UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL
NA HOTELARIA: O PAPEL DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS

Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto

Orientador: Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Co-Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Freire Medeiros

SÃO PAULO
2011

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

LEILIANNE MICHELLE TRINDADE DA SILVA BARRETO

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL
NA HOTELARIA: O PAPEL DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Co-Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Freire Medeiros

Versão original

SÃO PAULO

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Barreto, Leilianne Michelle Trindade da Silva

Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais/ Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto. – São Paulo, 2011.
157 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2011.

Orientador: Lindolfo Galvão de Albuquerque.

Co-orientador: Carlos Alberto Freire Medeiros.

1. Administração de recursos humanos 2. Desempenho organizacional
3. Hotelaria I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.3

**A Rafael e Lucas Rafael,
meus grandes e eternos amores.**

AGRADECIMENTOS

Ao professor Lindolfo Galvão de Albuquerque, por quem tenho grande respeito e admiração, pelo irrestrito apoio em todas as fases do desenvolvimento deste trabalho, pela absoluta dedicação nos momentos de orientação e pela sabedoria com a qual guiou os meus caminhos, sem nunca me deixar perder o foco.

Ao professor Carlos Alberto Freire Medeiros, por toda a força e estímulo dados desde o processo de seleção do doutorado, por ter acolhido o meu trabalho no meu retorno para Natal e pela ajuda fundamental nos aspectos metodológicos da pesquisa.

Ao professor Wayne Thomas Enders, meu eterno mestre, que acompanha os meus passos desde a graduação, por ter me ajudado a construir uma base acadêmica sólida, imprescindível para o meu desenvolvimento profissional.

Ao professor Benny Kramer, que também esteve sempre presente desde a graduação, por todo o suporte dado durante a minha permanência em São Paulo e pelas inúmeras parcerias proporcionadas.

À professora Nildes Pitombo, minha mãe de coração, que me acolheu com tanto carinho e atenção, tornando-se uma grande amiga e conselheira.

Aos meus professores no doutorado, em especial aos professores Adalberto Fischmann, André Fischer e Joel Dutra, pela convivência e pelos ensinamentos compartilhados; e ao professor Roberto Sbragia, pela colaboração na estruturação do meu projeto de pesquisa.

Aos colegas do Grupo de Pesquisa sobre Gestão Estratégica de Pessoas, pelos produtivos debates e trocas de idéias.

Aos meus colegas de turma, especialmente a Angeli, Luciene e Germano, por compartilharem momentos de aprendizagem, alegrias e angústias.

Aos colegas do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas, principalmente a Wilson Amorim, Sandra Mara, Fernanda Pires e Maira Patricia, pelo companheirismo, carinho e amizade.

Aos gestores dos hotéis que participaram da pesquisa, pela atenção dispensada e por terem fornecido as informações necessárias para a realização do trabalho.

Ao meu esposo, Rafael, companheiro de todas as horas, por ter sido paciente, compreensivo e carinhoso em todos os momentos estressantes dessa longa jornada, por ter sido a minha fonte

de energia durante os difíceis períodos vividos em São Paulo, por nunca ter me deixado desanimar e por todo o imenso e recíproco amor que nos une.

Aos meus pais, Firmino e Luiza, meus maiores exemplos de força e superação, por estarem presentes em todos os momentos da minha vida, por terem sempre apoiado e estimulado o meu crescimento e pela dedicação e amor incondicionais.

À minha irmã Leyla e sua família, por terem me acolhido em São Paulo, pela atenção e auxílio sempre concedidos, e por terem tornado os meus dias nessa cidade mais divertidos e agradáveis.

À minha irmã Sheyla e sua família, que mesmo distantes nunca deixaram de torcer por mim, por terem sempre me aconselhado e me oferecido ajuda.

RESUMO

No campo da gestão estratégica de pessoas, uma preocupação que está em evidência é a investigação de variáveis mediadoras da relação entre gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional. Para desvendar as etapas intermediárias do processo de geração de resultados da gestão estratégica de pessoas, pesquisas anteriores sugerem a análise de fatores no nível organizacional, a exemplo das capacidades organizacionais. Nesse contexto, o objetivo geral desta pesquisa foi estabelecer relações entre as configurações de estratégias de gestão de pessoas, as capacidades organizacionais e o desempenho organizacional dos meios de hospedagem do Nordeste brasileiro, oferecendo subsídios para a gestão eficaz dos empreendimentos e para a maximização de resultados no setor. Foi desenvolvido um estudo descritivo e relacional, de abordagem quantitativa. Foram aplicados questionários a 151 gestores de meios de hospedagem localizados nos dois principais destinos turísticos de quatro estados do Nordeste do Brasil, a saber: Salvador/BA, Porto Seguro/BA, Fortaleza/CE, Canoa Quebrada/CE, Recife/PE, Porto de Galinhas/PE, Natal/RN e Pipa/RN. As estratégias de gestão de pessoas foram avaliadas segundo o Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (2006). As capacidades organizacionais foram investigadas a partir do modelo de múltiplos papéis de Ulrich (1998; 2000). O desempenho organizacional foi avaliado com o uso de indicadores adotados por pesquisas anteriores: taxa de ocupação hoteleira, valor da diária média, desempenho financeiro, produtividade do trabalho e qualidade dos serviços. Os dados foram analisados por meio da aplicação de diversas técnicas estatísticas adequadas às características dos dados e aos objetivos do estudo. Os resultados revelam que existe um razoável equilíbrio na implementação das diversas configurações do Modelo de Valores Competitivos. Entretanto, percebe-se uma tendência de que os hotéis conseguem implementar melhor as estratégias de gestão de pessoas que apresentam enfoque organizacional orientado para o ambiente interno e implementar menos as estratégias voltadas para o ambiente externo. Também se verificou uma tendência entre os meios de hospedagem de conseguirem desenvolver melhor as capacidades organizacionais orientadas para o cotidiano e para o nível operacional e de enfrentarem maiores dificuldades para desenvolver as capacidades organizacionais orientadas para o futuro e para o nível estratégico. As relações encontradas confirmam a sobreposição proposta por Cameron e Quinn (2006) entre as estratégias de gestão de pessoas do Modelo de Valores Competitivos e as capacidades organizacionais do modelo de múltiplos papéis de Ulrich (1998) e revelam outras associações concomitantes e complementares. Essas múltiplas relações identificadas corroboram a perspectiva configuracional ao sugerirem a existência de modelos híbridos, em que sejam contemplados elementos dos quatro modelos de gestão de pessoas analisados nesta pesquisa, buscando uma combinação sinérgica entre eles para maximizar e usufruir dos benefícios que cada um é capaz de proporcionar. Apenas duas capacidades organizacionais exercem influência direta sobre o desempenho organizacional, ambas voltadas para as atividades de administração de pessoal, apresentando maior ênfase sobre as pessoas e traduzindo maior flexibilidade. Por outro lado, análises complementares atestaram que os hotéis que conseguem desenvolver as quatro capacidades organizacionais de forma conjunta e equilibrada alcançam um desempenho superior, confirmando assim a noção de equilíbrio defendida pelos autores de ambos os modelos. As constatações permitiram ampliar a compreensão sobre as relações entre as estratégias de gestão de pessoas e o desempenho organizacional, inserindo as capacidades organizacionais como variável mediadora.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas. Estratégias de Gestão de Pessoas. Capacidades Organizacionais. Desempenho Organizacional. Hotelaria.

ABSTRACT

In the field of strategic human resource management there is evident concern with investigation into variables that intercede in the relationship between strategic human resource management and organizational performance. In order to clarify the intermediate steps in the process of generating results of strategic human resource management, earlier research suggests an analysis of factors at the organizational level, an example being organizational capabilities. Within this context, the general objective of this research was to establish relationships among the settings of human resource strategies, organizational capabilities and organizational performance in the hotel sector in the Brazilian Northeast, offering support for the management efficacy of these business undertakings and for the maximization of results in the sector. A descriptive and relational study, with a quantitative approach, was designed. One hundred and fifty-one questionnaires were applied to managers of hotels located in the two principal tourism destinations of four states in the Northeast Region of Brazil: Salvador, BA, Porto Seguro, BA, Fortaleza, CE, Canoa Quebrada, CE, Recife, PE, Porto de Galinhas, PE, Natal, RN and Pipa, RN. Human resource strategies were evaluated according to Cameron's and Quinn's (2006) Competing Values Model. Organizational capabilities were investigated by way of Ulrich's (1998, 2000) Multiple Roles Model. Organizational performance was measured by use of indicators adopted from earlier research: hotel occupation rate, average value of daily rates, financial performance, labor productivity and service quality. Data were analyzed through the application of diverse statistical techniques consistent with the characteristics of the data and research objectives. The results reveal that there exists a reasonable equilibrium in the implementation of the diverse configurations of the Competing Values Model. However, a tendency to be more able to put into practice human resource strategies that present an organizational focus oriented toward the internal environment and to a lesser implementation of strategies directed toward the external environment was perceived. Also, a tendency was verified, among the hotels, to be more able to develop organizational capabilities orientated toward the day-to-day and for the operational level and to encounter greater difficulties in developing organizational capabilities directed toward the future and for the strategic level. The relationships discovered confirm the super positioning proposed by Cameron and Quinn (2006) between the human resource strategies of the Competing Values Model and the organizational capabilities of Ulrich's (1998) Multiple Roles Model and reveal other concomitant and complementary associations. The multiple relationships identified in the study lend support to a configurational perspective that suggests the existence of hybrid models, in which elements of the four models of human resource management analyzed here are contemplated, in the search for a synergetic combination among the models in order to maximize and take advantage of the benefits that each model is capable of providing. Only two of the organizational capabilities exercise direct influence over organizational performance, both focused upon personnel administration activities, presenting greater emphasis on people and translating into greater flexibility. On the other hand, complementary analyses present testimony that hotels that are able to develop the four organizational capabilities in a jointly and equilibrated form, manage to reach higher performance, thus confirming the notion of equilibrium defended by the authors of both models. The findings permit a comprehension and amplification of the relationships between human resource strategies and organizational performance, inserting organizational capabilities as a mediating variable.

Keywords: Strategic Human Resource Management. Human Resource Strategies. Organizational Capabilities. Organizational Performance. Hospitality.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	10
LISTA DE TABELAS.....	11
LISTA DE FIGURAS.....	12
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Problemática e Justificativas.....	13
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	18
1.3 Estrutura do Estudo.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 Gestão Estratégica de Pessoas.....	21
2.1.1 Estratégias de Gestão de Pessoas.....	25
2.1.2 Gestão de Pessoas na Hotelaria.....	32
2.2 Impactos da Gestão de Pessoas sobre os Resultados Organizacionais.....	38
2.2.1 Abordagem Universalista.....	39
2.2.2 Abordagem Contingencial.....	42
2.2.3 Abordagem Configuracional.....	48
2.2.4 Síntese.....	51
2.3 Avaliação de Resultados em Gestão de Pessoas.....	53
2.4 A Visão Baseada em Recursos e As Capacidades Organizacionais.....	60
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	69
3.1 Caracterização do Estudo.....	69
3.2 Modelo Conceitual.....	70
3.3 População e Amostra.....	71
3.4 Instrumento de Coleta de Dados.....	74
3.4.1 Estratégias de Gestão de Pessoas.....	74
3.4.2 Capacidades Organizacionais.....	82
3.4.3 Desempenho Organizacional.....	84
3.4.4 Características dos Hotéis e dos Respondentes.....	86
3.5 Procedimentos de Coleta de Dados.....	86
3.6 Análise dos Dados.....	87
3.7 Limitações do Estudo.....	92
4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	93
4.1 Caracterização dos Meios de Hospedagem.....	93
4.2 Estratégias de Gestão de Pessoas.....	97
4.3 Capacidades Organizacionais.....	104
4.4 Desempenho Organizacional.....	111
4.5 Relações entre Estratégias de Gestão de Pessoas, Capacidades Organizacionais e Desempenho Organizacional.....	113
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	131
REFERÊNCIAS.....	137
APÊNDICES.....	149

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estratégias de gestão de pessoas.....	27
Quadro 2 – Comparação das três perspectivas teóricas.....	52
Quadro 3 – Classificação das estratégias de gestão de pessoas a partir do Modelo de Valores Competitivos.....	79
Quadro 4 – Ampliação das estratégias de gestão de pessoas a partir do Modelo de Valores Competitivos.....	80
Quadro 5 – Estratégias de gestão de pessoas selecionadas para compor a escala de mensuração.....	82
Quadro 6 – Indicadores elaborados para avaliar as capacidades organizacionais.....	83
Quadro 7 – Indicadores selecionados para compor a escala de mensuração das capacidades organizacionais.....	84
Quadro 8 – Amarração metodológica da pesquisa.....	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Meios de hospedagem cadastrados no Ministério do Turismo em 2007.....	72
Tabela 2 – Arcabouço amostral da pesquisa.....	73
Tabela 3 – Estratégias de gestão de pessoas adotadas por organizações no Brasil-2007....	76
Tabela 4 – Estratégias de gestão de pessoas adotadas por organizações no Brasil-2009....	77
Tabela 5 – Tempo de atuação e tamanho dos meios de hospedagem.....	94
Tabela 6 – Características gerais dos meios de hospedagem.....	95
Tabela 7 – Características pessoais dos gestores dos meios de hospedagem.....	96
Tabela 8 – Grau de implementação das estratégias de gestão de pessoas nos meios de hospedagem.....	98
Tabela 9 – Análise fatorial e confiabilidade (α) das estratégias de gestão de pessoas.....	103
Tabela 10 – Grau de desenvolvimento das capacidades organizacionais nos meios de hospedagem.....	105
Tabela 11 – Análise fatorial e confiabilidade (α) dos 20 indicadores de capacidades organizacionais.....	108
Tabela 12 – Análise fatorial e confiabilidade (α) dos 14 indicadores de capacidades organizacionais selecionados.....	109
Tabela 13 – Taxa de ocupação e valor da diária dos meios de hospedagem.....	111
Tabela 14 – Critérios de comparação do desempenho organizacional dos meios de hospedagem.....	112
Tabela 15 – Análise da caminhos Estratégias de Gestão de Pessoas – Capacidades Organizacionais – Desempenho Organizacional.....	114
Tabela 16 – Análise de regressão entre capacidades organizacionais e indicadores do desempenho organizacional.....	119
Tabela 17 – Grupos de meios de hospedagem segundo as capacidades organizacionais....	121
Tabela 18 – Diferenças no valor médio do desempenho organizacional entre os grupos de capacidades organizacionais.....	121
Tabela 19 – Grupos de meios de hospedagem segundo as capacidades organizacionais....	122
Tabela 20 – Diferenças no valor médio do desempenho organizacional entre os grupos de capacidades organizacionais.....	122
Tabela 21 – Diferenças nos indicadores de desempenho organizacional entre os grupos de capacidades organizacionais.....	123
Tabela 22 – Diferenças no valor médio das configurações de gestão de pessoas entre os grupos de capacidades organizacionais.....	123
Tabela 23 – Grupos de meios de hospedagem segundo as configurações de gestão de pessoas.....	124
Tabela 24 – Diferenças no valor médio das capacidades organizacionais entre os grupos de configurações de gestão de pessoas.....	124
Tabela 25 – Diferenças no valor médio do desempenho organizacional entre os grupos de configurações de gestão de pessoas.....	125
Tabela 26 – Grupos de meios de hospedagem segundo o desempenho organizacional.....	126
Tabela 27 – Relações entre desempenho organizacional e estratégia organizacional dos meios de hospedagem.....	126

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenho da pesquisa.....	18
Figura 2 – Modelo de valores competitivos para gestão de pessoas.....	31
Figura 3 – Cadeia serviço-lucro.....	37
Figura 4 – Perspectiva universalista, contingencial e configuracional para a relação RH-desempenho.....	39
Figura 5 – Resultados da gestão de pessoas.....	55
Figura 6 – Processo de avaliação de resultados de gestão de pessoas.....	58
Figura 7 – Papéis de RH na construção de uma organização competitiva.....	66
Figura 8 – Modelo conceitual da pesquisa.....	70
Figura 9 – Modelo Estratégias de Gestão de Pessoas – Capacidades Organizacionais – Desempenho Organizacional.....	115
Figura 10 – Mapeamento dos destinos turísticos pesquisados em relação às dimensões: configurações de gestão de pessoas, capacidades organizacionais e desempenho organizacional.....	128

1 INTRODUÇÃO

A introdução deste trabalho parte da apresentação e contextualização do tema, expondo o problema de pesquisa e as justificativas para a sua realização. Em seguida, são definidos os objetivos – geral e específicos – que nortearam o desenvolvimento da pesquisa e as principais contribuições para a teoria e para a prática que o estudo se propôs a alcançar. Por fim, apresentam-se a estrutura e a forma de organização do estudo.

1.1 Problemática e Justificativas

A relevância assumida pela gestão estratégica nas organizações, especialmente a partir da década de 1980, tem resultado na transformação de diversas funções organizacionais, nas quais se inclui a gestão de pessoas, fazendo emergir a preocupação com o seu papel nos processos de formulação e implementação estratégica.

A gestão estratégica de pessoas (GEP) é um tema que tem recebido crescente atenção nos últimos anos. O número de publicações nessa área tem se multiplicado, tanto no âmbito internacional quanto no nacional, frutificando trabalhos em inúmeros subcampos. Deadrick e Gibson (2009) tratam a gestão estratégica de pessoas como um tema emergente. Ao realizar uma análise longitudinal de publicações com o objetivo de identificar tendências globais em áreas de atenção do RH (Recursos Humanos) ao longo dos últimos 30 anos, as autoras verificaram um declínio do interesse em temas tradicionais, voltados para atividades funcionais de RH, e o aumento do interesse em temas atuais, orientados para os eventos e assuntos contemporâneos, registrando o número crescente de publicações sobre a gestão estratégica de pessoas. Logo, ela ainda desperta atualmente – e tende a perpetuar no futuro – grande atratividade tanto no meio acadêmico como no prático.

É possível afirmar que o foco principal dos trabalhos nessa área é a busca pela vantagem competitiva das organizações. Nesse sentido, Akingbola (2006) corrobora a ideia de que as pessoas nas organizações representam uma fonte de vantagem competitiva, que não pode ser imitada, e advoga que sua gestão é uma estratégia essencial para o sucesso organizacional. Do

mesmo modo, Chasserio e Legault (2009) defendem que os princípios básicos da gestão estratégica de pessoas determinam que os ativos mais valiosos de uma organização são os seus funcionários.

De acordo com Ulrich (2000), as questões sobre como criar valor nas organizações e como fazer para que a empresa cresça com lucratividade sempre permearam as discussões organizacionais, configurando-se em desafios para os líderes. A diferença presente no contexto dos últimos anos é que a gestão de pessoas tem ganhado espaço crescente na tentativa de responder a esses desafios, assumindo um papel cada vez mais estratégico e orientado para os resultados.

Assim, várias pesquisas são realizadas no intuito de investigar as associações entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional. Nessa mesma linha, também é numerosa a produção que destaca a necessidade do alinhamento estratégico para o alcance de vantagem competitiva sustentável, abordando a integração vertical entre as estratégias de negócios e as estratégias de gestão de pessoas.

Estudos recentes têm reforçado a importância de analisar os fatores de implementação de estratégias e a necessidade de mensurar as práticas de gestão de pessoas realizadas, avaliando seus respectivos resultados (LEGNICK-HALL *et al.*, 2009). Isso conduz ao crescente interesse na área de avaliação de resultados provenientes da gestão de pessoas, suscitando a mensuração da contribuição desta para os resultados organizacionais, como uma etapa importante do ciclo de gestão da estratégia (COUTINHO; KALLÁS, 2005).

Para Lacombe e Albuquerque (2008), o tema de avaliação de resultados em gestão de pessoas ganhou relevância especial porque o seu delineamento estratégico passou a demandar um maior volume de investimento em pessoas, o qual precisa ser justificado através do retorno que ele traz para a organização, a exemplo do aumento do desempenho da empresa. Porém, os autores destacam que ainda existe pouca pesquisa a respeito do tema no contexto brasileiro.

Nessa retórica de busca por resultados, tão marcante entre as organizações que se deparam com um mercado cada vez mais competitivo, muito já se pesquisou acerca da constatação de associações entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional e

até mesmo a respeito dos motivos dessas associações, mas pouco se investigou sobre como a gestão de pessoas leva aos resultados organizacionais desejados.

Reafirmando essa lacuna, Ulrich (2000; 1998) comenta que vários estudos comprovam relações positivas entre as práticas de gestão de pessoas e/ou investimentos na área e os resultados financeiros das organizações. Porém, poucas são as explicações sobre o motivo da existência dessas relações e sobre a maneira como elas acontecem. Logo, torna-se importante examinar as etapas intermediárias desse processo, descrevendo o caminho percorrido entre a gestão de pessoas e os resultados organizacionais. Para o autor, uma maneira interessante para começar a desvendar a causa dessas associações é a avaliação dos resultados de gestão de pessoas definidos em termos de capacidades organizacionais.

Vários pesquisadores também têm chamado a atenção especialmente para estudos que endereçam questões de investigação no nível intermediário, a fim de revelar os fatores responsáveis pela mediação entre a gestão estratégica de pessoas e o desempenho organizacional (GRENN *et al.*, 2006; KETKAR; SETT, 2010; O'NEILL *et al.*, 2011; MCCLEAN; COLLINS, 2011).

Segundo Legge (2005), pouco tem sido feito para destravar a “caixa preta” do processo que relaciona gestão de pessoas a desempenho organizacional. Ela advoga que o caminho para isso é o desenvolvimento de modelos que incluam variáveis intervenientes chave.

Entretanto, a maioria dos estudos que se propõe a inserir variáveis mediadoras na relação GEP-desempenho emprega fatores individuais em seus modelos conceituais, geralmente associados ao comportamento e desempenho dos funcionários. Poucos são os estudos que inserem algum fator no nível organizacional para desvendar o processo de geração de resultados da gestão estratégica de pessoas (WEI *et al.*, 2008).

Nesse nível de análise, Roehling *et al.* (2005) e Wei e Lau (2010) – assim como Ulrich (2000; 1998) – também sugerem que as capacidades organizacionais mediam tal relação, uma vez que elas são percebidas como resultados da gestão de pessoas. Entretanto, eles afirmam que ainda se conhece muito pouco sobre como a gestão de pessoas afeta o desenvolvimento e a manutenção das capacidades organizacionais e que ainda é preciso investigar as relações entre estas e a efetividade organizacional.

Seguindo o raciocínio de ampliar o número de variáveis investigadas, também é necessário experimentar uma gama mais ampla de resultados nos modelos e estudos desenvolvidos, com o intuito de avançar no campo teórico-empírico (WRIGHT; SNELL; DYER, 2005).

Além disso, boa parte dos estudos nessa área se desenvolve principalmente no contexto dos Estados Unidos (GOODERHAM; PARRY; RINGDAL, 2008; KIM; WRIGHT; SU, 2010; COOKE; SAINI, 2010). Assim, torna-se relevante investigar as associações entre os construtos aqui descritos em outros países e regiões.

Wright, Snell e Dyer (2005) sugerem que os modelos e resultados empíricos que vêm sendo apresentados no campo da gestão estratégica de pessoas não são generalizáveis a todos os países e culturas, defendendo a necessidade de levar em conta aspectos contextuais específicos.

Outra questão de destaque é que boa parte dos trabalhos se dedica a pesquisar o tema de forma generalista, sem considerar as especificidades dos setores de atividade, como no caso da natureza distinta da gestão de pessoas no setor de serviços, por exemplo.

De acordo com Legge (2005), o setor de serviços privados em economias em desenvolvimento tem vivenciado um crescimento acelerado, especialmente em função da terceirização de muitos serviços para países em desenvolvimento. A expansão do setor de serviços foi um dos fatores que contribuíram para o destaque atribuído à gestão de pessoas nas organizações (WRIGHT, 2008; BRUELLER; CARMELI, 2011), pois o comportamento e a atitude dos funcionários exercem reconhecida influência sobre os resultados organizacionais, tais como a qualidade dos serviços e a competitividade da empresa.

Obviamente, 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 gestão de pessoas se mostra cada vez mais importante para a criação de valor em economias baseadas em serviços, em função de as pessoas desempenharem um papel fundamental para o alcance da vantagem competitiva.

No âmbito dos serviços, o turismo é uma atividade que tem merecido destaque na economia brasileira, experimentando um rápido crescimento e assumindo proporções cada vez maiores. Ele constitui o quinto principal produto na geração de divisas em moeda estrangeira para o país, o que se traduz em inúmeros benefícios econômicos e sociais (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2007).

De acordo com o IBGE (2009), as atividades econômicas características do turismo geraram um total de R\$ 149.642 milhões de valor adicionado no ano de 2005, refletindo uma participação de 7,1% no total do valor gerado pelo setor de serviços e de 3,6% na comparação com a economia brasileira como um todo.

Nessa categoria, um grupo de atividades que depende integralmente do consumo turístico diz respeito aos serviços de hospedagem. Estes geraram quase R\$ 4,5 bilhões de valor adicionado em 2002, sendo responsáveis por 0,35% das riquezas geradas no país e 0,45% dos empregos. Em termos setoriais, a hotelaria aparece em evidência por sua capacidade de alavancar a geração de riqueza e empregos em outros setores da economia, com destaque para a indústria, pois os meios de hospedagem são grandes consumidores de bens industriais, o que contribui para movimentar a economia dos estados e municípios (EMBRATUR, 2006).

Em termos regionais, o desempenho do Nordeste merece destaque, pois, de forma relativa, concentra a geração de riquezas do setor de hospedagem e é responsável pela absorção de 20,6% do pessoal ocupado na cadeia produtiva do setor hoteleiro. Esses dados indicam um desempenho diferenciado da região, pois ela “gera relativamente mais riquezas empregando relativamente menos pessoas, o que [...] lhe confere um papel relevante no processo de crescimento regional, uma vez que estes resultados sugerem maior produtividade média da mão-de-obra ocupada” (EMBRATUR, 2006, p. 91).

O setor hoteleiro possui uma dimensão tangível, associada ao produto (comida, acomodações, limpeza, etc.), mas principalmente uma extensa dimensão intangível, associada aos serviços. Em função disso, a atitude das pessoas que estão lidando com os clientes determina a qualidade, a satisfação e a avaliação final do serviço. Assim, os empreendimentos hoteleiros que pretendam tornar-se ou manter-se competitivos no mercado devem procurar desenvolver um programa adequado de gestão de pessoas para promover a melhor atitude em seus funcionários (PIMENTA, 2006; SAINAGHI, 2010).

Nesse contexto, conforme ilustra a Figura 1, o problema de pesquisa investigado é: Quais configurações de estratégias de gestão de pessoas conduzem ao desenvolvimento de capacidades organizacionais e, por conseguinte, a um maior nível de desempenho no setor hoteleiro do Nordeste brasileiro?

FIGURA 1 – Desenho da pesquisa.

1.2 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é estabelecer relações entre as configurações de estratégias de gestão de pessoas, as capacidades organizacionais e o desempenho organizacional dos meios de hospedagem do Nordeste brasileiro, oferecendo subsídios para a gestão eficaz dos empreendimentos e para a maximização de resultados no setor.

Para alcançar o objetivo geral descrito acima, apresentam-se como objetivos específicos:

- a) Avaliar o grau de implementação das estratégias de gestão de pessoas nos meios de hospedagem do Nordeste brasileiro;
- b) Avaliar o grau de desenvolvimento de capacidades organizacionais na hotelaria;
- c) Avaliar o grau de desempenho organizacional do setor hoteleiro, na percepção dos seus gestores;
- d) Identificar a influência das estratégias de gestão de pessoas sobre as capacidades organizacionais do setor hoteleiro;
- e) Identificar a influência das capacidades organizacionais sobre o desempenho organizacional dos meios de hospedagem.

Assim, esta pesquisa pretende contribuir com o avanço do conhecimento teórico e prático nos seguintes aspectos:

- Ampliar a compreensão sobre as relações entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional, inserindo como variável interveniente as capacidades organizacionais, assumidas como resultados da gestão de pessoas;
- Subsidiar o desenvolvimento de uma escala de mensuração das estratégias de gestão de pessoas, passível de ser utilizada em outros estudos em organizações brasileiras;
- Oferecer suporte empírico para subsidiar a compreensão da perspectiva configuracional na teoria sobre gestão estratégica de pessoas;
- Proporcionar um melhor entendimento da real contribuição das estratégias de gestão de pessoas, especificamente para os meios de hospedagem, tanto em termos do desenvolvimento de capacidades organizacionais quanto em relação ao desempenho organizacional, gerando um melhor aproveitamento de seus benefícios;
- Desvendar as características da gestão estratégica de pessoas no contexto específico da hotelaria do Nordeste brasileiro.

1.3 Estrutura do Estudo

O presente trabalho apresenta uma tese desenvolvida com o intuito de pesquisar a maneira pela qual a gestão estratégica de pessoas conduz a melhores resultados no setor hoteleiro. Para tanto, ele está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo introduz o trabalho, apresentando sua problemática e justificativas, além dos objetivos e contribuições do estudo.

O segundo capítulo aborda o referencial teórico acerca do assunto em questão, que serve de base para a realização do estudo. Ele está compreendido em quatro partes: a primeira introduz a gestão estratégica de pessoas, apresenta modelos de estratégias de gestão de pessoas e discute as peculiaridades da gestão de pessoas na hotelaria; a segunda mostra evidências dos impactos da gestão de pessoas sobre os resultados organizacionais, dentro das três principais perspectivas teóricas do tema – universalista, contingencial e configuracional; a terceira abrange a avaliação de resultados em gestão de pessoas, descrevendo seus benefícios e seus desafios e evidenciando o uso de indicadores estratégicos; a última parte trata da visão baseada em recursos e das capacidades organizacionais, debatendo o papel da gestão de pessoas na transformação de estratégias em capacidades e a contribuição destas para o alcance de resultados organizacionais.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada para permitir o alcance dos resultados da pesquisa. Nele, são definidos: a caracterização do estudo; o modelo conceitual; a população e amostra; o instrumento de coleta de dados; os procedimentos de coleta de dados; as técnicas de análise dos dados; e as limitações do estudo.

O quarto capítulo discute os resultados da pesquisa. Inicia fazendo uma caracterização dos meios de hospedagem investigados e de seus gestores. Na sequência, descreve o grau de implementação das estratégias de gestão de pessoas, o grau de desenvolvimento das capacidades organizacionais e o grau de desempenho organizacional do setor hoteleiro. Por fim, analisa a influência das estratégias de gestão de pessoas sobre as capacidades organizacionais bem como a influência destas sobre o desempenho organizacional dos meios de hospedagem.

O quinto e último capítulo expõe as considerações finais da tese, desvendando a natureza e as características das relações encontradas entre as configurações de estratégias de gestão de pessoas, as capacidades organizacionais e o desempenho organizacional dos meios de hospedagem do Nordeste brasileiro. Discute as implicações práticas dos resultados obtidos, as suas limitações e as sugestões para futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta as principais bases teóricas utilizadas no presente trabalho. O primeiro item introduz as origens e os conceitos sobre gestão estratégica de pessoas, abordando posteriormente os estudos sobre estratégias de gestão de pessoas e as especificidades da gestão de pessoas na hotelaria. O segundo aborda os impactos da gestão de pessoas sobre os resultados organizacionais, descrevendo e ilustrando as abordagens teóricas existentes nesse campo. O terceiro engloba a avaliação de resultados em gestão de pessoas, debatendo as abordagens tradicional e estratégica. O quarto item apresenta a visão baseada em recursos e as capacidades organizacionais, inserindo-as como mediadoras para o alcance da vantagem competitiva.

2.1 Gestão Estratégica de Pessoas

Modelos estratégicos recentes têm-se focado principalmente em determinantes internos da competitividade, movendo-se de uma orientação externa para uma orientação interna. Essa mudança produz um deslocamento da perspectiva tradicional de gerenciamento de pessoal, focada em questões burocráticas e administrativas, para uma orientação mais estratégica. Nesse sentido, a gestão de pessoas começou a ser considerada uma ampla função, abrangendo estratégias, políticas, práticas e filosofias globais. Embora os modelos de gestão de pessoas originalmente fossem praticamente desconectados do pensamento estratégico, a crescente importância dos recursos intangíveis tem destacado a força de trabalho e as questões sociais das empresas como um elemento central da estratégia (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2008).

De modo geral, a gestão de pessoas pode ser conceitualizada de duas formas (WRIGHT; BOSWELL, 2002): 1) a partir de uma orientação micro, centrada em questões funcionais, tais como recrutamento, seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração, explorando assim o impacto das práticas de gestão de pessoas sobre os indivíduos; e 2) com base em uma orientação macro, que analisa de uma perspectiva estratégica, cobrindo as estratégias gerais de gestão de pessoas adotadas pelas organizações e mensurando seus impactos sobre o

desempenho, assumindo um escopo mais amplo e direcionando o exame do impacto das práticas de gestão de pessoas para o nível organizacional. É esse nível de orientação que diferencia a gestão estratégica de pessoas da gestão de pessoas tradicional.

Em conformidade com a orientação macro, Wright e McMahan (1992) definem gestão estratégica de pessoas como um padrão de atividades e implementações planejadas de gestão de pessoas, destinadas a capacitar uma organização a alcançar seus objetivos. Essa definição tem sido amplamente aceita ao longo dos anos e coloca em evidência a ideia central da contribuição da gestão de pessoas para o desempenho organizacional.

De modo complementar, Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) definem gestão estratégica de pessoas como um conjunto integrado de estratégias, políticas e práticas através das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influencia e é influenciado pela estratégia de negócios e pelos contextos organizacional e sócio-econômico. Esse conceito insere o capital humano como o aspecto central da gestão estratégica de pessoas, tratando-a como um processo proativo e enfatizando a importância do alinhamento estratégico, tanto interna como externamente.

Segundo Lengnick-Hall *et al.* (2009), a gestão estratégica de pessoas não é uma ideia nova. As raízes intelectuais desse campo remetem aos anos 1920 nos Estados Unidos, época em que a visão estratégica das políticas e práticas de gestão de pessoas começou a ser descrita e discutida por economistas e acadêmicos das relações industriais. Nesse período, uma pequena elite de empresas intencionalmente formulou e adotou práticas de gestão de pessoas inovadoras, que representavam uma abordagem estratégica para a gestão do trabalho.

Entretanto, generalizando para a grande massa das organizações, até os anos 1980, a área de gestão de pessoas desempenhava funções estritamente operacionais, limitadas à administração de processos e à perspectiva micro. A partir dessa década, a visão de que a área tinha a capacidade de gerar contribuições significativas para a definição e alcance dos objetivos organizacionais estratégicos passou a ser disseminada com maior intensidade, abrindo caminho para a perspectiva macro e para a perpetuação do conceito de gestão estratégica de pessoas (MASCARENHAS, 2008; RAZOUK; BAYAD, 2010; GURBUZ; MERT, 2011).

Ao fazer uma análise da evolução do campo da gestão estratégica de pessoas, Lengnick-Hall *et al.* (2009) comentam que a década de 1980 foi um período essencialmente conceitual e teórico, em que foram estabelecidas importantes fundamentações do campo, com ênfase sobre o alinhamento e as perspectivas contingenciais.

O advento dessa perspectiva estratégica suscitou especialmente questões acerca do impacto das práticas de gestão de pessoas sobre a implementação das estratégias organizacionais, fazendo emergir a noção de alinhamento como um princípio básico do modelo estratégico de gestão de pessoas. O alinhamento estratégico possui duas subdivisões: a) o alinhamento externo ou vertical se refere ao ajuste entre o modelo de gestão de pessoas e alguns fatores contingenciais, tais como a estratégia e os objetivos organizacionais, os desafios do ambiente competitivo e as características da sociedade em que a organização está inserida; b) já o alinhamento interno ou horizontal diz respeito à consistência interna do modelo de gestão de pessoas, o que implica articulação e coerência entre as estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas. Alcançar ambos os alinhamentos interno e externo é um grande desafio para as organizações, pois um pode enfraquecer a possibilidade de alcançar o outro.

Ainda em seu primeiro estágio de desenvolvimento, a gestão estratégica de pessoas expandiu sua visão para incluir não só a implementação de estratégias, mas também a sua formulação, abrindo espaço para a ideia de interdependência recíproca entre estratégia e gestão de pessoas.

Assumindo essa postura, Hoogervorst, Koopman e Flier (2002) expõem que o tradicional alinhamento da gestão de pessoas traz uma característica mais instrumental, em que a estratégia de recursos humanos é definida como uma consequência da estratégia de negócios, num processo linear, determinístico, planejado, reativo e “de cima para baixo”. Entretanto, a própria formulação estratégica muitas vezes é emergente e não deliberada (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Assim, os autores defendem que o caráter emergente da estratégia é facilitado por competências específicas dos funcionários, as quais são estabelecidas pelas estratégias de gestão de pessoas, que, por sua vez, moldam o desenvolvimento da estratégia de negócios. Logo, o processo de alinhamento estratégico se desenvolveria de forma não-linear, caótica, proativa e “de baixo para cima”.

Arthur (1992) reforça essa possibilidade, pois, em seu estudo, apesar de ter confirmado relações de compatibilidade entre os modelos de estratégias de negócios e de gestão de

peças, ele destaca a impossibilidade de identificar relações causais. Ou seja, tanto as estratégias organizacionais podem determinar as escolhas em relação às práticas de recursos humanos, como o contrário também pode ocorrer.

Ainda nessa linha, Lawler III (2005) faz uma distinção entre o RH como um parceiro do negócio e o RH como um parceiro estratégico. Como um parceiro do negócio, o RH parte de uma estratégia de negócios previamente formulada e desenha seus serviços e práticas de modo a ajudar a implementação dos planos, numa conexão de mão única. Já o parceiro estratégico vai além disso, contribuindo com a formulação da própria estratégia, através do fornecimento de informações e análises sobre o capital humano, as capacidades organizacionais e as competências essenciais, numa conexão de mão dupla.

Uma terceira fase da interação entre gestão de pessoas e estratégia organizacional seria a conexão integrativa, que atribui responsabilidades mais amplas à área de RH, a qual é chamada a desempenhar uma participação mais ativa, assumindo atividades como a gestão de competências e a identificação e o desenvolvimento de recursos estratégicos (MASCARENHAS, 2008).

Corroborando essa ideia, Albuquerque (2002) defende um modelo interativo e contínuo de integração entre a estratégia de gestão de pessoas e a estratégia organizacional, visualizando a formulação estratégica como um processo permanente, que deve envolver a participação mais ampla de diversos colaboradores, estimulando a comunicação, o aprendizado e o comprometimento das pessoas com os objetivos e estratégias da empresa. Assim, não só a gestão de pessoas, como também as diversas pessoas em si que trabalham na organização devem participar ativamente do processo de formulação estratégica, e não apenas da sua implementação. Por outro lado, o autor destaca que tem havido uma ênfase excessiva no planejamento e na formulação estratégica em detrimento da preocupação com os aspectos da sua implementação.

Nesse sentido, desde o início dos anos 1990 tem se destinado maior atenção à importância da efetiva execução das políticas e práticas de gestão de pessoas e à garantia de que as intenções estratégicas serão de fato realizadas. Esse período foi marcado pelo surgimento de diversas pesquisas empíricas, as quais também começaram a contemplar a importância dos contextos interno e externo (LENGNICK-HALL *et al.*, 2009).

O final dos anos 1990 experimentou um rápido crescimento, com avanços tanto na pesquisa empírica quanto na teórica. O refinamento das perspectivas teóricas sobre gestão estratégica de pessoas possibilitou sua categorização nas abordagens universalista, contingencial e configuracional – as quais serão exploradas na seção 2.2 deste trabalho. Com o estabelecimento do campo, emergiu uma maior preocupação com a mensuração dos resultados das atividades de gestão de pessoas. Além disso, houve uma expansão do seu escopo, passando a ser considerado o contexto da gestão internacional. Nesse período, dois importantes periódicos da área – *The International Journal of Human Resource Management* (PAAUWE; RICHARDSON, 1997) e *Human Resource Management Review* (WRIGHT, 1998) – lançaram números especiais dedicados à gestão estratégica de pessoas.

Já nos anos 2000, com a maturidade do campo, questões metodológicas também começaram a ganhar maior atenção, tais como o número de indicadores adotado nos estudos e as falhas nas relações causais.

2.1.1 Estratégias de Gestão de Pessoas

Antes de apresentar diferentes estratégias de gestão de pessoas, convém definir e apresentar as distinções entre estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas, que são os três principais elementos que integram a função de maneira inter-relacionada.

A estratégia de gestão de pessoas descreve a orientação da organização na gestão do fator humano, proporcionando coesão ao conjunto de práticas através das quais ela é implementada. No outro extremo, as práticas de gestão de pessoas são limitadas a áreas funcionais mais concretas, enquanto as políticas se posicionam em um nível intermediário, porque elas descrevem a coordenação de duas ou mais práticas para alcançar os objetivos, tais como o envolvimento, a segurança ou a melhoria dos canais de comunicação na força de trabalho (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

De acordo com Schuler e Walker (1990), estratégias de gestão de pessoas podem ser concebidas como um processo e um conjunto de atividades que identificam questões específicas de gestão de pessoas que são de interesse do negócio. Essa atividade é baseada em

um esforço conjunto dos recursos humanos e dos gerentes de linha em responder às preocupações do negócio relacionadas às pessoas, visando à consecução dos objetivos estratégicos do negócio e agregando valor à organização, para melhorar o seu desempenho atual e futuro e sustentar a vantagem competitiva.

Para Wright e Boswell (2002), políticas de gestão de pessoas representam as intenções declaradas da organização ou unidade de negócios sobre os tipos de programas, processos e técnicas de gestão de pessoas que devem ser realizadas na organização. Já as práticas de gestão de pessoas consistem nos atuais programas, processos e técnicas que realmente são operacionalizados na organização. Nesse ponto, vale lembrar que, para uma dada política de gestão de pessoas, há uma série de práticas que podem ser usadas para alcançar o seu referido objetivo (LEPAK; SHAW, 2008).

Albuquerque (1999, p. 220), baseado no trabalho de Walton (1997), transformou-se num clássico da literatura brasileira sobre estratégias de gestão de pessoas. Ele explorou e aprimorou os conceitos das duas estratégias básicas de gestão de pessoas já desenvolvidas por Walton: a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento.

Na estratégia de controle, os empregados são vistos como números, como custo, como mais um fator de produção que, para desempenharem, devem ser mandados e controlados. Na estratégia de comprometimento, parte-se da consideração das pessoas como parceiros na produção, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais; baseia-se na crença de que conseguir o comprometimento dos empregados levará ao aumento do desempenho.

Assim, a estratégia de controle é caracterizada por uma estrutura altamente hierarquizada, com produção em massa, trabalho especializado, com baixo nível de exigência em qualificação e baixa participação dos empregados na tomada de decisões. Já a estratégia de comprometimento é caracterizada pela produção flexível, com a junção entre o fazer e o pensar, gerando trabalhos enriquecidos e desafiadores, alta exigência de qualificação, confiança mútua e alta participação dos empregados nas tomadas de decisões.

Para um melhor entendimento, será reproduzido um quadro explicativo desenvolvido pelo autor, destacando as diferenças existentes entre as duas abordagens (Quadro 1).

QUADRO 1 – Estratégias de gestão de pessoas

Características Distintivas	Estratégia de Controle	Estratégia de Comprometimento
Forma de organização do trabalho		
Estrutura organizacional	Altamente hierarquizado, separação entre quem pensa e quem faz	Menor número de níveis hierárquicos, redução das chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar
Produção	Em massa, linha de montagem	Produção flexível, diferentes formas
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do trabalho	Individual	Em grupo
Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos	Ênfase no controle implícito, pelo grupo
Relações de trabalho		
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua
Relações com sindicatos	Confronto, baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo, de baixo para cima
Políticas de Recursos Humanos		
Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarecimento flexível, emprego a longo prazo
Política de contratação	Contrata para um cargo ou conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Política de treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa a preparar o empregado para as funções futuras
Política de carreiras	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Política salarial	Focada na estrutura de cargos, com algo grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Política de incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais

FONTE: Adaptado de ALBUQUERQUE, 1999, p. 225.

De forma similar, Truss *et al.* (1997), baseados em outros autores, trabalharam essas estratégias como modelos *hard* e *soft*. O modelo *hard* é equivalente à estratégia de controle, baseado no modelo econômico do homem da teoria X de McGregor, evidenciando aspectos quantitativos, racionais, e enfatizando a ideia de recursos. Já o modelo *soft* está associado ao movimento das relações humanas, à utilização dos talentos individuais e à teoria Y de McGregor sobre a natureza dos indivíduos, o que equivaleria à estratégia de comprometimento, a qual é baseada em altos níveis de confiança.

Em sua pesquisa empírica em organizações na Inglaterra, os autores concluíram que o modelo *soft* de comprometimento é predominante na retórica adotada pelas empresas. Entretanto, a

prática vivenciada pelos empregados está mais relacionada ao modelo *hard*, de controle estratégico. Essa constatação também foi feita por Davidson, Mcphail e Barry (2011), os quais afirmam que essa diferença entre a retórica *soft* e a realidade *hard* sugere que os interesses das organizações prevalecem sobre os interesses dos indivíduos. Segundo Buren III, Greenwood e Sheehan (2011), isso é um reflexo da redefinição do papel da gestão de pessoas nas organizações, que deixou de ter seu foco sobre os funcionários para passar a evidenciar o alcance da estratégia.

Para Mascarenhas (2008), dependendo das demandas estratégicas das organizações, seriam compatíveis ênfases diferentes dos modelos *soft* e *hard*. O modelo *soft*, por exemplo, seria mais adequado para organizações inseridas em cenários instáveis, que exigem estruturas mais flexíveis e maior envolvimento dos funcionários em processos estratégicos de mudança e inovação. Já o modelo *hard* seria mais adequado para organizações inseridas em cenários estáveis, que enfatizam a produtividade, a continuidade de processos e comportamentos repetitivos. O autor considera ainda a possibilidade da existência das duas abordagens em uma mesma organização, para prover tratamentos diferenciados aos subgrupos organizacionais. Assim, o modelo *soft* poderia ser aplicado aos profissionais de marketing e planejamento, por exemplo, e o modelo *hard* seria imposto aos trabalhadores da produção.

Com uma visão crítica, Legge (2005) afirma que existia uma tendência no processo de alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional em escolher entre uma estratégia de gestão de pessoas *hard* ou *soft*, dependendo de a organização possuir uma estratégia de liderança no custo ou de alto valor agregado. Atualmente, entretanto, reconhece-se que não é mais uma questão de “um dos dois”/“ou”, mas sim de “ambos”/“e”.

Palthe e Kossek (2003) apresentam quatro estratégias de gestão de pessoas e também descrevem as subculturas e os modos de emprego (*employment modes*) necessários para converter tais estratégias em práticas de gestão de pessoas. A estratégia de “fazer” capital humano seria coerente com uma subcultura centrada no empregado e com o modo de emprego de desenvolvimento interno, resultando na prática de gestão de pessoas de treinamento e desenvolvimento. A estratégia de “comprar” capital humano seria adequada a uma subcultura centrada na profissão e ao modo de emprego de aquisição de capital humano, que resultaria na prática de avaliações de desempenho. A estratégia de contratar capital humano seria consistente com uma subcultura centrada na tarefa e com o modo de emprego

de contratação de capital humano, resultando na prática de recompensas e incentivos. Já a estratégia de parceria e colaboração seria coerente com uma subcultura centrada na inovação e com o modo de emprego de construção de alianças, resultando na prática de gestão de equipes.

As autoras defendem que, por existirem várias subculturas nas organizações, é possível usar diversas estratégias de gestão de pessoas e modos de emprego ao mesmo tempo. Os tipos de subculturas tratados por elas são baseados no trabalho de Hofstede *et al.* (1990) sobre culturas organizacionais. As culturas centradas no empregado se caracterizam por um forte comprometimento e valorizam lealdade e tradição. Nas culturas centradas na profissão existe uma predominância das normas e padrões profissionais, ou seja, a identidade é maior com a própria profissão do que com a organização. As culturas centradas na tarefa são caracterizadas pela forte ênfase no alcance de metas. Já as culturas centradas na inovação são caracterizadas pelo baixo controle e alta criatividade.

Com uma abordagem um pouco diferente, Khatri e Budhwar (2002), em pesquisa empírica desenvolvida em Cingapura, identificaram quatro formas de existência das estratégias de gestão de pessoas, analisando o seu nível de formalidade e de comunicação. A primeira forma corresponde às estratégias informais e não comunicadas, em que as atividades de gestão de pessoas são administradas pelos gerentes de linha, e o departamento de RH meramente manipula diariamente o trabalho administrativo. Esse tipo teria fracos ajustes vertical e horizontal. A segunda forma trata de estratégias informais e comunicadas, em que os gestores sabem implicitamente como administrar a função de RH, mas suas estratégias não estão bem documentadas em planos. Os programas e atividades de RH têm uma ligação de um único sentido com a estratégia de negócios. A terceira configuração traduz as estratégias formais e não comunicadas, as quais são bem documentadas, mas não são comunicadas aos gerentes de linha. Ela também possui uma ligação de um único sentido com a estratégia de negócios, pois ocorre um alinhamento no planejamento, mas o RH não chega a se constituir como um parceiro estratégico do negócio. O último formato corresponde às estratégias formais e comunicadas, fortemente conhecidas por todos os gestores e integradas a toda a estratégia organizacional. Os autores concluem que é essencial ter uma estratégia de gestão de pessoas explícita, ainda que informal, para habilitar a organização a tornar claras as suas iniciativas de gestão de pessoas.

Um conjunto de categorias de estratégias mais amplo foi apontado pela Pesquisa Delphi RH 2010 (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2004), que investigou as estratégias que os profissionais de gestão de pessoas iriam adotar para superar os desafios no ano de 2010, chegando a uma lista de dez estratégias de gestão de pessoas: 1) maior investimento em capacitar e desenvolver gestores e lideranças; 2) redefinir, aprimorar ou reestruturar as políticas de gestão de pessoas da empresa; 3) maior investimento em educação, treinamento e desenvolvimento de pessoas; 4) investir em programas de retenção de competências-chave (talentos/potenciais); 5) implantar políticas e processos de gestão por competências; 6) promover o *empowerment*; 7) investir no estímulo ao comprometimento das pessoas com a empresa; 8) identificar e implantar as melhores práticas de gestão de pessoas; 9) implantar ou reestruturar os processos de remuneração ou compensação; 10) implantar ou desenvolver processos de gestão do conhecimento.

O Modelo de Valores Competitivos (*Competing Values Framework - CVF*) também tem sido usado para definir diferentes abordagens da gestão de pessoas nas organizações. Ele foi desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1983) como um modelo para a análise organizacional, sendo bastante amplo e aplicável à investigação de diversos aspectos, tais como: cultura organizacional, liderança, efetividade organizacional, gestão da qualidade e gestão de pessoas, conforme sugerido na obra de Cameron e Quinn (2006).

O modelo está fundamentado em quatro conjuntos de valores que competem entre si, refletindo os dilemas que permeiam o sistema organizacional. Ressalta-se que ele não sugere que um valor anula o outro; ao contrário, tenta proporcionar uma melhor compreensão do equilíbrio entre eles. O modelo compreende uma combinação de duas dimensões: a) a primeira está baseada na estrutura organizacional, com possibilidade de ênfase em flexibilidade e dinamismo ou em estabilidade, ordem e controle. Há, portanto, um contínuo, que vai de versatilidade e flexibilidade organizacional, em um extremo, à durabilidade e uniformidade organizacional, em outro; b) a segunda dimensão está relacionada ao enfoque organizacional, diferenciando a ênfase na orientação para o ambiente interno, integração e unidade, da orientação para o ambiente externo, diferenciação e rivalidade. Nesse caso, o contínuo vai de coesão e consonância organizacional à separação e independência.

Essas duas dimensões dão origem a quatro quadrantes, que representam modelos distintos, de acordo com as principais características e valores assumidos. Cameron e Quinn (2006)

delineiam o seu emprego para a gestão de pessoas, propondo uma sobreposição com o modelo de múltiplos papéis da gestão de pessoas de Ulrich (1998), o qual é detalhado no item 2.4. Panayotopoulou, Bourantas e Papalexandris (2004; 2003) exploraram a aplicabilidade do referido modelo para a gestão de pessoas, através da realização de pesquisas empíricas junto a organizações na Grécia. A Figura 2 resume as suas características.

FIGURA 2 – Modelo de valores competitivos para gestão de pessoas
 FONTE: Adaptado de CAMERON; QUINN, 2006.

O modelo de relações humanas é caracterizado pela flexibilidade e foco interno. Ele enfatiza trabalho em equipe e comprometimento dos funcionários através do desenvolvimento de um forte sistema de valores que promove a identidade corporativa. O principal alvo é sustentar a alta moral, que é baseada em relações amigáveis e quase familiares, além de apoiar os funcionários em questões profissionais e pessoais. As boas relações são um resultado da meritocracia, oportunidades iguais, participação e envolvimento. A motivação é baseada no empoderamento, desenvolvimento e comunicação, enquanto o sucesso é definido em termos da valorização das pessoas.

O modelo sistema aberto é definido pela flexibilidade e foco externo. Ele estimula iniciativas inovadoras e o desenvolvimento de novos serviços para os funcionários. A cultura dominante

fomenta a utilização das ideias dos funcionários, a criatividade, o empreendedorismo e a tomada de riscos e objetiva a criação de uma visão do futuro da organização. A principal responsabilidade do RH é acompanhar as mudanças ambientais, sendo capaz de se adaptar a elas através de melhoria contínua, aquisição de novos recursos e adoção de novos métodos e processos. O sucesso é definido em função da flexibilidade e adaptabilidade à mudança.

O modelo de processo interno é caracterizado pelo controle e foco interno. Enfatiza o controle próximo dos funcionários, a padronização de procedimentos, a gestão da informação e a manutenção da estabilidade e da hierarquia. A melhoria de processos, regulamentos e análise do trabalho, através de métodos como a reengenharia, facilita o trabalho do RH. Previsibilidade e eficiência do processo são critérios de sucesso.

Já o modelo de meta racional é evidenciado pelo controle e foco externo. Sua característica básica é a orientação para resultados. Para tanto, o RH enfatiza planejamento, estabelecimento de objetivos, conquista de metas e alvos mensuráveis, medidas de produtividade e competitividade. Também se dá grande importância às relações entre a função de RH e seus *stakeholders* externos. Seu principal papel é ser um parceiro estratégico, através do alinhamento de suas políticas com a estratégia de negócios. Para isso, utilizam-se ferramentas como o desenvolvimento de padrões de desempenho e a ligação entre avaliação e recompensas. Rentabilidade, eficiência, produtividade, fama e competitividade são critérios de sucesso.

Vale destacar que o Modelo de Valores Competitivos servirá como base para as análises realizadas neste trabalho e que a classificação de estratégias da Pesquisa Delphi RH 2010 será adotada como ponto de partida para a elaboração do instrumento de coleta de dados do estudo empírico, conforme descreverá a seção de metodologia.

2.1.2 Gestão de Pessoas na Hotelaria

Os serviços de hotelaria, assim como os serviços turísticos de maneira geral, possuem características particulares, comentadas por diversas fontes (OMT, 2003; COOPER *et al.*, 2001; SHARPLEY; FORSTER, 2003; VAZ, 1999). Dentre as principais, pode-se destacar que o produto hoteleiro é: intangível, pois não pode ser visto, tocado ou experimentado antes

da compra; perecível, já que não pode ser estocado; inseparável, uma vez que a produção e o consumo ocorrem ao mesmo tempo (“hora da verdade”); sazonal, por sofrer as variações da demanda; interdependente, porque cada equipamento e cada serviço dependem um do outro; estático, visto que são os turistas que têm que se deslocar até o produto; heterogêneo, pois, por ser oferecido por pessoas e para pessoas, com expectativas e comportamentos variáveis, é impossível a padronização total, ou seja, nenhum serviço será exatamente igual a outro.

Essas características trazem implicações peculiares para a gestão de pessoas na hotelaria, com destaque para a importância do capital humano. Em função, por exemplo, da simultaneidade existente entre a produção e o consumo do serviço hoteleiro, os empreendimentos devem tentar gerenciar todos os inúmeros momentos de contato que ocorrem entre clientes e funcionários, também denominados de “horas da verdade” (ALBRECHT, 1998), pois será a partir desses diferentes momentos que os hóspedes irão formar uma imagem sobre a qualidade dos serviços prestados (CRICK; SPENCER, 2011). Entretanto, é um grande desafio para a administração o controle desse processo de produção e consumo, uma vez que ela não está presente em todas as horas da verdade. Os reais administradores desses momentos são os funcionários de contato, que detêm o poder de influenciar os resultados da empresa e a manutenção da sua clientela. Logo, cabe aos gestores dos empreendimentos hoteleiros a influência indireta sobre esses resultados, por meio da valorização dos seus colaboradores, investindo no seu desenvolvimento, estimulando a motivação, o comprometimento, e concedendo maior autonomia ao pessoal de linha de frente.

Por outro lado, a sazonalidade presente no setor hoteleiro implica alta rotatividade, com contratação de grande número de funcionários temporários. Isso impõe um desafio à implantação de políticas de gestão de pessoas que se adaptem às peculiaridades do setor hoteleiro, já que são elevados os custos com recrutamento, seleção, treinamento e desligamento. Como consequência, percebe-se uma limitação dos investimentos em treinamento e desenvolvimento, pois os empregadores não querem capacitar profissionais para atuar na concorrência (PIMENTA, 2006).

Analisando-se a característica de heterogeneidade, destaca-se que as necessidades e as expectativas dos clientes variam bastante de pessoa para pessoa, o que dificulta a padronização dos serviços hoteleiros. Nesse caso, o caminho viável é a oferta de serviços personalizados, o que exige um elevado grau de flexibilidade e de sensibilidade para perceber,

compreender, respeitar e atender às demandas e características particulares dos clientes. Outro aspecto fundamental é o estabelecimento de uma comunicação eficiente entre os clientes e os profissionais da hotelaria, os quais necessitam ter boas habilidades interpessoais, conseguindo captar e interpretar os sinais emitidos pelos hóspedes, para atingir a sua satisfação ou até mesmo o seu encantamento (PIMENTA, 2006).

Esse conjunto de características singulares aqui comentadas corrobora a teoria sobre gestão estratégica de pessoas, a qual assume que os comportamentos dos funcionários mediam as relações entre gestão de pessoas e desempenho (LEPAK; SHAW, 2008). No setor hoteleiro, as atitudes e os comportamentos dos funcionários desempenham um papel ainda mais importante na realização dos objetivos estratégicos da organização. Logo, a gestão de pessoas também assume uma posição imprescindível, uma vez que suas estratégias, políticas e práticas são capazes de determinar o comportamento dos funcionários (DELERY; DOTY, 1996).

Segundo Macdonald e Korczynski (2008), os serviços podem ser divididos em três categorias. Na primeira, a interação do serviço exerce pouca influência sobre o que é vendido e consumido. Um exemplo seria o serviço de *fast food*, em que o foco recai sobre a eficiência do produto e a minimização de custos. Nesse tipo de serviço, Legge (2005) argumenta que existe uma tendência a aplicar o modelo *hard* de gestão de pessoas. No outro extremo, existem os serviços cuja interação é inseparável, em que os trabalhadores possuem o conhecimento organizacional. Seria o caso, por exemplo, da área de ensino. Para essa categoria, a gestão de pessoas tende a adotar o modelo *soft*, visando oferecer flexibilidade e alcançar alto comprometimento. Já na terceira categoria tem-se um nível intermediário, em que o processo de interação é uma importante parte do serviço, com um elevado grau de intangibilidade. Nesse segmento, se enquadram as companhias aéreas e os hotéis. Para os profissionais de serviços interativos como estes, as habilidades técnicas são importantes, mas as habilidades pessoais e de simpatia são imprescindíveis. Nesses casos, a gestão de pessoas deve combinar as abordagens *hard* e *soft*, para exercer certo controle burocrático e ao mesmo tempo permitir aos funcionários certo nível de autonomia na gestão da interface com o cliente.

Especialmente nessa última categoria de serviços, na qual se inclui o setor de hotelaria, existe uma série de contradições que irão interferir na gestão de pessoas. A primeira dualidade se refere aos princípios de organização dominantes. Por um lado, há certa racionalização para

alcançar eficiência de forma competitiva, implicando a criação de rotinas no ambiente de trabalho. Por outro, tem-se a soberania do cliente, sendo necessário lidar com sua variabilidade e imprevisibilidade. Desse modo, o controle sobre as interações com os clientes é apenas parcial. Outra tensão se refere ao processo de trabalho, que deve ter um foco tanto qualitativo como quantitativo. Os funcionários devem buscar o encantamento dos clientes, ao mesmo tempo em que devem fazê-lo da forma mais rápida possível. Assim, existe uma dupla preocupação em concluir a tarefa (ou o serviço) de forma eficiente e paralelamente conseguir um bom relacionamento com o cliente. Outro aspecto contraditório diz respeito às bases de autoridade, pois, no setor de serviços, elas emanam tanto do poder formal e legítimo da organização como também derivam do cliente, que é visto como um rei soberano, cujos desejos devem ser atendidos (MACDONALD; KORCZYNSKI, 2008).

Em função das contradições que permeiam os serviços hoteleiros, é necessário buscar um equilíbrio para minimizar as tensões inerentes às dualidades aqui apontadas. É importante discutir todas as ações de gestão de pessoas em termos de benefícios mútuos, proporcionados para a organização e para o indivíduo. As retóricas de trabalho em equipe e valores compartilhados também são indicados para fazer com que as pessoas trabalhem juntas para atingir uma meta compartilhada. A orientação para o cliente também pode ser desenvolvida como um valor compartilhado. Destaca-se ainda a necessidade de articular os princípios pregados pela gestão de pessoas, reforçando-os continuamente através de uma boa comunicação e realizando práticas concretas compatíveis com eles. Além disso, é interessante criar um ambiente divertido e agradável para mediar os imperativos contraditórios da organização (MACDONALD; KORCZYNSKI, 2008; LEGGE, 2005).

Apesar da reconhecida importância da gestão de pessoas para a hotelaria, alguns autores comentam que esse setor tem se utilizado de práticas ultrapassadas, em contraposição a outros setores da economia, em que inovadores sistemas de gestão são adotados (DAVIDSON; MCPHAIL; BARRY, 2011; VIDAL; SIMONETTI, 2010; HÖPNER, 2008; VIEIRA; LIMA; PEREIRA, 2007; CASTELLI, 2003). É necessário, pois, estruturar e modernizar os sistemas de gestão de pessoas dos empreendimentos hoteleiros, para garantir a sua sobrevivência no mercado cada vez mais dinâmico e competitivo.

Dentre as sugestões de estratégias de gestão de pessoas mais eficazes e adequadas às características do setor hoteleiro, estão: o estímulo ao comprometimento dos funcionários; o

amplo investimento em treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores; o estímulo ao trabalho em equipe; a busca pela melhoria contínua; o estímulo à criatividade, à iniciativa, à autonomia e à participação dos funcionários; a adoção de mecanismos de avaliação de desempenho; o desenvolvimento de uma cultura organizacional que favoreça o alcance dos objetivos da empresa; o estímulo à gestão de carreiras; a promoção de um melhor ambiente de trabalho; e a busca pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do empregado (MCCLEAN; COLLINS, 2011; HE; LI; LAI, 2011; PIELLUSCH; TASCHNER, 2009; VILAS BOAS *et al.*, 2008; HÖPNER, 2008; PIMENTA, 2006; NAVES; COLETA, 2003; CASTELLI, 2003).

Ao adotarem tais estratégias de gestão de pessoas, os empreendimentos hoteleiros passarão a assumir a ideia de que as pessoas constituem o seu principal elemento competitivo, visto que elas são capazes de interferir diretamente na qualidade subjetiva inerente à prestação de serviços, através de suas atitudes e comportamentos (MCCLEAN; COLLINS, 2011; TANKE, 2004; NAVES; COLETA, 2003).

Para Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), essas estratégias de gestão de pessoas, quando empregadas de maneira consistente e sistemática, permitem às organizações o desenvolvimento da capacidade de resiliência, que está associada ao seu poder de transformação e de recuperar-se das adversidades. As organizações que desenvolvem essa capacidade conseguem ser amplamente flexíveis para enfrentar e superar grandes desafios, transformando as mudanças e as potenciais ameaças em fontes de oportunidades e de desenvolvimento de novas capacidades. A implementação dessas estratégias torna-se ainda mais relevante no cenário hoteleiro ao se considerar que o mercado turístico está em constante evolução, revelando-se bastante turbulento e surpreendente, em que apenas as organizações flexíveis, ágeis e implacavelmente dinâmicas irão prosperar.

O alcance dessa flexibilidade depende fundamentalmente da autonomia e da proatividade dos funcionários, especialmente os de linha de frente, que lidam diretamente com os clientes, representando a organização e coletando continuamente informações do ambiente. Esses dois elementos são essenciais para as empresas hoteleiras, que devem ter como foco e como canal de diferenciação a prestação de serviços, reconhecendo as pessoas como elemento-chave para o sucesso (HOFFMAN *et al.*, 2009).

Como ressalta Castelli (1998, p. 68), “nenhuma máquina poderá substituir a cordialidade, a amabilidade, a presteza e o calor humano, ingredientes indispensáveis nos serviços hoteleiros”. É preciso compreender que são as pessoas que fazem a diferença na hotelaria e que é importante investir na gestão de pessoas para alcançar o objetivo final dos empreendimentos, ou seja, o lucro. É o que retrata a Figura 3, que descreve os caminhos percorridos pela cadeia serviço-lucro.

FIGURA 3 – Cadeia serviço-lucro.

FONTE: Adaptado de HESKETT *et al.* (1994 *apud* HOFFMAN *et al.*, 2009, p. 307).

Observando-se a figura, percebe-se que tudo começa com a oferta de um bom ambiente de trabalho para os funcionários, onde a empresa deve se preocupar em disponibilizar ferramentas para a entrega de um bom serviço ao cliente, investindo em bons processos de seleção, em treinamento e no reconhecimento dos funcionários, elevando assim a qualidade interna do serviço. Funcionários bem treinados, bem remunerados e valorizados irão se sentir satisfeitos com o trabalho. Funcionários satisfeitos permanecem na empresa e melhoram a sua produtividade, comprometendo-se com a empresa e empenhando-se em prestar serviços cada vez melhores. O aumento da produtividade aliado ao sincero desejo de ajudar os clientes resulta em valor externo do serviço, que, por sua vez, irá refletir na satisfação dos clientes. Clientes satisfeitos fazem recomendações boca a boca positivas e tendem a usufruir novamente dos serviços, tornando-se clientes fiéis. A fidelização do cliente irá impactar sobre os resultados da empresa, aumentando as receitas e, conseqüentemente, a lucratividade. Simultaneamente, os funcionários são recompensados e a empresa passa a investir continuamente na qualidade interna do serviço, mantendo a cadeia serviço-lucro (HOFFMAN *et al.*, 2009).

Desse modo, reitera-se a convicção de que a gestão de pessoas é, de fato, estratégica, uma vez que a boa atuação dessa área na empresa irá contribuir para o alcance dos objetivos e metas traçados, gerando impactos sobre os resultados organizacionais (HE; LI; LAI, 2011; SAINAGHI, 2010; HÖPNER, 2008; VIEIRA; LIMA; PEREIRA, 2007).

2.2 Impactos da Gestão de Pessoas sobre os Resultados Organizacionais

Um grande volume dos estudos realizados no campo da gestão estratégica de pessoas tem se dedicado a investigar o impacto das estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas sobre os resultados organizacionais.

As pesquisas nessa área se desenvolveram com maior intensidade a partir da década de 1980 e desde então vêm evoluindo através do uso de técnicas estatísticas cada vez mais sofisticadas, com o objetivo de comprovar, generalizar e teorizar relações entre estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas e desempenho organizacional (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008).

Esses estudos se classificam em três abordagens teóricas: a universalista, a contingencial e a configuracional (DELERY; DOTY, 1996; MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2008; 2005; LEPAK; SHAW, 2008; LEGGE, 2005). Elas seguem níveis de complexidade diferentes, mas todas possuem viabilidade e validade teórica constatada por diversos estudos, mostrando-se úteis para estruturar argumentos explicativos sobre variações de performance.

Conforme ilustra a Figura 4, a abordagem universalista sugere que existem melhores práticas de gestão de pessoas capazes de conduzir a melhores resultados em qualquer organização, enquanto a abordagem contingencial leva em consideração fatores de contingência – a exemplo da estratégia organizacional – como moderadores da relação entre as práticas de gestão de pessoas e os indicadores de desempenho; já a abordagem configuracional advoga que a contribuição da gestão de pessoas para os resultados organizacionais depende da consistência interna entre os elementos do seu sistema. Para melhor compreensão, essas abordagens serão detalhadas nos próximos tópicos.

FIGURA 4 – Perspectiva universalista, contingencial e configuracional para a relação RH-desempenho.
 FONTE: Adaptado de LEPAK; SHAW, 2008, p. 1489.

2.2.1 Abordagem Universalista

A abordagem universalista defende a existência de um conjunto de melhores práticas de gestão de pessoas que seriam mais efetivas e gerariam melhores índices de desempenho em qualquer situação e em qualquer organização, independentemente de sua estratégia de negócios, do seu setor ou do seu tamanho. Ela assume a lógica de que certas práticas individuais possuem valor estratégico. Ou seja, algumas práticas de gestão de pessoas são sempre melhores que outras e deveriam ser adotadas por todas as organizações.

As pesquisas nessa linha geralmente apontam relações positivas entre indicadores de desempenho organizacional e determinadas práticas de gestão de pessoas. Um trabalho que se tornou referência nessa área foi o de Huselid (1995), por ter sido um dos pioneiros a testar essas relações empiricamente. As melhores práticas foram denominadas como Práticas de Trabalho de Alto Desempenho (*High Performance Work Practices*), o que incluiria procedimentos abrangentes de recrutamento e seleção de funcionários, sistemas de avaliação de desempenho e recompensas, além de extensivo envolvimento e treinamento de

funcionários. Usando uma ampla amostra de aproximadamente 1000 empresas, o autor comprovou que o investimento nessas práticas reduz a rotatividade dos funcionários e aumenta a produtividade, o que resulta em melhor desempenho organizacional financeiro. Dessa forma, a simples adoção de tais práticas é mais importante que qualquer esforço para garantir que elas sejam internamente consistentes ou alinhadas com a estratégia competitiva da empresa.

Pfeffer (1998) é outro marco nessa abordagem. Ele se refere às práticas de Alto Desempenho, Alto Comprometimento e Alto Envolvimento como similares, pois todas tocam na preocupação comum sobre como obter benefícios através das pessoas. Assim, o autor defende um conjunto de sete melhores práticas de gestão de pessoas, as quais seriam universalmente mais efetivas que outras: 1) segurança do emprego; 2) contratação seletiva de novos funcionários; 3) descentralização e equipes autogerenciadas como elementos básicos do desenho organizacional; 4) alta compensação contingente ao desempenho organizacional; 5) treinamento extensivo; 6) redução de diferenças de *status*; e 7) compartilhamento de informações.

Em alguns casos, os estudos universalistas analisam mais de uma melhor prática, definindo o que tem sido denominado Sistema de Trabalho de Alto Desempenho (*High Performance Work System – HPWS*). Becker, Huselid e Ulrich (2001) seguem esse modelo, determinando uma série de políticas e práticas específicas que compõem o sistema de gestão de pessoas, as quais seriam capazes de maximizar a qualidade geral do capital humano em toda a organização e induzir ao alto desempenho. Esse sistema inclui práticas como treinamento intensivo, gerenciamento do desempenho, vinculação entre remuneração e desempenho, investimentos em recrutamento e seleção, entre outras. Já os principais resultados associados a esse sistema envolvem baixa rotatividade, crescimento das vendas, aumento do valor de mercado, além do alcance da clareza estratégica.

Vale ressaltar que a perspectiva universalista não estuda a interdependência sinérgica ou a integração das práticas. A contribuição destas para a performance é analisada apenas do ponto de vista aditivo, ou seja, quanto maior for o número de melhores práticas de gestão de pessoas implementado, maior será o efeito positivo sobre o desempenho.

O efeito aditivo das práticas de gestão de pessoas sobre o desempenho organizacional é comprovado no estudo de Akhtar, Ding e Ge (2008). Eles verificaram que quatro práticas – treinamento, participação, avaliação de desempenho orientada para resultados e oportunidades de carreira interna – possuem impacto positivo significativo tanto sobre o desempenho financeiro quanto sobre o desempenho do produto/serviço, constituindo-se na essência da gestão estratégica de pessoas para as organizações chinesas.

A literatura inerente a essa abordagem tem apontado uma série de melhores práticas, sendo possível identificar assuntos recorrentes. Um grande grupo de trabalhos enfatiza práticas orientadas para reforçar as habilidades dos funcionários, tais como: compensação variável, certos métodos de recrutamento e seleção, treinamento abrangente e avaliação de desempenho. Mais recentemente, o interesse tem se direcionado para aspectos mais relacionados ao comprometimento e participação da força de trabalho, consenso na resolução de problemas, incentivos ao trabalho, estabelecimento de novos mecanismos de compensação, trabalho em equipe e redesenho do trabalho (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

Em consonância com o interesse recente, o estudo de Procter e Burrridge (2008) defende a adoção do trabalho em equipe como uma prática eficaz de gestão de pessoas, capaz de oferecer uma forma de combinar forte desempenho organizacional com elevados níveis de bem-estar dos funcionários. O artigo confirma a existência de relações positivas entre a extensão e a intensidade do trabalho em equipe e o desempenho organizacional, tanto em termos de desempenho financeiro quanto em níveis de produtividade, bem como no que se refere aos níveis de qualidade do produto ou serviço. Os autores afirmam que, uma vez estabelecido o trabalho em equipe na organização, parece haver algum benefício adicional em proporcionar a essas equipes certo grau de autonomia.

Já o estudo de Bae e Lawler (2000), desenvolvido na Coreia, concluiu que as empresas que destinam alta valorização às pessoas e que as têm como fonte de vantagem competitiva estão mais propensas a ter estratégias de gestão de pessoas de alto envolvimento. Tais estratégias, por sua vez, têm um efeito positivo sobre o desempenho das empresas. Logo, eles defendem que as práticas de envolvimento das pessoas são as melhores para gerar bons resultados organizacionais.

De acordo com Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005), a abordagem universalista é carente de fundamentos teóricos sólidos. Sua ênfase em testar empiricamente a relação entre gestão de pessoas e desempenho conduz a altos níveis de significância estatística, entretanto também leva à falta de consideração de relações, construtos e variáveis cruciais.

2.2.2 Abordagem Contingencial

A abordagem contingencial complementa a perspectiva universalista, acrescentando uma terceira variável interveniente que irá moderar a relação entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional, inserindo assim certo grau de interatividade no modelo. Logo, para serem eficazes e resultarem em melhor desempenho, determinadas práticas de gestão de pessoas devem ser consistentes com certas condições situacionais, exigindo então o alinhamento externo ou vertical.

Os fatores de contingência podem ser agrupados em três categorias genéricas: as variáveis estratégicas, que pressupõem o ajuste entre as estratégias de gestão de pessoas e as estratégias organizacionais; as variáveis organizacionais, tais como tamanho, tecnologia, estrutura, relações políticas internas, etc.; e um amplo conjunto de fatores ambientais, externos à organização, tais como o contexto competitivo, tecnológico, macroeconômico e de trabalho (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

Os estudos desenvolvidos nessa abordagem são bastante numerosos. A estratégia organizacional tem sido o principal fator de contingência investigado, dominando as pesquisas realizadas sob essa perspectiva teórica.

Schuler e Jackson (1987), por exemplo, baseados no modelo de Porter (1986), relacionam as práticas de gestão de pessoas a três tipos de estratégias competitivas: inovação, melhoria da qualidade e redução de custos. Os autores também desenvolveram uma tipologia de práticas de gestão de pessoas que envolvem cinco dimensões: planejamento, quadro de funcionários, avaliação, compensação e treinamento e desenvolvimento. Para cada uma dessas atividades, as organizações podem fazer escolhas em relação às suas práticas, ao longo de um contínuo

de possibilidades de atuação, que seriam compatíveis com as estratégias competitivas adotadas.

Para eles, as organizações que possuem estratégias de inovação estão propensas a apresentar as seguintes práticas de gestão de pessoas: empregos que requerem forte interação e coordenação entre grupos de indivíduos; avaliações de desempenho que tendem a refletir as realizações baseadas no grupo e mais em longo prazo; empregos que permitem aos empregados desenvolverem habilidades que podem ser usadas em outras posições na empresa; sistemas de recompensas que enfatizam equidade interna mais que externa; taxas de pagamento que tendem a ser baixas, mas que permitem aos funcionários ser acionistas e ter mais liberdade para escolher o mix de componentes que vão perfazer seu pacote de pagamentos; e ampla carreira para reforçar o desenvolvimento de uma vasta gama de habilidades. Essas práticas facilitam o comportamento interdependente e cooperativo, que é orientado para o longo prazo e fomentam a troca de ideias e a tomada de risco.

Nas organizações que adotam estratégias de melhoria da qualidade, é provável a adoção das seguintes práticas de gestão de pessoas: descrições de cargo relativamente fixas e explícitas; altos níveis de participação dos funcionários em decisões relevantes acerca das condições de trabalho e do próprio emprego; um mix de critérios grupais e individuais para avaliação de desempenho, que é prioritariamente voltado para o curto prazo e orientada para resultados; tratamento relativamente igualitário de funcionários e algumas garantias de segurança do emprego; e treinamento de desenvolvimento de funcionários contínuo e extensivo. Essas práticas ajudam a assegurar um comportamento altamente confiável dos indivíduos, que podem se identificar com as metas da organização e, quando necessário, ser flexíveis e adaptáveis a novas atribuições de emprego e mudanças tecnológicas.

As práticas de gestão de pessoas relacionadas às estratégias de redução de custos incluem: descrições de cargo relativamente estáveis e explícitas, que permitem pouco espaço para ambiguidades; desenhos de cargos e de carreiras restritos, que encorajam especialização e eficiência; avaliação de desempenho orientada para o resultado e para o curto prazo; monitoramento dos níveis de pagamento do mercado para usar nas tomadas de decisões de compensação; e níveis mínimos de treinamento e desenvolvimento de empregados. Essas práticas maximizam a eficiência por proporcionarem recursos para o controle próximo das atividades dos funcionários.

Os autores concluem sugerindo que a adoção de práticas de gestão de pessoas compatíveis com a estratégia de negócios não é determinante do sucesso ou do fracasso organizacional, mas pode ser um fator crítico para a sua efetividade.

Igualmente fundamentado nas estratégias genéricas de Porter (1986), Arthur (1992) faz um paralelo com o que na época ele denominou de “sistemas de relações industriais”, que seria o equivalente hoje às políticas e práticas de gestão de pessoas. Partindo das duas estratégias organizacionais básicas de liderança em custo e diferenciação, ele chegou a dois tipos de sistemas: redução de custos e maximização do comprometimento, respectivamente.

O modelo de redução de custos está associado à estratégia de liderança em custo, que teria a função de reduzir os custos relacionados aos empregos. Nesse modelo, as tarefas são limitadas e bem definidas, os empregados praticamente não influenciam as decisões administrativas e existem poucos esforços de socialização e comunicação. O controle e a supervisão são intensos, existem poucas exigências de qualificação para os cargos e os esforços de treinamento são restritos. Os salários são relativamente baixos, os benefícios são limitados e as compensações são baseadas em incentivos.

Já o modelo de maximização do comprometimento se associa à estratégia de diferenciação. A lógica subjacente envolve oferecer aos funcionários qualificados altos níveis de envolvimento, autonomia, treinamento em geral, salários e benefícios, como uma forma de atrair, motivar e reter tais funcionários, que por sua vez irão internalizar e se comprometer com as metas da empresa. Assim, esse modelo trabalha com a definição de empregos amplos, alto nível de participação e envolvimento dos funcionários e compartilhamento regular de informações sobre os negócios com os funcionários. As equipes são autogerenciadas, existe uma grande porcentagem de trabalhadores qualificados e destina-se maior atenção às atividades de treinamento e desenvolvimento de habilidades. Os salários são relativamente altos e os benefícios também são mais amplos.

Em estudo realizado na Grécia, Panayotopoulou, Bourantas e Papalexandris (2003) também analisaram as estratégias genéricas de Porter (1986), relacionando-as a modelos de gestão de pessoas. Eles concluíram que as estratégias de gestão de pessoas que enfatizam a flexibilidade são mais adequadas à estratégia de diferenciação, pois a gestão de pessoas poderia criar

espírito de equipe e desenvolver habilidades para subsidiar a ênfase dada à qualidade e inovação. Já as estratégias de controle são mais adequadas à estratégia de liderança em custo, uma vez que seus elementos mais importantes são o controle de processos e comportamentos e o alcance de metas quantitativas. Os autores também constataram que quando a estratégia de gestão de pessoas é consistente com a estratégia competitiva, as organizações experimentam efeitos positivos sobre o seu desempenho financeiro.

O estudo de Miles e Snow (1984), outro clássico da abordagem contingencial, defende que os sistemas de gestão de pessoas devem ser adaptados às demandas da estratégia de negócios. Os autores afirmam que a principal barreira para o desenvolvimento e a implementação de novas estratégias e estruturas consiste em desenhar sistemas de gestão de pessoas apropriados. Assim, eles sugerem estratégias de gestão de pessoas adequadas às suas propostas de estratégias organizacionais genéricas (defensiva, prospectora e analítica).

Para a estratégia organizacional defensiva, a estratégia de gestão de pessoas recai sobre o desenvolvimento interno de recursos humanos, o que os autores chamam de “fazer” ou “construir” pessoas. Dessa forma, são recrutados poucos indivíduos apenas para os níveis de entrada e a seleção ocorre com a intenção de eliminar funcionários indesejáveis. Existe o foco sobre a construção de habilidades, com extensos programas de treinamento. Os procedimentos de avaliação de desempenho são individuais e grupais, sendo orientados para o processo e servindo de base para a identificação de necessidades de treinamento. Os sistemas de recompensas são fundamentados na estrutura hierárquica da organização, enfatizando a consistência interna.

Para a estratégia prospectora, a gestão de pessoas é caracterizada pela “aquisição” de recursos humanos, ou seja, a ênfase está em “comprar” pessoas. Para tanto, existe um sofisticado sistema de recrutamento e seleção para todos os níveis. O foco recai sobre a identificação e aquisição de habilidades, com programas de treinamento limitados. Os procedimentos de avaliação de desempenho são orientados para o resultado e ocorrem no nível corporativo ou departamental, servindo de base para a identificação de necessidades de pessoal. Os sistemas de compensação são fundamentados no desempenho, enfatizando a competitividade externa.

Para a estratégia analítica, o foco da estratégia de gestão de pessoas recai sobre a alocação de recursos humanos, por meio da construção ou aquisição de pessoas. O recrutamento externo

ocorre de forma limitada e existem amplos programas de treinamento. As avaliações de desempenho ocorrem no nível individual, grupal e departamental. Seus procedimentos são principalmente orientados para o processo e fornecem subsídios para a identificação das necessidades de treinamento e de pessoal. A compensação é baseada especialmente na hierarquia, com algumas considerações de desempenho.

Bird e Beechler (1995) adotam o trabalho de Miles e Snow (1978), para relacionar as categorias de estratégias de negócios a três tipos de estratégias de gestão de pessoas: a acumuladora, a utilizadora e a facilitadora. A estratégia acumuladora se baseia em envolvimento máximo e execução hábil. Ela tenta acumular os recursos humanos da empresa através da aquisição de pessoas com amplo potencial e do desenvolvimento desse potencial latente ao longo do tempo, de forma consistente com as necessidades da organização. Os autores advogam que ela atende às necessidades da estratégia defensiva, porque enfatiza o desenvolvimento de habilidades em um modelo evolucionário, compatível com a lenta evolução das necessidades de recursos humanos da empresa que adota essa estratégia organizacional. Eles comentam ainda que o desenvolvimento interno de recursos humanos requer um cuidado especial na seleção de novos funcionários, pois existe a expectativa de um longo relacionamento entre empregador e empregado. Assim, a ênfase recai sobre treinamentos extensivos para desenvolver os potenciais, segurança do emprego e aplicação de políticas de promoção e compensação baseadas na antiguidade.

A estratégia utilizadora é caracterizada por mínimo comprometimento e alta utilização de habilidades. Objetiva explorar os recursos humanos da empresa da forma mais eficiente possível, por meio de contratação e demissão de pessoal baseadas nas necessidades de curto prazo e da adaptação das habilidades e da congruência entre as habilidades dos funcionários e as exigências específicas das tarefas. Ela é adequada à estratégia prospectora porque consegue fornecer rapidamente as habilidades disponíveis, de forma consistente com as necessidades em constante mudança das empresas que adotam tal estratégia. Dessa forma, as políticas de seleção focam na adequação das habilidades às exigências imediatas de tarefas, enquanto os sistemas de compensação são baseados no mercado externo. A necessidade de responder rapidamente ao desenvolvimento do mercado e à inovação reduz a ênfase em treinamento e a visão do empregado como um recurso a ser utilizado pela empresa encoraja a utilização de sistemas de avaliação e recompensas baseados em resultados.

Por fim, a estratégia facilitadora é fundamentada na geração de novos conhecimentos e visa desenvolver os recursos humanos da forma mais eficiente possível, através da contratação de pessoas automotivadas e oferecendo apoio e estímulo para as pessoas desenvolverem, por si próprias, as habilidades e conhecimentos que elas acreditam ser importantes. Ela se ajusta à estratégia analítica por ser capaz de acomodar a gestão da dupla pressão imposta por esse tipo de estratégia (explorar novos mercados e manter as linhas de produtos existentes). Assim, as políticas de pessoal tendem a apresentar um misto entre a seleção interna e a externa. Para apoiar e incentivar o autodesenvolvimento, os autores sugerem que as empresas podem focar suas atividades no posicionamento das pessoas e no desenho de equipes flexíveis.

Em sua pesquisa empírica junto a subsidiárias japonesas em atuação nos Estados Unidos, os autores constataram que as organizações que possuem alinhamento entre as estratégias de negócios e as estratégias de gestão de pessoas, dentro do modelo proposto por eles, tendem a apresentar um melhor nível de desempenho quando comparadas aos concorrentes que não possuem tal alinhamento.

Ainda na perspectiva contingencial, Camps e Luna-Arocas (2009) inserem como mais um fator de contingência a estrutura organizacional. Em um estudo desenvolvido em organizações espanholas, os autores comprovam empiricamente que a estrutura organizacional assume um papel mediador na relação entre a estratégia organizacional de diferenciação e as práticas de trabalho de alto desempenho. Os resultados indicam que, no contexto da estratégia de diferenciação, a implementação de práticas de trabalho de alto desempenho se torna mais fácil quando existem fortes valores compartilhados e baixos níveis de centralização na organização.

Já Wei *et al.* (2008), em estudo realizado na China, verificaram que a cultura organizacional é um antecedente da gestão estratégica de pessoas, assumindo um papel determinante sobre a sua adoção nas organizações. Assim, a importância atribuída à gestão estratégica de pessoas é parcialmente um reflexo dos valores constantes na cultura organizacional. Através do uso do Modelo de Valores Competitivos para avaliação da cultura organizacional, os resultados sugerem que as culturas mais flexíveis (Clã e Inovativa) facilitam a adoção da gestão estratégica de pessoas, a qual, por sua vez, tem um impacto positivo sobre o desempenho organizacional.

2.2.3 Abordagem Configuracional

A abordagem configuracional leva em consideração não só a necessidade de alinhamento vertical, mas especialmente o alinhamento interno ou horizontal. Ela explora a dinâmica interna do sistema de gestão de pessoas e analisa como os seus diferentes elementos podem ser configurados de forma sinérgica em modelos de gestão distintos que representam diversas orientações para a gestão de pessoas. Ela parte do pressuposto de que a efetividade de qualquer prática de gestão de pessoas depende parcialmente do seu ajuste com outros elementos desse sistema.

O argumento central dessa perspectiva é o de que determinada prática de gestão de pessoas, independentemente de sua superioridade situacional, dificilmente proporcionará benefícios substanciais ao nível organizacional, a menos que seja combinada com outras práticas efetivas. Isso sugere que uma configuração de um conjunto de práticas de gestão de pessoas internamente alinhadas terá uma habilidade muito maior para explicar a variação no desempenho organizacional do que práticas de gestão de pessoas tomadas isoladamente. Assim, inúmeras combinações entre fatores relevantes da gestão de pessoas podem conduzir a um desempenho superior, o que leva a uma busca constante por configurações de práticas de gestão de pessoas que sejam consistentes internamente e alinhadas externamente.

Essa abordagem geralmente se baseia em tipos ideais, que identificam configurações de práticas de gestão de pessoas que proporcionam desempenho superior quando usadas em associação umas com as outras e/ou com a estratégia adequada (DELERY; DOTY, 1996). Exemplos dessas tipologias de sistemas efetivos de gestão de pessoas são apresentados por Arthur (1992), Miles e Snow (1984), Cameron e Quinn (2006) e Delery e Doty (1996). Esses últimos autores defendem a existência de um *continuum* que permeia os polos opostos dos tipos ideais, o que implica a possibilidade de formação de infinitos sistemas híbridos de gestão de pessoas efetivos.

Seguindo a ideia de modelos híbridos, Gooderham, Parry e Ringdal (2008) trabalham com a tipologia de gestão de pessoas que possui em um extremo o sistema de controle/calculativo e no outro extremo o sistema de comprometimento/colaborativo. Eles inserem em seu estudo uma terceira dimensão, denominada configurações intermediárias de gestão de pessoas, a qual apresentou relações significantes com o desempenho organizacional. Assim, sugerem que a

dicotomia controle-comprometimento pode ser muito simplista, na medida em que existem práticas com significativo impacto sobre o desempenho que não podem ser facilmente definidas nos tipos ideais.

Para Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005), uma das principais contribuições da perspectiva configuracional reside no pressuposto de que a relação entre padrões configuracionais e desempenho organizacional não é linear, uma vez que a interdependência das práticas multiplica (ou divide) o efeito combinado. Assim, a “caixa preta” dos modelos universalista e contingencial é aberta, de modo que a função de gestão de pessoas pode ser analisada como um sistema complexo e interativo.

Ilustrando essa abordagem teórica, Barrette e Oullette (2000) reconhecem os benefícios da integração vertical entre os sistemas de gestão de pessoas e a gestão estratégica e afirmam que a integração horizontal, ou seja, a coerência interna entre os elementos do sistema de gestão de pessoas, para dar suporte à estratégia, também é de extrema importância. Eles comprovaram em uma pesquisa empírica no Canadá que tanto a integração vertical como a horizontal estão relacionadas à melhoria da vantagem competitiva das organizações.

Ainda nessa perspectiva, Chang e Huang (2005) afirmam que um dos aspectos centrais da gestão estratégica de pessoas está relacionado ao desenho e à implementação de um conjunto de políticas e práticas consistentes internamente para garantir que o capital humano da organização contribua para o alcance dos objetivos dos negócios.

Baseados no valor e na singularidade do capital humano como principais direcionadores da gestão de pessoas Lepak e Snell (1999; 2002) propõem quatro diferentes configurações de gestão de pessoas, as quais podem ser utilizadas simultaneamente por uma mesma organização, compondo a sua arquitetura de gestão de pessoas.

Para o capital humano valioso e único, tem-se a configuração de gestão de pessoas baseada no comprometimento, que: permite flexibilidade, mudança e adaptação; enfatiza iniciativas de treinamento, desenvolvimento e educação; se preocupa com a aprendizagem e o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais; proporciona o empoderamento dos funcionários; e encoraja a participação no processo de tomada de decisões. Já a configuração baseada na produtividade é indicada para o capital humano que

também é valioso, mas que está amplamente disponível no mercado. Ela enfatiza o recrutamento e a seleção de indivíduos que já possuem as habilidades necessárias e evidencia desempenho, resultados e alcance de metas.

Para o capital humano genérico e com limitado valor estratégico, os autores sugerem a configuração de gestão de pessoas baseada na condescendência, que se refere à conformidade com as normas, os regulamentos e os procedimentos atuais da organização, com ênfase para o cumprimento de tarefas específicas. Por outro lado, a configuração baseada na colaboração se associa ao capital humano que é único, mas que não contribui diretamente para a criação de valor na organização. Ela ressalta o senso de parceria e cooperação, fundamenta-se na construção de confiança e de um bom relacionamento, estimula o trabalho em equipe, o compartilhamento e a transferência de conhecimento.

Adotando o modelo de configurações de gestão de pessoas desenvolvido por Lepak e Snell (1999; 2002), Chow, Huang e Liu (2008) investigaram empiricamente a abordagem configuracional em organizações chinesas. Eles verificaram que a configuração de gestão de pessoas baseada no comprometimento mostrou um efeito positivo significativo sobre os resultados organizacionais, ao passo que a configuração baseada na condescendência apresentou um impacto geral negativo. Desse modo, os autores sugerem que as organizações devem se manter longe de controlar os funcionários, devendo, em vez disso, procurar ganhar o comprometimento deles.

O estudo também abarcou o alinhamento entre as configurações de gestão de pessoas e as estratégias organizacionais, sugerindo que a interação entre estas gera efeitos sinérgicos sobre a performance. Por exemplo, a configuração baseada no comprometimento, quando associada à estratégia de melhoria da qualidade ou de inovação, conduz a resultados positivos; enquanto que, ao interagir com a estratégia de redução de custos, mostra impactos negativos sobre o desempenho. Assim, os autores concluem que a adoção do alinhamento estratégico interno e externo irá promover o desempenho.

De modo similar, em estudo realizado junto a profissionais que assumem posições relacionadas à gestão de pessoas em organizações do setor de manufatura dos Estados Unidos, Green *et al.* (2006) comprovaram os benefícios da abordagem configuracional. Os resultados indicam que as organizações que alinham verticalmente e integram horizontalmente as

práticas e a função de gestão de pessoas experimentam melhor desempenho organizacional e produzem funcionários de gestão de pessoas mais comprometidos e satisfeitos, os quais exibirão elevados níveis de desempenho individual. Assim, esse estudo investiga não só o impacto da gestão de pessoas sobre o desempenho organizacional, mas também reconhece os resultados ou a efetividade da gestão de pessoas, sugerindo que esta seria um fator mediador da relação, representado pelo desempenho individual dos funcionários e seus níveis de satisfação e comprometimento.

As vantagens dessa abordagem também foram confirmadas por Subramony (2009), cujo estudo forneceu evidências empíricas de que as configurações de gestão de pessoas estão mais fortemente associadas aos resultados organizacionais que os Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho (HPWS). Ou seja, as empresas podem obter retornos mais positivos ao aumentar a sinergia entre práticas de gestão de pessoas complementares do que ao simplesmente aumentar o número de boas práticas individuais.

2.2.4 Síntese

O Quadro 2 a seguir sintetiza as principais características das três abordagens teóricas que fundamentam o estudo da gestão estratégica de pessoas, destacando as contribuições e limitações de cada uma delas.

De modo geral, a abordagem universalista é valorizada por demonstrar a importância estratégica da gestão de pessoas. Seus estudos alcançam altos níveis de significância nos testes estatísticos, mas possuem limitações teóricas e práticas. A abordagem contingencial complementa o modelo anterior, incluindo relações externas. Seus estudos utilizam técnicas estatísticas mais sofisticadas, o que, por um lado, conduz a níveis de confiabilidade empírica mais baixos, ao passo que, por outro, proporciona um entendimento mais profundo sobre a temática. Já a abordagem configuracional complementa as demais por oferecer uma análise interna da função, definindo seus elementos principais e explorando como eles podem ser organizados, introduzindo o conceito de sinergias internas entre estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas. Seus estudos estimulam o uso de metodologias que permitem a obtenção de configurações de práticas, mas ainda possuem suporte empírico deficiente (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

QUADRO 2 – Comparação das três perspectivas teóricas

Crítérios	Universalista	Contingencial	Configuracional
Pressuposto básico	Existência de melhores práticas de gestão de pessoas.	Não existem melhores práticas. Seus efeitos dependem de terceiras variáveis, tais como estratégia corporativa ou ambiente interno e externo.	É possível identificar padrões ideais a partir da combinação dos elementos que compõem o sistema de gestão de pessoas. Esses padrões podem ser igualmente eficientes.
Relação entre variáveis	Linear e universalmente generalizável.	A relação entre a variável dependente e a independente será mediada por variáveis contingenciais.	Introduz relações de interdependência sinérgica. Ênfase sobre como os padrões de gestão de pessoas afetam o desempenho organizacional como um todo.
Nível de análise	Práticas individuais ou conjunto de práticas com foco aditivo.	Práticas individuais ou conjunto de práticas com foco aditivo.	Sempre adota um nível de análise sistêmico.
Metodologia	Lógica dedutiva. Regressões.	Lógica dedutiva. Regressão. <i>Cluster</i> e análise fatorial.	Abordagem holística. <i>Cluster</i> e análise fatorial. Análise de componentes principais. Análise de redes.
Contribuições	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstração da importância do fator humano nas organizações. • Alto nível de significância estatística no teste desta proposição. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consideração de terceiras variáveis que mediam a relação entre gestão de pessoas e desempenho. • Essas proposições são formuladas com uma base teórica mais forte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise interna do sistema de gestão de pessoas. • Consideração da sinergia e interdependência entre os diferentes elementos do sistema. • Considera que diferentes configurações de gestão de pessoas podem ser igualmente eficientes.
Limitações	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentação teórica deficiente. • Objetivos limitados. • Explicações racionais e mecanicistas. • Limitações conceituais no estabelecimento de relações causais. • Medidas de desempenho baseadas exclusivamente em indicadores financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase excessiva nas questões de ajuste. • Não considera o contexto macro social. • Abordagens metodológicas utilizadas levam a conclusões universalistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • A definição de padrões de gestão é uma simplificação da realidade. • Requer metodologias mais complexas. • Suporte empírico deficiente.

FONTE: Adaptado de MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005, p. 640-646.

Diante das definições e características aqui apresentadas, ressalta-se que o presente estudo adotará os pressupostos da abordagem configuracional, uma vez que se propõe a evidenciar as relações entre configurações de estratégias de gestão de pessoas e a geração de resultados no âmbito organizacional.

2.3 Avaliação de Resultados em Gestão de Pessoas

Com o advento da perspectiva estratégica, a gestão de pessoas tem sofrido uma mudança de foco, migrando de uma ênfase baseada em processos e tarefas para uma nova ênfase mais proativa, baseada em resultados.

Desde a emergência da gestão estratégica de pessoas, a necessidade de se acompanhar, mensurar e avaliar o impacto das práticas de RH ao desempenho das organizações foi consequência da consolidação gradual desse modelo. A lógica interna da gestão estratégica de pessoas impunha aos gestores essa temática, sob pena de se minar a relevância das novas proposições por não se demonstrar a contribuição estratégica dessa função às organizações (MASCARENHAS, 2008, p. 245).

Para Oliveira, Albuquerque e Muritiba (2003), quanto mais os gestores confirmarem a contribuição da gestão de pessoas para a organização, mais a área será percebida como uma parceira estratégica, ao mesmo tempo em que a maior participação da área na gestão estratégica implica maior demanda pela avaliação de resultados. Logo, seja para alcançar ou para manter o *status* estratégico na organização, a avaliação de resultados torna-se imperativa para a gestão de pessoas, impondo aos seus gestores os desafios sobre a definição do que medir, os controles das mensurações e a tradução dos indicadores em informações relevantes para os negócios.

Além de comprovar a contribuição da gestão de pessoas para os resultados organizacionais, a avaliação de resultados pode gerar vários outros benefícios, tais como: monitorar a estratégia de gestão de pessoas; alinhar a gestão de pessoas à estratégia organizacional; proporcionar *feedbacks* para comparação entre objetivos traçados e desempenho percebido; justificar investimentos e alocação de recursos; motivar os profissionais de gestão de pessoas; prover diagnóstico sobre a situação da empresa (OLIVEIRA, 2004; FITZ-ENZ, 1984; 2001; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Apesar do reconhecimento dos aspectos positivos inerentes à avaliação de resultados em gestão de pessoas, existe uma série de desafios a serem superados pelas organizações que desejam implementar esse processo. Com base em revisão da literatura, Oliveira (2004) agrupou esses desafios em cinco categorias. A primeira envolve os desafios de ordem prática, relacionados à falta de um histórico de avaliação nas organizações, à baixa confiabilidade dos dados e às incertezas que permeiam a relação causal entre gestão de pessoas e desempenho. A

segunda categoria abrange os desafios referentes ao papel corporativo, como o baixo compromisso da alta direção, a pouca importância atribuída à gestão de pessoas e a falta de disseminação da estratégia pela organização. A terceira diz respeito à concepção de resultado, o que inclui a crença de que os resultados de gestão de pessoas são intangíveis e não precisam ser mensurados e a dificuldade em definir quais seriam os resultados esperados para uma gestão de pessoas eficaz. As outras duas categorias se referem ao profissional de gestão de pessoas, sendo uma associada às suas crenças – mito de que a gestão de pessoas é muito subjetiva, medo da avaliação, desconhecimento de metodologias de avaliação – e outra relacionada ao seu perfil – formação, experiências e habilidades do profissional interferem na sua aptidão para avaliar resultados.

Para comprovar os desafios apontados pela literatura, a autora realizou um estudo empírico junto a profissionais de gestão de pessoas do Brasil. Dentre as principais dificuldades para a avaliação de resultados identificadas, merecem destaque: a subjetividade e a intangibilidade da gestão de pessoas; a falta de capacidade da área de gestão de pessoas; a falta ou o desconhecimento de ferramentas de avaliação; a falta de uma cultura de avaliação disseminada pela área e pela organização; a falta de apoio da alta administração; e a falta de indicadores realistas.

Os trabalhos desenvolvidos por Fitz-Enz (1984; 2001) contribuem para a superação dessas dificuldades, em especial as que se referem ao mito da subjetividade e à carência de indicadores. Ele é um dos principais autores que se dedica a desenvolver indicadores objetivos para mensurar o valor da gestão de pessoas, defendendo que o capital humano deve ser percebido como investimento e não como custo. Seu foco recai sobre o uso de métricas financeiras aplicadas ao capital humano. As mais famosas são as adaptações do EVA e do ROI. EVA é o valor econômico agregado, o qual revela o lucro real após a dedução dos impostos e do custo de capital investido. O autor insere o capital humano na fórmula dividindo o lucro pelo número de funcionários, identificando a receita agregada por profissional. Já o ROI se refere ao retorno sobre o investimento, que considera a receita bruta após a subtração das despesas e a divide pelos investimentos em salários e benefícios. Assim, identifica-se o lucro obtido a partir do investimento em capital humano.

Indo além da ótica estritamente financeira, Ulrich (2000) comenta que existe um elevado grau de concordância sobre a necessidade de enfatizar os resultados e sobre os benefícios da

avaliação, mas que há um grande debate sobre quais seriam os resultados de gestão de pessoas. Tradicionalmente, os resultados de gestão de pessoas têm sido interpretados exclusivamente em termos de atividades, gerando indicadores de avaliação associados às funções operacionais da área, tais como índices de absenteísmo, rotatividade, número de contratações, horas de treinamento, entre outros. Essas mensurações são válidas e precisam continuar a ser realizadas, entretanto, elas não são suficientes para demonstrar o valor gerado pela gestão de pessoas para as organizações, pois refletem apenas a eficiência dos processos e muitas vezes não apresentam conexões com o alcance dos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, o autor ressalta a necessidade de desenvolver avaliações com foco nos resultados, de forma complementar às avaliações de atividades, para que seja possível identificar tanto os produtos finais gerados quanto os métodos pelos quais eles foram atingidos.

Tais resultados de gestão de pessoas podem ser agrupados em três níveis: individual, social e organizacional, conforme ilustra a Figura 5.

FIGURA 5 – Resultados da gestão de pessoas.

FONTE: Adaptado de MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005, p. 650.

O nível individual se refere aos impactos dos comportamentos e das atitudes dos funcionários sobre o desempenho organizacional, através de aspectos individuais como a satisfação, o

comprometimento ou a aprendizagem. O nível social diz respeito ao efeito do sistema de gestão de pessoas no contexto externo que enquadra a atividade da organização. O nível organizacional se refere à influência das decisões de gestão de pessoas sobre aspectos como coesão, adaptabilidade e capacidades de inovação ou resolução de problemas (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

Em todos esses níveis, a mensuração dos resultados e o *feedback* que ela proporciona são essenciais para aperfeiçoar e desenvolver os aspectos de implementação, assim como para conhecer quanto as práticas estão realmente atingindo os resultados esperados (PFEFFER, 1995).

Lacombe e Albuquerque (2008, p. 8) comentam que os autores que propõem métodos de mensuração de resultados em gestão de pessoas:

[...] parecem concordar que há dois tipos de medidas possíveis para a área, que medem dois tipos de funções diferentes desempenhadas: as medidas operacionais, da área em si, e que dizem respeito a quão eficientemente estão sendo desempenhadas as atividades tradicionais da área de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, avaliação e demissão; o outro conjunto de medidas, os indicadores estratégicos, diz respeito à ação impulsionadora que RH pode ter sobre os processos e, portanto, ser uma força facilitadora da implementação da estratégia.

Seguindo a linha das medidas estratégicas, Becker, Huselid e Ulrich (2001) argumentam que o monitoramento é uma etapa importante do processo de gestão estratégica e que a avaliação de resultados em gestão de pessoas, assim como a determinação dos aspectos a serem mensurados, deve estar diretamente associada à estratégia organizacional.

Os autores relatam que na realidade prática das organizações existe uma forte incongruência entre o que é importante e o que é medido. Isso se deve ao fato de que as contribuições da gestão de pessoas para a estratégia e os resultados organizacionais são de difícil mensuração, o que acaba levando os gestores, uma vez pressionados pela necessidade de apresentar resultados tangíveis, a gerar indicadores e medidas centrados em atividades rotineiras, o que não reflete a contribuição do RH para o desempenho organizacional. Por outro lado, eles afirmam que, paradoxalmente, a dificuldade de mensurar os benefícios proporcionados pela gestão de pessoas configura-se exatamente na sua própria qualidade como fonte de vantagem competitiva sustentável.

Partindo da premissa de que os ativos intangíveis geram benefícios tangíveis e de que a capacidade de executar a estratégia pode ser mais relevante que a própria estratégia traçada pela organização, eles exploram a aplicação do *Balanced Scorecard* para a gestão de pessoas. Desenvolvido originalmente por Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* é uma famosa ferramenta para a gestão estratégica que traduz a estratégia da empresa em um conjunto de medidas capaz de oferecer *feedback* sobre o andamento da sua implementação. Para o sucesso dessa implementação, a ênfase recai sobre a importância de mensurar o desempenho da empresa, não apenas sob a perspectiva financeira, mas considerando também os fatores relacionados aos clientes, aos processos internos e às perspectivas de aprendizado e crescimento.

É nessa última dimensão que Becker, Huselid e Ulrich (2001) se fundamentam para propor o *Scorecard* de RH, cuja construção se inicia com o desenvolvimento da clareza estratégica, evidenciando o alinhamento interno e externo do sistema de gestão de pessoas, e finaliza com a implementação eficaz da gestão por mensuração. Para eles, os principais benefícios do *Scorecard* de RH envolvem: a avaliação da contribuição da gestão de pessoas para a implementação da estratégia e para os resultados organizacionais; a capacitação para o controle de custos e criação de valor; a criação de condições para que os profissionais de gestão de pessoas gerenciem efetivamente suas responsabilidades estratégicas; e o estímulo à flexibilidade e à mudança.

Rogers e Wright (1998) reforçam a crítica sobre o uso exclusivo de indicadores financeiros para mensurar o desempenho organizacional. De modo semelhante ao *Scorecard*, eles propõem um sistema para avaliar os resultados de gestão de pessoas de forma mais abrangente, levando em consideração perspectivas de diferentes *stakeholders*. Os autores sugerem que quatro mercados seriam fontes de informação de desempenho: o mercado financeiro, o mercado de trabalho, o mercado consumidor e o mercado sociopolítico. Todos eles interferem no sucesso organizacional, mas podem assumir diferentes pesos de importância. Esse sistema permite que a organização avalie o alcance dos seus objetivos em diversos tipos de mercados e que os *stakeholders* analisem os objetivos organizacionais em si e quão bem a organização está conseguindo atingi-los. Logo, ele proporciona um mecanismo para integrar e quantificar os objetivos organizacionais na construção de um conceito dinâmico e multidimensional do desempenho organizacional.

Corroborando a necessidade de incorporar uma perspectiva de múltiplos *stakeholders*, Way e Johnson (2005) desenvolvem um modelo integrado para explicar e avaliar a efetividade organizacional com maior precisão. Eles sugerem que os resultados de gestão de pessoas sejam mensurados em quatro dimensões – financeira, organizacional, mercado de capital e recursos humanos – e defendem o desenvolvimento de uma visão mais ampla que considere a importância dos resultados e a satisfação de todos os *stakeholders* e não só da alta gestão e dos acionistas da organização.

Ainda em consonância com o *Scorecard*, Muritiba *et al.* (2006) advogam que a avaliação de resultados em gestão de pessoas deve ter como ponto de partida a estratégia e os objetivos organizacionais. Eles propõem um modelo de avaliação de resultados envolvendo quatro etapas, como apresenta a Figura 6.

FIGURA 6 – Processo de avaliação de resultados de gestão de pessoas.
FONTE: MURITIBA *et al.*, 2006, p. 13.

A primeira etapa se refere ao levantamento dos objetivos estratégicos da organização, para nortear os aspectos que devem ser avaliados. A segunda prevê a realização de políticas e práticas de gestão de pessoas que estejam alinhadas com a estratégia, isto é, que sejam capazes de contribuir para a consecução dos objetivos traçados. Na sequência, escolhe-se o ferramental adequado, destacando-se a necessidade de desenvolver ferramentas e/ou medidas personalizadas para cada organização. Nessa etapa, deve-se buscar a avaliação da eficácia e da eficiência das práticas através de metodologias como o *Balanced Scorecard*, os indicadores financeiros e as pesquisas qualitativas. Por fim, os dados e as informações coletadas no

processo de avaliação devem ser analisados cuidadosamente, levando em consideração a confiabilidade dos dados, especialmente através da adoção de séries temporais, e buscando melhorias nas práticas de gestão de pessoas e no próprio processo de avaliação.

Reafirmando a importância de desenvolver a avaliação de resultados em gestão de pessoas de forma integrada à estratégia, os autores constataram que as empresas que avaliam resultados de forma mais profunda apresentam clareza sobre a estratégia organizacional e sobre como esta se relaciona com as práticas de gestão de pessoas. Outra característica marcante é a existência de uma estratégia bem documentada. Assim, eles perceberam que não é o desconhecimento de metodologias de avaliação nem a falta de informações disponibilizadas pelo sistema de RH que pesa no baixo nível da prática de avaliação de resultados nas organizações, mas sim a falta de clareza estratégica.

Wright e Snell (1991) também salientam a importância da estratégia na avaliação de resultados em gestão de pessoas, propondo que o papel da gestão de pessoas é administrar a interface entre competências, comportamentos e estratégia organizacional. Os autores consideram que o sistema de gestão de pessoas deve proporcionar resultados que capacitem a organização a implementar sua estratégia. Tal efetividade seria facilitada através do alinhamento interno entre os elementos do sistema de gestão de pessoas e do alinhamento externo com o plano estratégico empresarial.

Para Lacombe e Albuquerque (2008, p. 8), as medidas da área de gestão de pessoas baseadas em indicadores estratégicos procuram “avaliar não apenas as ações já passadas, mas também como as ações de RH podem influenciar o futuro da organização, especialmente em termos da construção das capacidades organizacionais”. De modo similar, Ulrich (2000; 1998) também defende que as capacidades organizacionais se constituem em importantes resultados da gestão de pessoas – premissa que será adotada neste estudo. Assim, o próximo tópico aprofunda os conceitos inerentes a essa temática.

2.4 A Visão Baseada em Recursos e As Capacidades Organizacionais

A teoria da visão baseada em recursos (*Resource-Based View – RBV*) tem se tornado o paradigma dominante na literatura mais recente sobre gestão estratégica de pessoas, por proporcionar a convergência entre os campos da estratégia e da gestão de pessoas (LENGNICK-HALL *et al.*, 2009). Essa teoria vem reforçar a importância do papel da gestão de pessoas para a geração de altos níveis de resultados organizacionais.

Outra importante contribuição da visão baseada em recursos para a gestão de pessoas está associada à superação do paradigma reativo do modelo de alinhamento estratégico. Com base no pensamento baseado em recursos, a gestão de pessoas pode ser valiosa não apenas pelo seu papel na implementação de um dado cenário competitivo, mas principalmente pelo seu papel na geração de capacidade estratégica, bem como pelo seu potencial para criar empresas que são mais inteligentes e flexíveis que seus concorrentes em longo prazo e que exibem níveis superiores de coordenação e cooperação (BOXALL, 1996).

As origens da RBV estão associadas aos trabalhos de Penrose (1959), que concebe a empresa como um conjunto de recursos passíveis de serem explorados e capazes de interferir no desempenho. A partir da introdução dessa noção de recurso competitivo, a busca pela compreensão das diferenças de desempenho entre as empresas deixou de enfatizar unicamente o ambiente de concorrência e passou a se fundamentar nos fatores intrínsecos e nos atributos internos das organizações, uma vez que, “na prática, firmas de um mesmo setor apresentam desempenho econômico diverso, e isso ocorre porque elas detêm e exploram recursos e capacidades internas heterogêneas, o que as levaria a patamares distintos de resultados” (MASCARENHAS, 2008, p. 98). Essa mudança de ênfase da estratégia – dos fatores externos para os recursos internos – veio a legitimar a ideia de que as pessoas nas organizações possuem valor estratégico e se constituem em fonte de vantagem competitiva (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001).

Wernerfelt (1984) foi quem primeiro contribuiu para o desenvolvimento dessa corrente teórica, tratando os recursos como as forças ou as fraquezas de uma empresa, evidenciando assim a análise estratégica da perspectiva interna, em contraposição às oportunidades e ameaças do ambiente externo. Já Barney (1991) foi o grande responsável pela sua

popularização. Ele afirma que a RBV possui dois pressupostos básicos, os quais assumem que as empresas dentro de uma indústria podem ser heterogêneas em relação aos recursos estratégicos que elas controlam (heterogeneidade de recursos) e que esses recursos não podem ser perfeitamente móveis entre as empresas e, portanto, a heterogeneidade pode ser duradoura (imobilidade de recursos). Ele define os recursos da empresa como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento etc. controlados por uma empresa, os quais a capacita a conceber e implementar estratégias que melhoram sua eficiência e eficácia. Logo, tais recursos são capazes de criar vantagem competitiva sustentável. Para o autor, uma empresa alcança vantagem competitiva sustentável quando está implementando uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo implementada por nenhum concorrente atual ou potencial e quando essas outras empresas são incapazes de duplicar os benefícios dessa estratégia.

Os recursos podem ser classificados em três categorias: físicos (equipamentos, finanças, tecnologia), organizacionais (estrutura, planejamento, controle, coordenação) e humanos (qualificação, julgamento, inteligência, experiência). Para serem fontes de vantagem competitiva, eles precisam atender a quatro condições: a) ser valioso, no sentido de permitir que a organização consiga explorar adequadamente as oportunidades e neutralizar as possíveis ameaças do ambiente de competição; b) ser raro ou único, isto é, possuir características e atributos incomuns, de difícil acesso para os concorrentes; c) ser de difícil imitação ou substituição pelos concorrentes atuais e potenciais, em função das condições históricas singulares em que se desenvolve, da ambiguidade causal entre o recurso possuído pela empresa e sua vantagem competitiva ou da complexidade social inerente ao recurso; e d) ser devidamente explorado pelos processos organizacionais, isto é, a empresa deve estar organizada para a utilização eficaz do recurso valioso, raro e de difícil imitação (BARNEY, 1991; BARNEY; CLARK, 2007).

A análise da aplicabilidade desses pré-requisitos aos recursos humanos nas organizações revela como estes podem ser usados para a criação de vantagem competitiva sustentável (WRIGHT; MCMAHAN; MCWILLIAMS, 1994; BARNEY; WRIGHT, 1998). A função de RH pode criar valor para as organizações tanto reduzindo os custos como diferenciando os produtos/serviços, permitindo o aumento de receitas. Nessa linha, estudos empíricos suportam a ideia de que as práticas de gestão de pessoas são importantes determinantes da satisfação dos funcionários e que esta se relaciona à qualidade dos serviços e à satisfação dos clientes.

Além disso, a literatura sugere que a maior qualidade dos recursos humanos resulta em maior valor financeiro para as empresas.

A gestão de pessoas também deve refletir sobre como desenvolver e explorar características únicas dos recursos humanos da empresa, com foco em suas competências e habilidades, partindo do princípio de que recursos humanos de alta qualidade são raros. Além de criar valor e de adquirir recursos raros, a gestão de pessoas deve tentar desenvolver e sustentar características dos recursos humanos da empresa que não possam ser facilmente imitadas pelos seus concorrentes. Possíveis caminhos para isso são o investimento em um extensivo processo de seleção e na construção de uma forte cultura organizacional. Por fim, para que qualquer característica dos recursos humanos possa proporcionar vantagem competitiva sustentável, a empresa deve estar organizada para capitalizar tais recursos com adequados sistemas organizacionais que permitam obter o máximo de seus funcionários.

Além dos recursos explorados pelas empresas, as capacidades organizacionais também são consideradas fontes de vantagem competitiva. De acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997), a RBV enfatiza os ativos e as capacidades específicas das empresas como determinantes fundamentais do desempenho, isto é, as organizações são heterogêneas em relação aos seus recursos e às suas capacidades. Logo, essa perspectiva centra-se sobre estratégias para a exploração de recursos específicos existentes, assim como para o desenvolvimento de capacidades organizacionais.

Os autores defendem que o sucesso no mercado global tem sido alcançado por empresas que conseguem demonstrar capacidade de resposta adequada e inovação de produtos de forma rápida e flexível, juntamente com a capacidade de gestão para efetivamente coordenar e redistribuir as competências internas e externas. Eles observam que muitas empresas conseguem acumular um grande estoque de recursos valiosos, mas ainda não possuem muitas capacidades úteis.

Com base nessa ideia de que a vantagem competitiva exige a exploração e o desenvolvimento de capacidades, os autores desenvolvem o conceito de capacidades dinâmicas. As capacidades enfatizam o papel fundamental da gestão estratégica em adequadamente adaptar, integrar e reconfigurar as competências funcionais, os recursos e as habilidades organizacionais internas e externas para responder às exigências do ambiente. Já o termo “dinâmicas” se refere à

capacidade de renovar as competências de forma a obter congruência com o ambiente de negócios em constante mudança.

Destaca-se, ainda, que nem todas as capacidades organizacionais possuem valor estratégico. Para ser estratégica, a capacidade deve estar afinada com a necessidade da organização, deve ser única e ser de difícil imitação. Logo, as capacidades geralmente não podem ser adquiridas; elas devem ser construídas.

De acordo com Stalk Jr., Evans e Shulman (2000), a competição baseada em capacidades envolve a identificação, a administração e o forte investimento nos principais processos de negócios. Esse conjunto de processos de negócios estrategicamente articulados compõe as capacidades organizacionais. No ambiente contemporâneo, a competição se baseia na dinâmica do comportamento das empresas, cujo êxito depende da resposta rápida ao cliente e da antecipação às demandas do mercado. Assim, a essência da estratégia reside na escolha das capacidades organizacionais adequadas para investir e desenvolver.

De modo similar, Eisenhardt e Martins (2000) definem capacidades dinâmicas como processos organizacionais e estratégicos específicos que criam valor para as empresas em mercados dinâmicos através da manipulação de recursos dentro de novas estratégias de criação de valor. Assumindo uma postura crítica, os autores admitem que as capacidades dinâmicas podem ser replicadas entre as empresas. Por outro lado, eles defendem que o seu valor para a vantagem competitiva reside nas configurações de recursos que elas criam e não nas capacidades em si, ou seja, é a sua habilidade para criar, integrar, recombina e descartar recursos que gera valor para as organizações. Desse modo, existem várias formas e diferentes padrões para o desenvolvimento de tais capacidades.

Nesse mesmo raciocínio, Lado e Wilson (1994) sugerem que as competências organizacionais podem ser ampliadas, melhoradas e mantidas através dos sistemas de gestão de pessoas. Seu artigo é considerado uma das primeiras aplicações da visão baseada em recursos para o campo da gestão estratégica de pessoas. Eles argumentam que os sistemas de gestão de pessoas estão diretamente relacionados ao desenvolvimento de competências organizacionais e que podem, dessa forma, contribuir para a vantagem competitiva sustentável. Segundo os autores, as competências organizacionais incluem todos os ativos, conhecimentos, habilidades e capacidades específicos da empresa, incorporados na estrutura, tecnologia, processos e

relações interpessoais da organização. Para eles, as capacidades organizacionais caracterizam os mecanismos dinâmicos que habilitam a organização a adquirir, desenvolver e desdobrar seus recursos para alcançar desempenho superior em relação às outras empresas.

Para gerar vantagem competitiva sustentável, a configuração dos atributos de um sistema de gestão de pessoas deve ser única, sinérgica e apresentar ambiguidade causal (relativa dificuldade em estabelecer conexões entre competências organizacionais e resultados). Conforme esses autores, as práticas isoladas de RH podem ser reproduzidas, mas a combinação dessas práticas depende do objetivo estratégico particular e de outros atributos específicos da empresa. Além disso, a combinação dessas práticas pode gerar sinergias positivas e interações complexas entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos funcionários da empresa e outros recursos organizacionais, que podem deter a imitabilidade pelos concorrentes. Assim, a sustentabilidade da vantagem competitiva baseada na gestão de pessoas pode depender da natureza da configuração dos atributos do sistema de gestão de pessoas. Na medida em que a configuração das atividades, das funções e dos processos de RH depende de capacidades únicas e idiossincráticas para a realização de novas combinações e na medida em que tal configuração produz sinergias positivas para a empresa, ela pode assegurar o potencial de uma vantagem competitiva sustentável.

Segundo Mascarenhas (2008, p. 132), a teoria das capacidades dinâmicas “ênfatiza a importância dos aspectos organizacionais, gerenciais e de gestão de pessoas como nenhuma outra teoria em estratégia. Suas proposições realçam a relevância da construção de um sistema organizacional capaz de gerar inovações continuamente”. O reconhecimento de que a gestão de pessoas desempenha uma função importante na construção de capacidades organizacionais deve-se ao fato de ela estar por trás da mobilização e da reconfiguração dos recursos competitivos. Logo, as capacidades organizacionais são resultados da gestão de pessoas críticos para o alcance de desempenho organizacional superior (ULRICH; SMALLWOOD, 2005).

Baseados na perspectiva das capacidades dinâmicas, Wei e Lau (2010) confirmaram que a relação entre gestão de pessoas e desempenho organizacional é parcialmente mediada pela capacidade adaptativa das empresas. Em uma pesquisa empírica realizada na China, eles concluíram que a capacidade adaptativa das organizações – aquela que ajuda a facilitar a adaptação, a mudança e a aprendizagem da empresa, gerada por sistemas de gestão de pessoas

que encorajam e capacitam seus funcionários a aprender, responder às mudanças do mercado e se envolver em inovações – melhora o desempenho financeiro, bem como a inovação das empresas.

Resultados semelhantes foram encontrados por Jin, Hopkins e Wittmer (2010) em empresas americanas. Os autores verificaram que a flexibilidade das empresas, definida como a capacidade de responder com eficiência e eficácia às exigências dos clientes, media a relação entre o seu capital humano e as suas vantagens competitivas. Em outras palavras, eles defendem que o capital humano das organizações, coordenado com práticas integradas de gestão de pessoas, desenvolve as capacidades dinâmicas das empresas, as quais irão sustentar as suas vantagens competitivas. Rosen *et al.* (2011) também defendem que a capacidade de rápida adaptação às mudanças do contexto organizacional é crucialmente importante para o sucesso das empresas no mercado.

Ulrich (2000; 1998) advoga que as políticas e práticas de gestão de pessoas devem ser desenvolvidas de forma integrada para criar capacidades que contribuam para o sucesso organizacional. Dessa maneira, as capacidades representam a habilidade da empresa em utilizar recursos para fazer as coisas acontecerem e atingir objetivos, ou seja, elas representam os processos e as práticas necessários para a implementação estratégica.

Em sua proposição de valor, o autor defende que as práticas de gestão de pessoas criam capacidades organizacionais que irão gerar valor para o cliente, o que, por sua vez, irá se converter em valor econômico. Logo, as capacidades organizacionais representam o elo entre estratégia e ação e entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional, sendo responsabilidade da gestão de pessoas a transformação de estratégias em capacidades.

Segundo ele, enquanto as competências essenciais equivalem ao *know-how* técnico das organizações, com uma orientação funcional, as capacidades organizacionais correspondem ao *know-how* social, associado à necessidade de conectar as pessoas e os grupos, com uma orientação para a colaboração em busca de um objetivo comum.

As capacidades representam as habilidades e a especialização de uma empresa. Descrevem o que as organizações podem fazer e como o fazem. Elas são conjuntos de competências individuais transformados em capacidades organizacionais. Ao isolar a identidade da empresa, complementam as competências técnicas e essenciais (ULRICH, 2000, p. 14).

De acordo com o autor, existem quatro capacidades genéricas essenciais que podem ser definidas como resultados da gestão de pessoas: criar clareza estratégica, fazer com que as mudanças aconteçam, gerar capital intelectual e criar eficiência administrativa. Essas capacidades derivam de seu modelo de múltiplos papéis, apresentado na Figura 7, que advoga que esses papéis devem ser assumidos pelos profissionais de gestão de pessoas concomitantemente, para que eles possam adicionar valor às organizações competitivas. Esse modelo ganhou bastante popularidade e desde então vem sendo adotado por diversos pesquisadores da área (WRIGHT, 2008; CALDWELL, 2003; MASCARENHAS, 2008).

FIGURA 7 – Papéis de RH na construção de uma organização competitiva.
FONTE: ULRICH, 1998, p. 40.

O modelo trabalha com duas dimensões: o foco e as atividades de gestão de pessoas. O foco pode variar entre o estratégico, orientado para o futuro, e o operacional, voltado para o cotidiano. As atividades vão da administração de processos à administração de pessoal. Os quadrantes delineados no cruzamento dessas duas dimensões dão origem a quatro papéis de gestão de pessoas: a administração de estratégias de recursos humanos, que resultaria na capacidade de criar clareza estratégica; a administração da transformação e mudança, cujo resultado correspondente seria a capacidade de fazer com que as mudanças aconteçam; a administração da contribuição dos funcionários, que levaria à capacidade de gerar capital intelectual; e a administração da infraestrutura da empresa, que teria como resultado a capacidade de criar eficiência administrativa.

A capacidade de criar clareza estratégica propicia o alcance dos objetivos organizacionais e ajuda a garantir o sucesso, gerando significado para os seus funcionários e para os demais *stakeholders*. Ela alinha os sistemas de gestão de pessoas às estratégias empresariais, traduzindo-as em práticas organizacionais de forma eficiente, moldando o comportamento dos funcionários e diferenciando a empresa para clientes e investidores. Vale salientar que o alinhamento deve ser aqui entendido a partir de seus significados mais recentes, em que a gestão de pessoas contribui e participa ativamente na construção das estratégias.

A capacidade de fazer com que as mudanças aconteçam proporciona flexibilidade, velocidade e agilidade às organizações no processo de rápida adaptação ao ambiente competitivo dinâmico e instável. Ela facilita a inovação e a adaptação constantes, contribuindo para a compreensão dos processos cruciais para a mudança, gerando dedicação a esses processos e garantindo que ela ocorra de acordo com o planejado. A partir do senso de melhoria contínua, tem-se o estímulo a novas iniciativas que assegurem a continuidade e o aumento do desempenho organizacional.

A capacidade de gerar capital intelectual favorece maior comprometimento e competência dos funcionários. As práticas de gestão de pessoas ajudam os funcionários a entregar resultados – através de suas competências individuais – que contribuam para o sucesso organizacional. Isso ocorre a partir da compreensão e do atendimento das necessidades dos funcionários, elevando sua contribuição global e seu comprometimento com as metas da organização.

A capacidade de criar eficiência administrativa facilita a concepção e desenvolvimento de processos de maneira eficiente. Ela envolve a melhoria contínua dos processos de gestão de pessoas e o aumento da eficiência geral da organização, na busca incessante por descobrir maneiras novas de fazer as coisas melhor, com o intuito de garantir a manutenção da qualidade e a redução dos custos. Assim, a gestão de pessoas contribui para o aperfeiçoamento da infraestrutura de trabalho da organização, preparando-a para seus desafios operacionais e estratégicos.

Para Ulrich (2000, p. 39), essas quatro capacidades são complementares e devem ser desenvolvidas em conjunto para desempenhar uma parceria ampla e global que de fato possa agregar valor às organizações, como ilustra o trecho a seguir: “Empresas bem-sucedidas serão

aquelas capazes de transformar estratégia em ação rapidamente, de gerenciar processos de maneira inteligente e eficiente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente”.

Vale ressaltar que esse modelo de quatro capacidades organizacionais como resultados da gestão de pessoas será adotado para a realização do estudo empírico, conforme descrito na metodologia da pesquisa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os componentes que integram a metodologia utilizada na pesquisa. A primeira seção aponta o tipo de estudo realizado. A segunda desenvolve o modelo conceitual adotado na pesquisa. As seções seguintes delimitam a população e a amostra, descrevem a construção das escalas para a composição do instrumento de coleta de dados e indicam os procedimentos e técnicas utilizados para coletar e analisar os dados. A última seção apresenta as limitações do estudo.

3.1 Caracterização do Estudo

O presente trabalho consiste em um estudo descritivo e relacional, uma vez que se propôs a estabelecer relações entre as estratégias de gestão de pessoas, as capacidades organizacionais e o desempenho organizacional dos meios de hospedagem do Nordeste brasileiro.

Os estudos descritivos têm o objetivo de descrever características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, de estabelecer relações entre variáveis (GIL, 1994). Apresentam precisamente as características de uma situação ou grupo e verificam a frequência com que algo ocorre ou com que está ligado a alguma coisa (SELLTIZ, 1974). Eles também dão margem “à explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos, ou seja, analisar o papel das variáveis que, de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos” (OLIVEIRA, 1997, p. 114).

Em relação à abordagem metodológica, este estudo caracteriza-se como um levantamento (*survey*), fazendo uso de métodos quantitativos. De acordo com Kerlinger (1980), os levantamentos estudam populações através de amostras para descobrir a incidência relativa, a distribuição e as inter-relações entre as variáveis, possibilitando a realização de inferências e generalizações estatísticas.

Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sanchez-Gardey (2008) analisam a metodologia de pesquisa adotada pelos estudiosos de gestão de pessoas, afirmando que aqueles que estão

“construindo” a teoria, ou seja, desenvolvendo ou identificando conceitos-chave, adotam uma lógica de análise indutiva, extraindo evidências de entrevistas ou participação direta e analisando dados através de métodos qualitativos. Entretanto, quando o objetivo é testar teorias ou prever o comportamento futuro de variáveis, os estudiosos mostram uma clara preferência por ferramentas quantitativas, baseadas em dados obtidos por questionários de *surveys*. Assim, a presente pesquisa terá uma ênfase quantitativa, com o intuito de testar relações entre as variáveis que compõem o modelo conceitual.

3.2 Modelo Conceitual

A Figura 8 apresenta o modelo conceitual da pesquisa, que foi elaborado a partir do referencial teórico utilizado no trabalho e dos modelos descritos, com o intuito de proporcionar um entendimento mais claro dos elementos e das relações que são investigadas no estudo empírico.

FIGURA 8 – Modelo conceitual da pesquisa.

A pesquisa foi desenvolvida no nível setorial, realizando comparações entre os meios de hospedagem localizados no Nordeste brasileiro. No âmbito da teoria sobre gestão estratégica de pessoas, está pautada na abordagem configuracional, por levar em consideração o alinhamento horizontal entre as estratégias de gestão de pessoas. Assim, essas estratégias foram agrupadas em diferentes configurações, fazendo uso do Modelo de Valores Competitivos para tal (QUINN; ROHRBAUGH, 1983; CAMERON; QUINN, 2006; PANAYOTOPOULOU, BOURANTAS E PAPALEXANDRIS, 2003; 2004), conforme descrito no item 2.1.1 deste trabalho. Logo, os quatro modelos de gestão de pessoas constantes no Modelo de Valores Competitivos serão aqui denominados de configurações de

gestão de pessoas, a saber: Configuração Meta Racional, Configuração Sistema Aberto, Configuração Relações Humanas e Configuração Processo Interno.

As capacidades organizacionais foram investigadas a partir do modelo de múltiplos papéis defendido por Ulrich (1998; 2000). De acordo com a descrição realizada no item 2.4, a gestão de pessoas pode contribuir para a geração de quatro capacidades organizacionais genéricas: Criar clareza estratégica, Fazer com que as mudanças aconteçam, Gerar capital intelectual e Criar eficiência administrativa.

Já o desempenho organizacional foi pesquisado através dos seguintes fatores: taxa de ocupação hoteleira, valor da diária média, desempenho financeiro, produtividade do trabalho e qualidade dos serviços.

A pesquisa segue o raciocínio de que certas configurações de estratégias de gestão de pessoas poderão contribuir para o desenvolvimento de determinadas capacidades organizacionais, as quais, por sua vez, proporcionarão impacto sobre o desempenho organizacional dos meios de hospedagem.

3.3 População e Amostra

A população desta pesquisa abrange os meios de hospedagem existentes em quatro estados do Nordeste brasileiro: Bahia, Ceará, Pernambuco e Rio Grande do Norte. Eles foram selecionados em virtude de serem considerados os mais importantes da região em termos de fluxo turístico, de número de estabelecimentos e de pessoal empregado no setor de serviços de alojamento (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2009; EMBRATUR, 2006).

De acordo com dados oficiais, existiam 5.184 meios de hospedagem cadastrados no Ministério do Turismo (2008) em dezembro de 2007. Como ilustra a Tabela 1, 1.086 deles estão localizados na região Nordeste, ficando atrás apenas do Sudeste.

Os estados selecionados para compor o universo da pesquisa totalizam 816 empreendimentos, o que corresponde a 75% do número equivalente à região, com a seguinte distribuição: Bahia

(380), Ceará (243), Pernambuco (101) e Rio Grande do Norte (92). Vale frisar que esses dados incluem apenas os estabelecimentos que possuem cadastro formal junto ao Ministério do Turismo. Na prática, sabe-se que o número real de meios de hospedagem existentes é consideravelmente maior, pois muitos deles não efetuam o cadastro no órgão competente.

TABELA 1 – Meios de hospedagem cadastrados no Ministério do Turismo em 2007.

Regiões e Unidades da Federação	Número de meios de hospedagem
Norte	315
Acre	2
Amapá	15
Amazonas	78
Pará	66
Rondônia	91
Roraima	16
Tocantins	47
Nordeste	1.086
Alagoas	105
Bahia	380
Ceará	243
Maranhão	55
Paraíba	64
Pernambuco	101
Piauí	15
Rio Grande do Norte	92
Sergipe	31
Sudeste	2.259
Espírito Santo	100
Minas Gerais	493
Rio de Janeiro	1243
São Paulo	423
Sul	1.023
Paraná	492
Rio Grande do Sul	388
Santa Catarina	143
Centro-Oeste	501
Distrito Federal	31
Goiás	166
Mato Grosso	108
Mato Grosso do Sul	196
Brasil	5.184

FONTE: MINISTÉRIO DO TURISMO, 2008.

Para viabilizar a realização da pesquisa, decidiu-se por selecionar em cada estado as suas respectivas capitais e os seus principais destinos turísticos secundários, em virtude da concentração geográfica de estabelecimentos hoteleiros nessas localidades. Assim, foi pesquisado um total de oito destinos turísticos, a saber: Salvador/BA, Porto Seguro/BA, Fortaleza/CE, Canoa Quebrada/CE, Recife/PE, Porto de Galinhas/PE, Natal/RN e Pipa/RN.

Em virtude dos objetivos da pesquisa, foram selecionados para compor a amostra apenas os meios de hospedagem que possuem o mínimo de 30 unidades habitacionais. A opção por organizações maiores justifica-se pelo fato de o foco da pesquisa ser a gestão estratégica de pessoas, um modelo sofisticado que dificilmente será encontrado em organizações de pequeno porte (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008). Para Pimenta (2006), os hotéis de grande porte, a exemplo dos *resorts*, realizam uma gestão de pessoas mais estruturada, seguindo padrões de excelência, ao passo que as pousadas e hotéis de pequeno porte geralmente não têm uma política de gestão de pessoas bem elaborada.

Seguindo os critérios de seleção da amostra, partiu-se para a busca dos meios de hospedagem existentes nos oito destinos selecionados. Para tanto, foram utilizados os inventários turísticos fornecidos pelas secretarias de turismo dos quatro estados, além da base de dados do Guia Quatro Rodas 2011. De posse dessas informações, chegou-se a um arcabouço amostral de 250 meios de hospedagem, conforme especifica a Tabela 2.

TABELA 2 – Arcabouço amostral

Destino Turístico	Meios de Hospedagem		
	Arcabouço Amostral	Amostra Válida	Taxa de Retorno (%)
Salvador	42	24	57,14
Porto Seguro	33	23	69,70
Sub-total Bahia	75	47	62,67
Fortaleza	53	20	37,74
Canoa Quebrada	4	4	100,00
Sub-total Ceará	57	24	42,11
Recife	36	17	47,22
Porto de Galinhas	18	13	72,22
Sub-total Pernambuco	54	30	55,56
Natal	47	39	82,98
Pipa	17	11	64,71
Sub-total Rio Grande do Norte	64	50	78,13
Total Geral	250	151	60,40

Foram realizados contatos com todos os 250 hotéis, entretanto, alguns se recusaram a participar da pesquisa e outros não puderam responder durante o período de coleta de dados, alegando como justificativa a limitação de tempo. Logo, a amostra constituiu-se como não probabilística, por conveniência, obtendo-se uma amostra válida de 151 meios de hospedagem, o que representa uma taxa de retorno de 60,40%.

Em relação à distribuição da amostra entre os estados, foram pesquisados 47 hotéis na Bahia, 24 no Ceará, 30 em Pernambuco e 50 no Rio Grande do Norte.

3.4 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados se constitui em um questionário composto por cinco partes: a primeira engloba as estratégias de gestão de pessoas; a segunda investiga as capacidades organizacionais; a terceira envolve dados acerca do desempenho organizacional; a quarta e a quinta abordam informações gerais sobre os meios de hospedagem e seus respondentes, respectivamente (Ver Apêndice A).

3.4.1 Estratégias de Gestão de Pessoas

Para investigar as estratégias de gestão de pessoas utilizadas no setor hoteleiro, foi desenvolvida uma escala com base nas estratégias adotadas na prática por grandes organizações brasileiras. O processo de desenvolvimento dessa escala envolveu cinco passos, os quais são descritos a seguir.

I) Pesquisa Delphi RH 2010

Conforme elucidado no item 2.1.1 deste trabalho, o ponto de partida para a construção da escala foram as dez estratégias de gestão de pessoas identificadas no relatório da Pesquisa Delphi RH 2010 (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2004). Essa lista ofereceu um conjunto mínimo de estratégias que serviu para nortear o desenvolvimento dos demais passos.

Em virtude de os dados da Pesquisa Delphi terem sido coletados em 2003 e de seus resultados apontarem para um conjunto de estratégias que talvez não fosse suficientemente amplo para a realidade atual, sentiu-se a necessidade de buscar novas fontes, para confirmar e expandir as categorias elencadas.

II) Melhores Empresas – 2007

O segundo passo envolveu a investigação das estratégias de gestão de pessoas adotadas pelas Melhores Empresas para Trabalhar do ano de 2007. Essa pesquisa é realizada pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração (PROGEP-FIA) e promovida pela revista *VOCÊ S/A*. Ela elabora um *ranking* de 150 empresas que se destacaram no contexto brasileiro por suas boas práticas de gestão de pessoas, através de uma análise do clima organizacional e das estratégias, políticas e práticas implementadas pelas empresas.

Em um questionário respondido por representantes das organizações participantes da pesquisa, são listadas três diretrizes estratégicas de recursos humanos em questões abertas. Elas foram o insumo para a confirmação e a ampliação das categorias de estratégias apontadas pela Pesquisa Delphi RH.

O exame dessas diretrizes se deu através da técnica de análise de conteúdo, que é indicada para a investigação de respostas a questões abertas de um questionário. Dentre os diversos métodos da análise de conteúdo, optou-se pela análise categorial, que permite a classificação e o recenseamento dos elementos de significação constitutivos da mensagem, segundo a frequência de presença (ou de ausência) de itens de sentido (BARDIN, 2008).

Apesar de o questionário solicitar explicitamente três estratégias, algumas organizações apresentaram mais de três estratégias e outras menos de três. Desse modo, para as 150 organizações investigadas, o número total de diretrizes estratégicas de recursos humanos catalogadas foi igual a 434.

A análise e o procedimento de classificação dessas estratégias foram realizados em duas etapas:

a) Na primeira etapa, as dez categorias de estratégias de gestão de pessoas identificadas na Pesquisa Delphi RH 2010 foram assumidas como rubricas de classificação. Assim, partiu-se do geral para o particular, sendo, primeiro, determinadas as rubricas de classificação e em seguida organizado o todo. Com alguns ajustes em sua redação, nove das dez categorias de estratégias se confirmaram, com exceção da estratégia “Redefinir, aprimorar ou reestruturar as

políticas de gestão de pessoas da empresa”. Entretanto, não foi possível incluir todas as diretrizes estratégicas de recursos humanos catalogadas sob esses títulos previamente definidos. Dessa forma, foi necessário realizar a segunda etapa.

b) Na segunda etapa, para as diretrizes que não haviam sido contempladas na primeira classificação, foi adotado o procedimento de repartição inverso, do particular para o específico, em que se partiu dos elementos particulares, ou seja, de cada estratégia catalogada restante, agrupando-as e reagrupando-as progressivamente por aproximação dos seus elementos, para no final desse procedimento se atribuir um título à categoria (BARDIN, 2008). Nessa fase foram identificadas outras doze categorias, ampliando o conjunto para um total de 21 categorias de estratégias de gestão de pessoas, como ilustra a Tabela 3.

TABELA 3 – Estratégias de gestão de pessoas adotadas por organizações no Brasil - 2007

	Estratégias de Gestão de Pessoas	%
1	Maior investimento em educação, treinamento e desenvolvimento de pessoas	43,3
2	Promover um melhor ambiente de trabalho	30,7
3	Investir no estímulo ao comprometimento das pessoas com a empresa	25,3
4	Maior investimento em capacitar e desenvolver os gestores e lideranças	20,0
5	Investir em programas de retenção de competências-chave (talentos/potenciais)	19,3
6	Implantar ou reestruturar os processos de remuneração ou compensação	16,0
7	Promover a gestão de pessoas com foco nos resultados	10,7
8	Desenvolver competências organizacionais e individuais	10,0
9	Incentivar e praticar a responsabilidade social e ambiental	9,3
10	Identificar e implantar melhores práticas de gestão de pessoas, tornando-se referência	9,3
11	Disseminar e fortalecer a cultura organizacional	8,0
12	Promover o <i>empowerment</i>	7,3
13	Desenvolver comunicação transparente e eficaz	7,3
14	Estimular o desenvolvimento e gestão de carreiras	6,7
15	Atrair funcionários competentes	6,0
16	Alcançar a excelência operacional dos serviços de gestão de pessoas	6,0
17	Promover a diversidade e inclusão	4,7
18	Estimular a integração dos funcionários e o trabalho em equipe	4,7
19	Facilitar a transformação organizacional	4,0
20	Estimular a gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional	3,3
21	Estimular e apoiar iniciativas dos funcionários	2,7

As novas estratégias de gestão de pessoas que emergiram dizem respeito a: promoção de um melhor ambiente de trabalho; foco nos resultados; responsabilidade social e ambiental; fortalecimento da cultura organizacional; desenvolvimento de comunicação transparente e eficaz; desenvolvimento e gestão de carreiras; atração de funcionários competentes; busca pela excelência operacional; promoção da diversidade e inclusão; promoção do trabalho em equipe e da integração dos funcionários; facilitação da mudança organizacional; e apoio a iniciativas dos funcionários.

III) Melhores Empresas – 2009

O terceiro passo teve o objetivo de confirmar as 21 categorias de estratégias de gestão de pessoas identificadas no banco de dados de 2007 da pesquisa das melhores empresas. Para isso, foi realizada nova análise de conteúdo das diretrizes estratégicas de recursos humanos apontadas pelas 150 Melhores Empresas para Trabalhar do ano de 2009 (Tabela 4). Nessa nova base de dados, foram catalogadas 437 diretrizes.

TABELA 4 – Estratégias de gestão de pessoas adotadas por organizações no Brasil - 2009

	Estratégias de Gestão de Pessoas	%
1	Maior investimento em educação, treinamento e desenvolvimento de pessoas	36,7
2	Promover um melhor ambiente de trabalho	33,3
3	Investir em programas de retenção de competências-chave (talentos/potenciais)	25,3
4	Estimular o comprometimento das pessoas com a empresa	22,7
5	Disseminar e fortalecer a cultura organizacional	18,7
6	Maior investimento em desenvolver gestores e lideranças	18,0
7	Estimular o desenvolvimento e gestão de carreiras	16,7
8	Promover a gestão de pessoas com foco nos resultados	16,0
9	Alcançar a excelência operacional dos serviços de gestão de pessoas	15,3
10	Incentivar e praticar a responsabilidade social e ambiental	12,7
11	Desenvolver competências organizacionais e individuais	12,0
12	Atrair funcionários competentes	10,7
13	Estimular a integração dos funcionários e o trabalho em equipe	7,3
14	Promover a remuneração variável de longo prazo	7,3
15	Desenvolver comunicação transparente e eficaz	6,7
16	Implantar ou reestruturar processos de remuneração e benefícios	6,0
17	Identificar e implantar melhores práticas de gestão de pessoas, tornando-se referência	6,0
18	Facilitar a transformação organizacional	6,0
19	Promover o <i>empowerment</i>	5,3
20	Promover a diversidade e a inclusão	3,3
21	Estimular a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional	2,7
22	Estimular e apoiar iniciativas dos funcionários	2,7

As 21 categorias de estratégias de gestão de pessoas obtidas no passo anterior foram assumidas como rubricas de classificação, adotando o procedimento de repartição que vai do geral para o particular (BARDIN, 2008). De modo geral, todas as categorias foram confirmadas. Entretanto, percebeu-se a necessidade de desmembrar uma delas, que se referia aos processos de remuneração e compensação. Ela foi dividida em duas novas classificações: uma relativa à remuneração fixa, com uma perspectiva mais processual, e outra voltada para a remuneração variável, assumindo uma perspectiva mais estratégica. Assim, a lista foi ampliada para um total de 22 categorias. Além disso, foram realizados pequenos ajustes de redação em outras duas categorias.

IV) Agrupamento Teórico

No quarto passo, as 22 categorias de estratégias identificadas foram classificadas nas quatro configurações de gestão de pessoas utilizadas neste estudo: Meta Racional, Sistema Aberto, Relações Humanas e Processo Interno (QUINN; ROHRBAUGH, 1983; CAMERON; QUINN, 2006; PANAYOTOPOULOU; BOURANTAS; PAPALEXANDRIS, 2003; 2004). Nesse caso, também foi adotado o procedimento de repartição que vai do geral para o particular, utilizando as rubricas de classificação previamente definidas pela teoria.

O Quadro 3 mostra o agrupamento das estratégias de gestão de pessoas nas quatro configurações. A Configuração Relações Humanas envolveu oito estratégias: 1) Promover um melhor ambiente de trabalho, em função de a configuração enfatizar boas relações entre os funcionários, as quais são amigáveis e quase familiares; 2) Investir em programas de retenção de competências-chave (talentos/potenciais), por ressaltar o desenvolvimento, a valorização e o comprometimento; 3) Estimular o comprometimento das pessoas com a empresa, por estar atento a responder às necessidades dos funcionários e enfatizar o seu comprometimento; 4) Maior investimento em desenvolver gestores e lideranças, por apresentar como uma de suas competências básicas o desenvolvimento da gestão; 5) Estimular a integração dos funcionários e o trabalho em equipe, por enfatizar explicitamente o trabalho em equipe e o desenvolvimento de boas relações entre os funcionários; 6) Desenvolver comunicação transparente e eficaz, por acreditar que a motivação também é baseada na boa comunicação; 7) Promover o *empowerment*, por acreditar que as boas relações são resultado da participação e do envolvimento e que a motivação é baseada no empoderamento; e 8) Promover a diversidade e a inclusão, por evidenciar a flexibilidade e o direito a oportunidades iguais.

A Configuração Sistema Aberto reuniu seis estratégias: 1) Maior investimento em educação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, pelo fato de essa configuração apresentar um foco na melhoria contínua; 2) Estimular o desenvolvimento e gestão de carreiras, por enfatizar a flexibilidade, a visão de futuro e a melhoria contínua; 3) Desenvolver competências organizacionais e individuais, em função de possuir forte visão de futuro; 4) Atrair funcionários competentes, por estar sempre atento à conquista de novos recursos para acompanhar as mudanças ambientais; 5) Facilitar a transformação organizacional, em virtude de seu principal papel se constituir em ser um agente de mudanças; e 6) Estimular e apoiar

iniciativas dos funcionários, por fomentar a utilização das ideias dos funcionários, a criatividade, o empreendedorismo e a tomada de riscos, estimulando iniciativas inovadoras.

QUADRO 3 – Classificação das estratégias de gestão de pessoas a partir do Modelo de Valores Competitivos

Configurações de Gestão de Pessoas	Estratégias de Gestão de Pessoas
Relações Humanas	1-Promover um melhor ambiente de trabalho
	2-Investir em programas de retenção de competências-chave (talentos/potenciais)
	3-Estimular o comprometimento das pessoas com a empresa
	4-Maior investimento em desenvolver gestores e lideranças
	5- Estimular a integração dos funcionários e o trabalho em equipe
	6-Desenvolver comunicação transparente e eficaz
	7- Promover o <i>empowerment</i>
	8- Promover a diversidade e a inclusão
Sistema Aberto	1-Maior investimento em educação, treinamento e desenvolvimento de pessoas
	2-Estimular o desenvolvimento e gestão de carreiras
	3-Desenvolver competências organizacionais e individuais
	4-Atrair funcionários competentes
	5-Facilitar a transformação organizacional
	6-Estimular e apoiar iniciativas dos funcionários
Meta Racional	1-Disseminar e fortalecer a cultura organizacional
	2-Promover a gestão de pessoas com foco nos resultados
	3-Incentivar e praticar a responsabilidade social e ambiental
	4-Promover a remuneração variável de longo prazo
	5-Identificar e implantar melhores práticas de gestão de pessoas, tornando-se referência
Processo Interno	1-Alcançar a excelência operacional dos serviços de gestão de pessoas
	2-Implantar ou reestruturar processos de remuneração e benefícios
	3-Estimular a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional

A Configuração Meta Racional abarcou cinco estratégias: 1) Disseminar e fortalecer a cultura organizacional, por evidenciar o alinhamento estratégico em todas as suas dimensões; 2) Promover a gestão de pessoas com foco nos resultados, por enfatizar o planejamento, o estabelecimento de objetivos e a conquista de metas e alvos mensuráveis, apresentando forte orientação para os resultados; 3) Incentivar e praticar a responsabilidade social e ambiental, em virtude de atribuir grande importância às relações entre a função de recursos humanos e seus *stakeholders* externos; 4) Promover a remuneração variável de longo prazo, por enfatizar medidas de produtividade e competitividade, relacionando recompensas à avaliação de resultados; e 5) Identificar e implantar melhores práticas de gestão de pessoas, tornando-se referência, em função de a fama se constituir em um critério de sucesso nessa configuração.

Já a Configuração Processo Interno agrupou três estratégias: 1) Alcançar a excelência operacional dos serviços de gestão de pessoas, por assumir o papel de especialista administrativo; 2) Implantar ou reestruturar processos de remuneração e benefícios, por ser uma configuração que enfatiza a melhoria de processos e a padronização de procedimentos; e

3) Estimular a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional, por evidenciar a gestão da informação.

Após esse agrupamento teórico inicial, percebeu-se que as configurações de gestão de pessoas receberam quantidades diferentes de estratégias, variando entre três e oito. Com o intuito de padronizar o número de indicadores por variável para a realização de futuros pré-testes, decidiu-se ampliar o número de estratégias de todas as configurações para oito, gerando um total de 32 estratégias. Essa ampliação foi realizada a partir da redação de novas estratégias com base na descrição teórica do Modelo de Valores Competitivos. O Quadro 4 a seguir destaca as novas estratégias em *itálico*.

QUADRO 4 – Ampliação das estratégias de gestão de pessoas a partir do Modelo de Valores Competitivos

Configurações de Gestão de Pessoas	Estratégias de Gestão de Pessoas
Relações Humanas	1-Promover um melhor ambiente de trabalho
	2-Investir em programas de retenção de competências-chave (talentos/potenciais)
	3-Estimular o comprometimento das pessoas com a empresa
	4-Maior investimento em desenvolver gestores e lideranças
	5-Estimular a integração dos funcionários e o trabalho em equipe
	6-Desenvolver comunicação transparente e eficaz
	7-Promover o <i>empowerment</i>
	8-Promover a diversidade e a inclusão
Sistema Aberto	1-Maior investimento em educação, treinamento e desenvolvimento de pessoas
	2-Estimular o desenvolvimento e gestão de carreiras
	3-Desenvolver competências organizacionais e individuais
	4-Atrair funcionários competentes
	5-Facilitar a transformação organizacional
	6-Estimular e apoiar iniciativas dos funcionários
	7- <i>Incentivar a criatividade na busca de melhorias contínuas</i>
	8- <i>Preparar a organização para enfrentar os desafios futuros</i>
Meta Racional	1-Disseminar e fortalecer a cultura organizacional
	2-Promover a gestão de pessoas com foco nos resultados
	3-Incentivar e praticar a responsabilidade social e ambiental
	4-Promover a remuneração variável de longo prazo
	5-Identificar e implantar melhores práticas de gestão de pessoas, tornando-se referência
	6- <i>Desenvolver uma cultura de alta performance</i>
	7- <i>Favorecer o alcance das metas organizacionais</i>
	8- <i>Reconhecer e recompensar pessoas</i>
Processo Interno	1-Alcançar a excelência operacional dos serviços de gestão de pessoas
	2-Implantar ou reestruturar processos de remuneração e benefícios
	3- <i>Estimular a gestão do conhecimento</i>
	4- <i>Promover a aprendizagem organizacional</i>
	5- <i>Investir no desenvolvimento de novas tecnologias e metodologias</i>
	6- <i>Estimular a melhoria contínua dos processos organizacionais</i>
	7- <i>Promover uma infraestrutura administrativa eficiente</i>
	8- <i>Investir no controle e padronização de procedimentos</i>

V) Pré-testes

Foi desenvolvido um primeiro pré-teste com quinze acadêmicos especialistas em gestão de pessoas e/ou turismo, com o objetivo de avaliar a qualidade geral do questionário, observando aspectos como a clareza da redação, a sequência lógica, a organização e a facilidade de entendimento das questões. Com base nas sugestões recebidas, foram realizados alguns ajustes na redação das estratégias.

Após tais ajustes, as 32 estratégias de gestão de pessoas foram submetidas a um segundo pré-teste realizado com profissionais de gestão de pessoas que estavam cursando a Especialização em Recursos Humanos ou o MBA-RH da Fundação Instituto de Administração em São Paulo (FIA). No período de 22 a 26 de março de 2010, foram obtidos 70 questionários (Ver questionário do pré-teste no Apêndice B) respondidos pelos referidos profissionais, que eram, em sua maioria, analistas de recursos humanos, havendo também consultores e diretores ou gerentes de recursos humanos.

Com base nos dados desse pré-teste, a análise de confiabilidade (alfa de Cronbach - α) permitiu selecionar os cinco melhores indicadores de cada configuração de gestão de pessoas. Esse procedimento foi realizado com a intenção de identificar os conjuntos de indicadores com maior consistência interna para compor o questionário final da pesquisa.

O Quadro 5 apresenta as 20 estratégias de gestão de pessoas selecionadas para constituir os indicadores da escala para a mensuração das estratégias adotadas pelos hotéis, seguindo o agrupamento nas quatro configurações teóricas aqui descritas.

Para averiguar o grau de implementação de tais estratégias, utilizou-se uma escala mista, composta por uma parte numérica e uma nominal. A parte numérica da escala varia de 0 a 10, com uma casa decimal. A parte nominal possui cinco graus, que variam de muito baixo a muito alto. Essa escala tem a vantagem de trabalhar, ao mesmo tempo, com um dado numérico e um nominal, padronizando os conceitos dos respondentes e ampliando a variabilidade das respostas, o que proporciona ampla utilização de análises estatísticas posteriores.

QUADRO 5 – Estratégias de gestão de pessoas selecionadas para compor a escala de mensuração

Configurações de Gestão de Pessoas	Estratégias de Gestão de Pessoas
Relações Humanas $\alpha = 0,912$	1-Promover um melhor ambiente de trabalho
	2-Estimular o comprometimento das pessoas com a empresa
	3-Investir no desenvolvimento de gestores e lideranças
	4-Estimular a integração dos funcionários e o trabalho em equipe
	5-Desenvolver comunicação transparente e eficaz
Sistema Aberto $\alpha = 0,927$	1-Estimular o desenvolvimento e gestão de carreiras
	2-Desenvolver competências organizacionais e individuais
	3-Facilitar a transformação organizacional
	4-Estimular e apoiar as iniciativas dos funcionários
	5-Preparar a organização para enfrentar os desafios futuros
Meta Racional $\alpha = 0,930$	1-Promover a gestão de pessoas com foco nos resultados
	2-Identificar e implantar melhores práticas de gestão de pessoas
	3-Desenvolver uma cultura de alta performance
	4-Favorecer o alcance das metas do hotel
	5-Reconhecer e recompensar pessoas
Processo Interno $\alpha = 0,918$	1-Alcançar a excelência operacional nos serviços de gestão de pessoas
	2-Estimular a gestão do conhecimento
	3-Promover a aprendizagem organizacional
	4-Estimular a melhoria contínua dos processos dentro do hotel
	5-Promover uma administração eficiente

Vale ressaltar que foi realizado um terceiro pré-teste do questionário, já em sua versão final, junto a gestores de três meios de hospedagem em Natal/RN, para averiguar a clareza das questões e a adequação do seu conteúdo ao público respondente. Os hoteleiros declararam que a redação estava de fácil compreensão e que não havia dificuldades para responder às questões. Nenhuma modificação foi sugerida nesta etapa.

3.4.2 Capacidades Organizacionais

As capacidades organizacionais foram avaliadas com base no modelo de múltiplos papéis desenvolvido por Ulrich (1998; 2000). Conforme descrito no item 2.4 deste documento, o modelo define quatro capacidades genéricas como resultados da gestão de pessoas: 1) Criar clareza estratégica; 2) Fazer com que as mudanças aconteçam; 3) Gerar capital intelectual; e 4) Criar eficiência administrativa. O Quadro 6 apresenta os indicadores desenvolvidos para avaliar cada capacidade organizacional. Eles totalizam 32 afirmações, com a distribuição uniforme de oito indicadores para cada capacidade.

QUADRO 6 – Indicadores elaborados para avaliar as capacidades organizacionais

Capacidades Organizacionais / Indicadores
Criar clareza estratégica
1-O hotel consegue o alinhamento entre as estratégias de gestão de pessoas e a estratégia organizacional
2-O hotel consegue executar a sua estratégia organizacional
3-O hotel consegue alcançar suas metas empresariais
4-A gestão de pessoas participa ativamente do processo de definição das estratégias organizacionais do hotel
5-A gestão de pessoas participa ativamente do processo de implementação das estratégias organizacionais do hotel
6-Os diversos grupos de funcionários do hotel conhecem o seu papel para o alcance da estratégia organizacional
7-As práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pelo hotel são coerentes com a estratégia organizacional
8-O hotel comunica sua visão, missão e valores a todos os funcionários
Fazer com que as mudanças aconteçam
1-O hotel consegue adaptar-se à mudança
2-O hotel consegue antecipar-se e adaptar-se a questões futuras
3-O hotel apoia novos comportamentos e iniciativas para manter a empresa competitiva
4-O hotel consegue modelar sua cultura organizacional para estimular a renovação e transformação
5-O hotel consegue agir com velocidade, flexibilidade e redução do tempo de ciclo em suas atividades
6-O hotel consegue perceber as expectativas futuras dos clientes
7-O hotel inova constantemente
8-O senso de melhoria contínua é compartilhado por todos os funcionários do hotel
Gerar capital intelectual
1-O hotel compreende e satisfaz as necessidades pessoais e familiares dos funcionários
2-O hotel possui funcionários altamente comprometidos com os objetivos organizacionais
3-O hotel possui funcionários altamente talentosos e competentes
4-O hotel ajuda seus funcionários a alcançar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
5-O hotel possui funcionários dedicados e motivados
6-O hotel proporciona o crescimento e desenvolvimento dos funcionários
7-Os funcionários contribuem para o sucesso organizacional do hotel
8-As competências individuais dos funcionários contribuem para o alcance das metas organizacionais do hotel
Criar eficiência administrativa
1-O hotel consegue desenvolver uma infraestrutura administrativa eficiente
2-O hotel consegue conceber e facilitar a execução dos processos organizacionais
3-O hotel possui eficiência e eficácia operacional
4-O hotel consegue monitorar e melhorar continuamente os seus processos
5-O hotel descobre constantemente novas maneiras de fazer melhor as coisas
6-O hotel garante a manutenção da qualidade e a redução dos custos
7-O hotel consegue aumentar continuamente sua produtividade
8-O hotel acompanha e avalia as novas necessidades de serviços

A escala de mensuração dessas capacidades foi desenvolvida a partir da descrição teórica realizada pelo autor sobre os resultados inerentes à construção de cada capacidade organizacional. A elaboração dos indicadores da escala também se baseou no instrumento de pesquisa proposto por Ulrich para a avaliação dos papéis em recursos humanos. Entretanto, foram realizadas diversas adaptações para evidenciar a abordagem de capacidades e geração de resultados, ao invés de se limitar aos papéis desempenhados pela gestão de pessoas.

A escala de capacidades organizacionais passou pelos mesmos pré-testes das estratégias de gestão de pessoas, conforme descrito na seção anterior. Logo, inicialmente foram realizados

alguns pequenos ajustes de redação a partir das sugestões dos acadêmicos da área. Em seguida, foram selecionados os cinco melhores indicadores para cada capacidade, com base na análise de confiabilidade dos dados obtidos no pré-teste dos profissionais de gestão de pessoas estudantes da FIA. O Quadro 7 apresenta os 20 indicadores selecionados para compor a escala para a mensuração das capacidades organizacionais desenvolvidas pelos meios de hospedagem.

QUADRO 7 – Indicadores selecionados para compor a escala de mensuração das capacidades organizacionais

Capacidades Organizacionais	Indicadores
Clareza Estratégica $\alpha = 0,960$	1-Consegue o alinhamento entre as estratégias de gestão de pessoas e a estratégia organizacional
	2-Consegue executar a sua estratégia organizacional
	3-A gestão de pessoas participa do processo de definição das estratégias da empresa
	4-A gestão de pessoas participa do processo de implementação das estratégias da empresa
	5-As práticas de gestão de pessoas são coerentes com a estratégia do hotel
Mudança $\alpha = 0,935$	1-Consegue adaptar-se à mudança
	2-Consegue antecipar-se e adaptar-se a questões futuras
	3-Apoia novos comportamentos e iniciativas para manter a empresa competitiva
	4-Consegue modelar sua cultura organizacional para estimular a renovação e transformação
	5-Inova constantemente
Capital Intelectual $\alpha = 0,921$	1-Possui funcionários comprometidos com os objetivos da empresa
	2-Possui funcionários dedicados e motivados
	3-Proporciona o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários
	4-Os funcionários contribuem para o sucesso do hotel
	5-As competências individuais dos funcionários contribuem para o alcance das metas da empresa
Eficiência Administrativa $\alpha = 0,944$	1-Consegue desenvolver uma infraestrutura administrativa eficiente
	2-Consegue conceber e facilitar a execução dos processos dentro do hotel
	3-Consegue monitorar e melhorar continuamente os seus processos
	4-Descobre constantemente novas maneiras de fazer melhor as coisas
	5-Consegue aumentar continuamente sua produtividade

Por fim, os representantes dos meios de hospedagem de Natal fizeram uma avaliação positiva, sem sugestões de melhorias. A mesma escala mista de 0 a 10 (descrita na seção anterior) foi utilizada para mensurar o grau de concordância com essas afirmações.

3.4.3 Desempenho Organizacional

A mensuração do nível de desempenho organizacional dos hotéis foi realizada a partir de cinco indicadores: a) taxa de ocupação hoteleira; b) valor da diária média; c) desempenho financeiro; d) produtividade do trabalho; e e) qualidade dos serviços.

A taxa de ocupação hoteleira e o valor da diária média se baseiam no modelo adotado por Medeiros (2003). Esses indicadores se mostraram adequados para o setor hoteleiro em seu estudo realizado em capitais nordestinas e são coerentes com outras pesquisas desenvolvidas no âmbito do turismo (HABER; REICHEL, 2005).

O desempenho financeiro, a produtividade do trabalho e a qualidade dos serviços são indicadores amplamente adotados por importantes pesquisas na área de gestão de pessoas – tais como a WERS (*Workplace Employment Relations Survey*), que é uma pesquisa de grande repercussão no campo, fornecendo um relato nacionalmente representativo da realidade dos locais de trabalho britânicos – e bastante recomendados por diversos autores (PROCTER; BURRIDGE, 2008; KERSLEY *et al.*, 2005; WAY; JOHNSON, 2005).

Todos os indicadores de desempenho foram mensurados numa escala de percepção que varia de 0 a 10, permitindo a comparação com os outros estabelecimentos do setor, oscilando entre muito menor, igual e muito maior. Além disso, a taxa de ocupação e o valor da diária média também foram mensurados em valores absolutos.

As medidas de percepção do desempenho recebem algumas críticas em função de sua subjetividade, do viés nas respostas e dos erros de mensuração. Entretanto, Procter e Burridge (2008) levantam alguns fatores que corroboram as vantagens de adotar esse tipo de medidas, a saber: a) os gestores podem ser relutantes em divulgar dados de desempenho real, se eles forem considerados comercialmente sensíveis ou confidenciais; b) medidas como rentabilidade ou crescimento da receita refletem ações tomadas no passado e podem não expressar o desempenho atual ou de longo prazo da organização; c) uma comparação direta dos dados de desempenho entre os setores pode ser enganosa, pois os fatores específicos da indústria são susceptíveis de exercer um grande impacto.

Além disso, as medidas de percepção têm sido amplamente adotadas porque já se comprovou que elas representam bem o desempenho da empresa, sendo utilizadas sempre de forma comparativa com a média da indústria ou com os concorrentes do seu setor (WEI *et al.*, 2008).

3.4.4 Características dos Hotéis e dos Respondentes

A quarta parte do questionário inclui informações gerais sobre os meios de hospedagem, tais como: a estratégia organizacional, que segue a classificação adotada por Schuler e Jackson (1987); o tamanho do hotel, medido em termos de número de funcionários; o tipo de administração presente na organização, que envolve a existência de administração familiar e participação em uma rede hoteleira; e a categoria do hotel, que segue a classificação da EMBRATUR, variando de simples a superluxo, constituindo-se em um indicativo da qualidade do meio de hospedagem.

A estratégia e o porte da empresa são variáveis que comumente aparecem nos estudos sobre gestão estratégica de pessoas como moderadoras relevantes (LEPAK; SHAW, 2008; CHOW; HUANG; LIU, 2008; CAMPS; LUNA-AROCAS, 2009). Já o tipo de administração e a categoria do hotel foram selecionados porque se considera que eles podem apresentar igual relevância em um estudo realizado no contexto específico da hotelaria.

Já a última parte do questionário aborda informações gerais sobre os respondentes, tais como: idade, nível educacional, tempo de serviço, estado civil, naturalidade, entre outros, apenas a título de caracterização dos gestores dos meios de hospedagem.

3.5 Procedimentos de Coleta de Dados

Os dados da pesquisa foram coletados *in loco* através da aplicação de questionários aos gestores dos meios de hospedagem. A coleta ocorreu no período compreendido entre 23 de setembro e 17 de dezembro de 2010, tendo sido realizada diretamente pela autora da pesquisa em cinco dos oito destinos turísticos investigados e por pesquisadores devidamente treinados nos outros três destinos.

Ao chegar ao meio de hospedagem, o pesquisador se identificava na recepção, entregava a carta de apresentação (Apêndice C) e solicitava que o questionário fosse preenchido, preferencialmente, pelo gerente geral ou pelo gerente de recursos humanos. Este último foi escolhido como sujeito respondente da pesquisa pela razão óbvia de lidar diretamente com a gestão de pessoas, enquanto o primeiro foi selecionado porque, além de ter uma visão geral de

toda a organização e de seus processos – inclusive os de gestão de pessoas – poderá fazer uma avaliação mais fidedigna da real contribuição da gestão de pessoas para os resultados organizacionais. Destaca-se que esses sujeitos têm sido os mesmos selecionados em outras pesquisas sobre gestão estratégica de pessoas (DELERY; DOTY, 1996; LEPAK; SNELL, 2002). Além disso, o uso de um único respondente vem se mostrando problemático para as pesquisas, sendo indicada a utilização de mais de uma fonte, para minimizar o viés das respostas (GREEN *et al.*, 2006; LEGGE, 2005).

Quando os sujeitos elencados acima não estavam disponíveis para a pesquisa, o questionário era respondido por outros gerentes responsáveis pelo hotel com maior disponibilidade. Assim, a pesquisa também foi respondida por gestores ocupando as seguintes funções: gerente operacional, gerente comercial, gerente administrativo, gerente financeiro, gerente de hospedagem, gerente de recepção, gerente de reservas, entre outros.

Quando se selecionava um gestor disponível, solicitava-se que ele preenchesse o questionário e aguardava-se no hotel para recebê-lo de imediato. A pedido de alguns gestores, também era possível que o pesquisador lesse as questões e assinalasse as respostas do referido gerente no questionário. Nos casos em que não havia disponibilidade para resposta imediata, o questionário foi deixado no hotel para preenchimento posterior, aos cuidados do gerente responsável. Estipulava-se um prazo de um a dois dias e passava-se para recolher o questionário respondido. Em algumas situações, foi necessário retornar ao meio de hospedagem diversas vezes para obter êxito. Em alguns casos, mesmo retornando várias vezes, não se conseguiu receber o questionário preenchido. Também existiram hotéis que se recusaram a participar da pesquisa.

3.6 Análise dos Dados

Os dados da pesquisa foram tabulados e analisados através do uso do *software* estatístico de análise multivariada SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

Para encontrar os resultados aos quais o estudo se propôs, foram aplicadas diversas técnicas estatísticas adequadas às características dos dados referentes a cada objetivo específico, conforme apresenta o Quadro 8.

QUADRO 8 – Amarração metodológica da pesquisa

Objetivos Específicos	Tratamento dos Dados
a) Avaliar o grau de implementação das estratégias de gestão de pessoas nos meios de hospedagem do Nordeste brasileiro.	Média aritmética; Análise fatorial; Análise de confiabilidade.
b) Avaliar o grau de desenvolvimento de capacidades organizacionais na hotelaria.	Média aritmética; Análise fatorial; Análise de confiabilidade.
c) Avaliar o grau de desempenho organizacional do setor hoteleiro, na percepção dos seus gestores.	Média aritmética.
d) Identificar a influência das estratégias de gestão de pessoas sobre as capacidades organizacionais do setor hoteleiro.	Modelagem de equações estruturais; Análise de conglomerados; Teste t de Student; Escalonamento multidimensional.
e) Identificar a influência das capacidades organizacionais sobre o desempenho organizacional dos meios de hospedagem.	Modelagem de equações estruturais; Análise de regressão; Análise de conglomerados; Teste t de Student; Teste qui-quadrado; Escalonamento multidimensional.

A *média aritmética* foi utilizada para proporcionar um indicativo do grau de implementação das estratégias de gestão de pessoas, do grau de desenvolvimento de capacidades organizacionais e do grau de desempenho organizacional nos meios de hospedagem.

A *análise fatorial* foi selecionada para confirmar as dimensões teóricas e o agrupamento de indicadores referentes às estratégias de gestão de pessoas e às capacidades organizacionais. Segundo Hair *et al.* (2005, p.32), o objetivo principal dessa técnica é “condensar a informação contida em um número de variáveis originais em um conjunto menor de variáveis estatísticas com uma perda mínima de informação.” Ela faz isso por meio da análise das inter-relações entre as variáveis originais, de modo que cada conjunto de variáveis fortemente relacionadas dará origem ao que se denominam dimensões latentes, construtos ou fatores.

Assim, para as análises relacionais posteriores, em vez de utilizar todos os 20 indicadores originais coletados na pesquisa sobre as estratégias de gestão de pessoas, além dos 20 indicadores relativos às capacidades organizacionais, a aplicação da análise fatorial permitiu trabalhar com apenas quatro dimensões de cada variável, resumindo os dados e facilitando a sua compreensão.

Como já existiam modelos teóricos para embasar o estudo, a especificação do número de fatores que deveriam ser extraídos com a técnica aconteceu *a priori*. De acordo com Hair *et al.* (2005), esse critério pode ser adotado quando o pesquisador já preconcebeu ideias sobre a real estrutura dos dados, fundamentando-se na teoria ou em pesquisas anteriores.

Para verificar a adequação da análise fatorial, foram observados os seguintes critérios de qualidade: a) as communalidades, que indicam o total de variância que uma variável original compartilha com as demais variáveis incluídas na análise, cujo valor mínimo aceitável é 0,5; b) as medidas de adequação da amostra individuais (MSAs), que permitem avaliar o grau de aceitação que existe por parte de cada variável para a aplicação da análise fatorial, cujos valores devem ser próximos a 1; c) o KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), que é a medida de adequação da amostra geral, indicando quão adequada é a aplicação da análise fatorial, devendo obter um valor próximo a 1; e d) o teste de esfericidade de Bartlett, que também é um indicador geral de qualidade da análise fatorial e deve apresentar significância estatística inferior 0,05 (HAIR *et al.*, 2005).

A *análise de confiabilidade*, por sua vez, forneceu uma avaliação sobre a consistência interna dos indicadores utilizados para compor as dimensões das configurações de gestão de pessoas e das capacidades organizacionais. A confiabilidade de um instrumento de medida está relacionada à constância ou à estabilidade dos resultados que ele proporciona. Ao se repetir diversas vezes uma mesma medida, ela será confiável se os seus resultados forem consistentes entre si, ou seja, se os valores obtidos estiverem intercorrelacionados. Assim, quanto maior for a correlação entre eles, mais confiável será o instrumento.

Dentre os processos de avaliação da confiabilidade, a consistência interna é o mais utilizado e refere-se à avaliação para verificar se o conjunto de variáveis que compõem uma escala múltipla é consistente para representar o construto que está sendo estudado. O coeficiente alfa de Cronbach (α) é a medida mais amplamente utilizada na análise de consistência interna. Seu coeficiente varia numa faixa de 0 a 1, em que as medidas mais elevadas indicam maior confiabilidade entre os indicadores. O limite inferior de aceitabilidade é o valor de 0,70, podendo diminuir para 0,60 em pesquisas exploratórias. Bons valores são os superiores à casa de 0,80 (BISQUERRA; SARRIERA; MARTINEZ, 2004).

Na pesquisa, o coeficiente alfa de Cronbach foi utilizado especialmente para refinar as dimensões das configurações de gestão de pessoas e das capacidades organizacionais, permitindo a exclusão de alguns indicadores originais para alcançar fatores com maiores níveis de consistência interna.

A modelagem de equações estruturais é uma técnica multivariada indicada “para estimar uma série de relações de dependência inter-relacionadas simultaneamente” (HAIR *et al.*, 2005, p. 469). Dessa forma, ela foi utilizada para investigar as relações simultâneas entre estratégias de gestão de pessoas, capacidades organizacionais e desempenho organizacional dos meios de hospedagem.

O primeiro passo na modelagem de equações estruturais é a realização da análise de caminhos, quando se definem as relações preditivas entre os construtos, com a definição das variáveis dependentes e independentes. Assim, foram consideradas como variáveis exógenas (independentes) as configurações de estratégias de gestão de pessoas e como variáveis endógenas (dependentes) as capacidades organizacionais e o desempenho organizacional. A determinação de quais variáveis independentes prevêm cada variável dependente deve acontecer com base na teoria.

Após a obtenção do modelo de mensuração, é importante avaliar os critérios de qualidade de ajuste, para medir a correspondência entre a matriz de dados reais e a prevista pelo modelo em questão. Como medida de ajuste absoluto, utilizou-se a estatística qui-quadrado, que é a mais fundamental medida de ajuste geral do modelo. Como medida complementar, adotou-se o qui-quadrado normado, que é a razão entre o qui-quadrado e os graus de liberdade, devendo estar, preferencialmente, entre 2 e 3, não ultrapassando o limite máximo igual a 5 (HAIR *et al.*, 2005).

A análise de regressão procura identificar variáveis independentes que explicam a variação de uma variável dependente. Ela foi empregada para desvendar detalhes das relações entre as capacidades organizacionais e o desempenho organizacional. As dimensões de capacidades organizacionais foram inseridas como variáveis independentes, ao passo que cada indicador original do desempenho organizacional foi inserido como variável dependente, um de cada vez. Optou-se pelo método *stepwise* para a inclusão das variáveis independentes, pois ele só

inclui na equação as variáveis que possuem força de explicação (coeficiente beta) significativa ($p < 0,05$).

A *análise de conglomerados* permitiu o agrupamento dos meios de hospedagem segundo as estratégias de gestão de pessoas implementadas, as capacidades organizacionais desenvolvidas e o nível de desempenho organizacional. Essa técnica é comumente usada para classificar objetos ou casos em grupos relativamente homogêneos, chamados conglomerados ou *clusters*. Os objetos em cada conglomerado tendem a ser semelhantes entre si, mas diferentes entre outros conglomerados (MALHOTRA, 2001). Como procedimento de agrupamento dos casos, adotou-se o método não-hierárquico *K-Means*, que é indicado para um grande volume de dados.

O *teste t de Student* serviu para testar diferenças de médias entre os diversos grupos obtidos com a análise de conglomerados. Ele verifica se os valores médios obtidos em relação a determinada variável métrica são significativamente diferentes entre dois grupos selecionados.

Já o *teste qui-quadrado* foi adotado para analisar relações entre os grupos de desempenho organizacional e as características dos meios de hospedagem. Ele é indicado para variáveis categóricas, testando se existe diferença significativa entre o número observado de casos em cada categoria e o número esperado (MALHOTRA, 2001).

Por fim, o *escalamento multidimensional* proporcionou o mapeamento dos destinos turísticos investigados em relação às três variáveis principais deste estudo: configurações de gestão de pessoas, capacidades organizacionais e desempenho organizacional. Essa técnica de análise multivariada permite a representação espacial das percepções de relações entre objetos. Dela resulta um mapa espacial, que mostra a posição relativa de todos os objetos investigados.

Como medidas de qualidade do ajuste, foram adotados o *stress*, que deve ser inferior a 0,05, e o *RSQ*, que deve ser próximo a 1. Elas indicam se existe uma boa aproximação entre o mapeamento gerado pela técnica e o mapeamento real. A nomeação das dimensões foi realizada com o auxílio da técnica de regressão múltipla.

3.7 Limitações do Estudo

As limitações metodológicas deste estudo dizem respeito a alguns fatores de ordem amostral, instrumental, temporal e de abrangência. Em relação à amostra, devem-se considerar as restrições inerentes ao seu caráter não-probabilístico, que pode comprometer a capacidade de inferência para a população. No que se refere ao instrumento de coleta de dados, as escalas utilizadas para a sua composição ainda não foram testadas em pesquisas anteriores quanto a sua validade e confiabilidade. Ainda no aspecto instrumental, destaca-se que as evidências e os dados coletados se basearam na percepção dos respondentes, que se limitam a apenas um gestor responsável por cada hotel. Talvez outros respondentes tenham visões diferentes e suas percepções podem não representar a realidade.

Quanto ao fator temporal, ressalta-se que este estudo se caracteriza como de corte transversal, ou seja, os dados foram coletados em um único momento, sendo possível apenas aferir as estratégias de gestão de pessoas e os resultados organizacionais atuais, em vez de acompanhar o processo de transformação das estratégias em capacidades e desempenho superior.

Com relação à abrangência, vale salientar que os resultados do trabalho ficam restritos à região Nordeste e ao contexto do setor hoteleiro, não podendo ser generalizados para outras regiões do Brasil e outros setores da economia. Além disso, a análise da relação entre as estratégias de gestão de pessoas e o desempenho organizacional, nesta pesquisa, limitaram-se à observação de apenas uma variável mediadora – as capacidades organizacionais. Reconhece-se que inúmeras outras variáveis podem se apresentar como intervenientes dessa relação, entretanto, este estudo fez o recorte para investigar apenas o papel desempenhado pelas capacidades organizacionais.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

O presente capítulo discute os resultados oriundos da pesquisa de campo. Ele descreve as variáveis envolvidas no estudo e testa as relações entre elas. Inicialmente, no primeiro tópico, tem-se a caracterização dos meios de hospedagem e de seus gestores. Os segundo, terceiro e quarto tópicos descrevem, respectivamente, o grau: de implementação das estratégias de gestão de pessoas; de desenvolvimento de capacidades organizacionais; e de desempenho organizacional do setor hoteleiro. O quinto tópico, por sua vez, analisa a influência das estratégias de gestão de pessoas sobre as capacidades organizacionais e destas sobre o desempenho organizacional dos meios de hospedagem.

4.1 Caracterização dos Meios de Hospedagem

Esta seção apresenta as características gerais dos meios de hospedagem e de seus respectivos gestores. Em relação aos meios de hospedagem investigados na pesquisa, pode-se afirmar, de modo geral, que eles são empreendimentos de médio e grande porte já consolidados no mercado hoteleiro. Isso pode ser percebido na Tabela 5, que indica o tempo de atuação e o tamanho dos meios de hospedagem. Apesar de se perceber uma grande variabilidade de respostas em todos os quesitos apresentados na referida tabela, o que é ilustrado pelos elevados valores obtidos no desvio padrão, os valores médios das respostas podem oferecer um bom panorama do perfil dos hotéis que compõem a amostra.

O tempo médio de atuação no mercado hoteleiro é de aproximadamente 17 anos, compreendendo desde casos que possuíam menos de dois anos de experiência até os que já tinham 80 anos de trajetória no mercado. Esse quesito se refere à atuação da empresa responsável pela administração do empreendimento, que poderia coincidir ou não com o tempo de existência da unidade hoteleira específica participante da pesquisa. Assim, o tempo médio de atuação das unidades hoteleiras investigadas foi um pouco menor, correspondendo a aproximadamente 13 anos, com tempo mínimo inferior a um ano de atividade e tempo máximo de 46 anos.

TABELA 5 – Tempo de atuação e tamanho dos meios de hospedagem

Características	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Tempo de atuação no mercado hoteleiro (em anos)	1,5	80,0	16,91	11,85
Tempo de atuação desta unidade (em anos)	0,7	46,0	13,26	9,12
Número de unidades habitacionais	30	396	119,52	73,39
Número de leitos	68	1100	266,79	160,91
Número de funcionários	6	420	76,65	71,30
Número de funcionários que atuam na gestão de RH	0	10	2,10	1,57

O tamanho dos meios de hospedagem foi averiguado a partir de três medidas: número de unidades habitacionais, número de leitos e número de funcionários. O número de unidades habitacionais oscilou entre 30 e 396, com média de 119,52 apartamentos, suítes, chalés ou bangalôs. O número de leitos variou entre 68 e 1100, obtendo uma capacidade média de acomodação de 266,79 pessoas. O número médio de funcionários é 76,65, com mínimo de 6 e máximo de 420 pessoas trabalhando nos hotéis. Também se questionou quantos desses funcionários atuam especificamente na gestão de recursos humanos dos empreendimentos. Para esse quesito, a média foi de aproximadamente dois funcionários, com máximo igual a 10. Vale ressaltar que alguns hotéis informaram que não possuem ninguém responsável por essa função no seu quadro administrativo.

A Tabela 6 apresenta outras características gerais dos meios de hospedagem. A primeira diz respeito à existência ou não de administração familiar no empreendimento. É possível averiguar que a maioria dos hotéis pesquisados, 63,1%, é administrada por famílias. Esse dado é coerente com outros estudos realizados em hotéis do Nordeste, que atestaram a maioria de empreendimentos com administração familiar (SILVA, 2002; CARVALHO, 2002).

Para a característica seguinte, houve um maior equilíbrio nas respostas, já que 43,7% dos meios de hospedagem fazem parte de alguma rede hoteleira. Entre estes, a maior parte, 33,8%, está vinculada a uma rede internacional. As redes locais e nacionais atingiram a mesma proporção, ambas com 27,9%, ao passo que as redes regionais representam apenas 10,3%. Essas informações refletem uma mudança do perfil dos meios de hospedagem do Nordeste com o passar dos anos, uma vez que estudos anteriores apontaram para uma pequena minoria de empreendimentos integrados a alguma rede hoteleira. Além disso, entre os existentes, predominavam as redes locais (SILVA, 2002; CARVALHO, 2002).

TABELA 6 – Características gerais dos meios de hospedagem

Características		Distribuição Percentual
Administração familiar	Sim	63,1
	Não	36,9
Faz parte de rede hoteleira	Sim	43,7
	Não	56,3
Tipo de rede hoteleira	Local	27,9
	Regional	10,3
	Nacional	27,9
	Internacional	33,8
Cadastro no Ministério do Turismo	Sim	95,2
	Não	4,8
Categoria do Hotel	Simples	3,4
	Econômico	14,3
	Turístico	36,1
	Superior	26,5
	Luxo	17,0
	Super Luxo	2,7
Público-alvo	Lazer	58,6
	Negócios	37,1
	Eventos	2,9
	Outros	1,4
Estratégia organizacional	Inovação	8,1
	Melhoria da qualidade	73,2
	Redução de custos	18,8

A quase a totalidade dos empreendimentos investigados, 95,2%, afirmou possuir cadastro no Ministério do Turismo. Seguindo a classificação da EMBRATUR, em relação ao nível de qualidade de seus serviços e instalações, a maior parte dos hotéis classifica-se na categoria “Turístico” (36,1%), seguida pelas categorias: “Superior” (26,5%); “Luxo” (17%); “Econômico” (14,3%); “Simples” (3,4%); e “Super Luxo” (2,7%).

No que se refere à orientação estratégica dos hotéis, a maioria está voltada para o segmento de lazer, com 58,6%. Boa parcela dos hotéis, 37,1%, tem como principal público-alvo as pessoas que viajam a negócios. Apenas 2,9% estão prioritariamente dedicados ao segmento de eventos e 1,4% possui outros públicos específicos, tais como o de pessoas que viajam para visitar amigos e parentes e os que se dedicam à área esportiva. Esse foco sobre o mercado geral de lazer já era esperado, tendo em vista os hotéis estarem localizados em regiões litorâneas do Nordeste, famosas pela prática do turismo de “sol e mar”.

A ênfase na melhoria da qualidade é a principal estratégia organizacional adotada por 73,2% dos meios de hospedagem. A preocupação com a redução de custos é adotada como principal estratégia por 18,8% dos hotéis, enquanto que a estratégia de inovação ficou com apenas

8,1%. Assim, o panorama geral indica que são hotéis mais tradicionalistas e bastante comprometidos com a prestação de serviços de excelência.

No que se refere às características pessoais dos gestores dos meios de hospedagem, a Tabela 7 aponta uma predominância de homens assumindo os cargos de gestão dos empreendimentos, com 61,3%. Em relação à naturalidade, percebe-se que 71,3% são provenientes da própria região Nordeste, o que demonstra uma preferência de contratação por pessoas da localidade e o que também pode estar associado à predominância de empresas com administração familiar. Dentre as demais regiões de origem, tem-se destaque para o Sudeste, com 16,3%. Alguns gerentes são naturais da região Sul (5,1%), do Centro-Oeste (2,2%) e ainda do Exterior (5,1%), tendo sido citados países como Portugal, Espanha, Suíça e Argentina.

TABELA 7 – Características pessoais dos gestores dos meios de hospedagem

Características		Distribuição Percentual
Sexo	Masculino	61,3
	Feminino	38,7
Naturalidade	Bahia	15,4
	Ceará	11,8
	Pernambuco	19,1
	Rio Grande do Norte	22,1
	Nordeste (Outros)	2,9
	Sudeste	16,3
	Sul	5,1
	Centro-Oeste	2,2
	Exterior	5,1
Estado civil	Solteiro	36,2
	Casado	52,3
	Separado/Divorciado	10,7
	Viúvo	0,7
Grau de instrução	Médio	24,2
	Superior	57,0
	Pós-graduação	18,8
Cargo	Gerente Geral	40,9
	Gerente de RH	6,7
	Gerente Operacional	10,1
	Gerente de Recepção	12,1
	Outros	30,2

Quanto ao estado civil, a maioria encontra-se casado (52,3%), o que pode estar associado à idade média dos gestores, que é de aproximadamente 38 anos, tendo sido entrevistadas pessoas desde os 22 até os 76 anos de idade. No que concerne ao grau de instrução, 24,2% têm apenas o ensino médio concluído. No total, 75,8% possuem ensino superior completo, sendo que 18,8% já concluíram uma pós-graduação, o que indica um bom nível de formação educacional dos gestores dos meios de hospedagem.

A maior parte dos entrevistados ocupava o cargo de gerente geral (40,9%), que foi estabelecido como sujeito respondente prioritário na pesquisa, pelas razões apresentadas na metodologia deste trabalho. O cargo de gerente de recursos humanos, segunda prioridade estabelecida, foi representado por 6,7% dos respondentes. Também atingiram razoável representatividade os cargos de gerente operacional, com 10,1%, e gerente de recepção, com 12,1%. Dentre os outros cargos, que somaram 30,2% das respostas, estão: gerente comercial, gerente administrativo, gerente financeiro, gerente de hospedagem, gerente de reservas e gerente de alimentos e bebidas.

Vale ressaltar ainda que, de modo geral, os gestores detêm um bom nível de experiência na hotelaria, uma vez que o tempo de serviço no setor hoteleiro obteve a média de 12,7 anos. Os gestores trabalham nos hotéis pesquisados há uma média de 5,7 anos e ocupam o mesmo cargo dentro do hotel há uma média de aproximadamente 4 anos.

4.2 Estratégias de Gestão de Pessoas

As estratégias de gestão de pessoas foram avaliadas pelos gestores dos meios de hospedagem numa escala de 0 a 10, com uma casa decimal, em que 0 significava grau muito baixo e 10 representava grau muito alto de implementação das referidas estratégias pelos hotéis pesquisados.

O grau de implementação das estratégias de gestão de pessoas pelos hotéis atingiu uma média geral de 7,57, que é considerado um grau alto (Tabela 8). Percebe-se que os 20 indicadores utilizados receberam notas similares, todas superiores a 7,0, com desvio padrão médio equivalente a 1,33. Logo, é possível inferir que as estratégias de gestão de pessoas são bastante implementadas pelos meios de hospedagem do Nordeste brasileiro.

Duas estratégias obtiveram valores médios superiores a 8,0, que representam um grau de implementação muito alto. São elas: *Estimular o comprometimento das pessoas com a empresa* e *Promover uma administração eficiente*, ambas com média igual a 8,03. Outras três estratégias alcançaram médias bastante próximas a 8,0, a saber: *Estimular a integração dos funcionários e o trabalho em equipe*, com média de 7,94; *Desenvolver comunicação*

transparente e eficaz, com média de 7,89; e *Favorecer o alcance das metas do hotel*, com média igual a 7,82.

TABELA 8 – Grau de implementação das estratégias de gestão de pessoas nos meios de hospedagem

Configurações de Gestão de Pessoas	Estratégias de Gestão de Pessoas	Média*	Desvio Padrão
Relações Humanas Média = 7,75	Promover um melhor ambiente de trabalho	7,80	1,44
	Estimular o comprometimento das pessoas com a empresa	8,03	1,49
	Investir no desenvolvimento de gestores e lideranças	7,10	2,15
	Estimular a integração dos funcionários e o trabalho em equipe	7,94	1,58
	Desenvolver comunicação transparente e eficaz	7,89	1,56
Sistema Aberto Média = 7,41	Estimular o desenvolvimento e a gestão de carreiras	7,05	1,98
	Desenvolver competências organizacionais e individuais	7,29	1,76
	Facilitar a transformação organizacional	7,30	1,71
	Estimular e apoiar as iniciativas dos funcionários	7,70	1,69
	Preparar a organização para enfrentar os desafios futuros	7,72	1,67
Meta Racional Média = 7,47	Promover a gestão de pessoas com foco nos resultados	7,54	1,77
	Identificar e implantar melhores práticas de gestão de pessoas	7,26	1,60
	Desenvolver uma cultura de alta performance	7,05	1,66
	Favorecer o alcance das metas do hotel	7,82	1,58
	Reconhecer e recompensar pessoas	7,77	1,78
Processo Interno Média = 7,66	Alcançar a excelência operacional nos serviços de gestão de pessoas	7,65	1,64
	Estimular a gestão do conhecimento	7,37	1,78
	Promover a aprendizagem organizacional	7,44	1,78
	Estimular a melhoria contínua dos processos dentro do hotel	7,80	1,53
	Promover uma administração eficiente	8,03	1,56
Média Geral		7,57	1,33

* O grau de implementação das estratégias de gestão de pessoas foi avaliado pelos gestores numa escala de 0 a 10, com uma casa decimal, variando, respectivamente, de grau muito baixo a grau muito alto.

O elevado escore apresentado pela estratégia que indica a preocupação com o comprometimento dos funcionários é compatível com os resultados da pesquisa de Truss *et al.* (1997), que apontaram para a predominância da estratégia de comprometimento na retórica adotada por organizações inglesas. Em estudo na Coreia, Bae e Lawler (2000) também averiguaram forte presença de estratégias de alto envolvimento das pessoas, as quais são as melhores para gerar bons resultados organizacionais. Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) afirmam que os aspectos relacionados ao comprometimento da força de trabalho tem sido alvo de interesse mais recente.

Para Procter e Burrridge (2008), outra estratégia que apresenta interesse recente é a adoção do trabalho em equipe, que, segundo eles, é capaz de proporcionar o bem-estar dos funcionários

e de gerar altos níveis de produtividade e de qualidade. Pimenta (2006) destaca ainda a importância do desenvolvimento de uma comunicação eficaz na hotelaria, para permitir a oferta de serviços personalizados aos clientes. Logo, percebe-se que algumas das estratégias mais implementadas pelos meios de hospedagem estão em consonância com as modernas práticas apresentadas pela literatura.

Os valores médios de implementação das estratégias de gestão de pessoas mais baixos chegaram próximos a 7,0, que ainda representa um grau alto. As duas estratégias que receberam notas mais baixas, ambas com média de 7,05 foram: *Desenvolver uma cultura de alta performance* e *Estimular o desenvolvimento e gestão de carreiras*. A terceira estratégia menos implementada foi *Investir no desenvolvimento de gestores e lideranças*, com média de 7,10. A quarta média, 7,56, foi atribuída à estratégia *Identificar e implantar melhores práticas de gestão de pessoas*. Já o quesito *Desenvolver competências organizacionais e individuais* atingiu média igual a 7,29.

Observando-se as quatro configurações de gestão de pessoas utilizadas neste trabalho, verifica-se que não existem grandes diferenças entre suas médias, ou seja, há um razoável equilíbrio na implementação das diversas configurações do Modelo de Valores Competitivos. Apesar do citado equilíbrio, duas configurações alcançaram valores superiores à média geral das estratégias e duas ficaram abaixo dessa média geral.

A configuração *Relações Humanas*, que é caracterizada pela flexibilidade e foco interno, alcançou a média mais elevada, com 7,75. Na sequência, com 7,66 de média, veio a configuração *Processo Interno*, que é evidenciada pelo controle e foco interno. O valor médio mais baixo, 7,41, foi atribuído à configuração *Sistema Aberto*, que tem como peculiaridade a flexibilidade e o foco externo; enquanto a configuração *Meta Racional*, cuja ênfase recai sobre o controle e o ambiente externo, obteve nota igual a 7,47.

Essa análise permite deduzir uma tendência de que os meios de hospedagem conseguem um maior nível de implementação nas estratégias de gestão de pessoas que apresentam enfoque organizacional orientado para o ambiente interno, com ênfase em integração, unidade, coesão e consonância organizacional, quer esse enfoque seja desenvolvido numa estrutura de maior flexibilidade (*Relações Humanas*) ou de maior controle (*Processo Interno*).

Por conseguinte, os hotéis tendem a implementar menos as estratégias de gestão de pessoas que estão associadas ao enfoque organizacional orientado para o ambiente externo, com ênfase em diferenciação, rivalidade, separação e independência. Mais uma vez, o fato de a estrutura organizacional ser mais flexível (*Sistema Aberto*) ou menos flexível (*Meta Racional*) parece não interferir nesse quesito.

Talvez essa maior proximidade da gestão de pessoas com o ambiente interno do que com o ambiente externo possa ser explicada pelo fato de a gestão de pessoas nas organizações em geral ainda ser bastante desvinculada das estratégias organizacionais, do posicionamento de mercado e dos diversos resultados organizacionais que são claramente mais associados ao ambiente externo das empresas (MASCARENHAS, 2008; LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Por outro lado, o fato de existir certo equilíbrio na implementação de configurações de estratégias com características tanto de flexibilidade como de controle é coerente com as ideias defendidas por Legge (2005). Segundo a autora, os hotéis devem combinar as abordagens *hard* e *soft*, uma vez que as habilidades técnicas e pessoais dos profissionais de serviços são igualmente importantes. Assim, a gestão de pessoas deve exercer certo controle burocrático ao mesmo tempo em que deve permitir aos funcionários certo nível de autonomia. Desse modo, as contradições e dualidades inerentes aos serviços hoteleiros devem ser suavizadas através da busca pelo equilíbrio entre os modelos.

Essa compreensão de equilíbrio também é uma premissa do próprio Modelo de Valores Competitivos (QUINN; ROHRBAUGH, 1983), que tenta refletir os dilemas que permeiam o sistema organizacional, sem sugerir que um modelo anula o outro, mas sim que eles se complementam.

Com o objetivo de confirmar a formação das quatro configurações de gestão de pessoas a partir das 20 estratégias de gestão de pessoas investigadas, procedeu-se ao uso da técnica de análise fatorial. Nesse ponto do trabalho, o objetivo da utilização da análise fatorial restringe-se ao seu poder de redução do número de variáveis, de modo a permitir que as análises subsequentes da pesquisa, que envolverão as relações entre estratégias, capacidades e desempenho, possam ser realizadas baseando-se apenas nas quatro configurações de gestão de

peçoas, e não no total das 20 estratégias individuais. Isso trará mais clareza para o estudo das relações entre as variáveis, permitindo compreendê-las melhor.

Como a pesquisa foi desenvolvida com base no suporte teórico fornecido pelo Modelo de Valores Competitivos, que descreve quatro possíveis configurações de estratégias de gestão de pessoas, determinou-se *a priori* a extração de quatro fatores. Segundo Hair *et al.* (2005), esse critério pode ser adotado quando o pesquisador já preconcebeu ideias sobre a real estrutura dos dados, fundamentando-se na teoria ou em pesquisas anteriores.

Ao se realizar a análise fatorial com os 20 indicadores de estratégias de gestão de pessoas, foram observados os seguintes critérios de qualidade: a) as comunalidades, que indicam o total de variância que uma variável original compartilha com as demais variáveis incluídas na análise – nesse quesito, todos os indicadores apresentaram valores superiores a 0,5, que é o mínimo aceitável para processar a técnica; b) as medidas de adequação da amostra individuais (MSAs), que permitem avaliar o grau de aceitação que existe por parte de cada variável para a aplicação da análise fatorial – todas as variáveis apresentaram MSAs superiores a 0,8, que são índices muito bons; c) o KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), que é a medida de adequação da amostra geral, indicando quão adequada é a aplicação da análise fatorial – nesse caso o KMO foi igual a 0,936, que é excelente; e d) o teste de esfericidade de Bartlett, que também é um indicador geral de qualidade da análise fatorial – o teste alcançou significância estatística igual a 0,000 (HAIR *et al.*, 2005).

Mesmo seguindo todos esses critérios de qualidade no processamento da técnica, observou-se que os indicadores referentes à configuração *Sistema Aberto* estavam se mostrando problemáticos, misturando-se a todas as outras dimensões e prejudicando a compreensão dos fatores. Dos cinco indicadores utilizados para mensurar essa configuração de gestão de pessoas, apenas dois mantiveram-se juntos em um único fator gerado pela análise, enquanto os outros três se distribuíram entre as outras três dimensões. Os dois indicadores que se mantiveram unidos foram: *Facilitar a transformação organizacional* e *Desenvolver competências organizacionais e individuais*.

Após realizar diversas tentativas e testar diferentes alternativas, optou-se por excluir os cinco indicadores da configuração *Sistema Aberto* e realizar uma nova análise fatorial com os indicadores restantes, solicitando a extração de três fatores. Através da análise de

confiabilidade, com utilização do coeficiente alfa de Cronbach (α), que fornece a análise da consistência interna dos indicadores, também se decidiu eliminar duas estratégias associadas à configuração *Relações Humanas*, a saber: *Investir no desenvolvimento de gestores e lideranças* e *Desenvolver comunicação transparente e eficaz*. Após esse procedimento, os três fatores gerados refletiram claramente as três configurações de gestão de pessoas teorizadas: *Meta Racional*, *Relações Humanas* e *Processo Interno*.

Para analisar posteriormente as relações entre estratégias de gestão de pessoas, capacidades organizacionais e desempenho, será utilizada a modelagem de equações estruturais, técnica que exige um número mínimo de três indicadores para cada construto estudado (HAIR *et al.*, 2005). Como a configuração *Sistema Aberto* reuniu apenas dois indicadores na primeira análise fatorial, recorreu-se ao auxílio do coeficiente alfa de Cronbach para selecionar o terceiro melhor indicador para compor a dimensão. Assim, foi acrescentada a estratégia *Estimular e apoiar as iniciativas dos funcionários*. Na sequência, processou-se uma análise fatorial em separado, apenas com esses três indicadores selecionados, com o intuito de gerar uma variável (*Sistema Aberto*) com escores padronizados.

Para manter o mesmo critério em todas as dimensões, decidiu-se selecionar apenas os três melhores indicadores para compor cada variável, a partir da análise do coeficiente alfa de Cronbach. Nessa ocasião, foram eliminados dois indicadores da configuração *Meta Racional* (*Favorecer o alcance das metas do hotel* e *Reconhecer e recompensar pessoas*) e dois indicadores da configuração *Processo Interno* (*Estimular a gestão do conhecimento* e *Promover a aprendizagem organizacional*).

Assim foram construídas as quatro variáveis que serão utilizadas para mensurar as configurações de gestão de pessoas nos meios de hospedagem. A Tabela 9 apresenta essas quatro dimensões, com seus respectivos coeficientes alfa de Cronbach, sendo que as três primeiras foram geradas em uma análise fatorial conjunta com nove indicadores e a última foi gerada em uma análise fatorial isolada com três indicadores, totalizando a utilização de doze indicadores.

A configuração *Meta Racional* obteve coeficiente alfa de Cronbach igual a 0,913, indicando um elevado nível de consistência interna entre os seus indicadores. A composição final dessa dimensão abrange as seguintes estratégias de gestão de pessoas: *Identificar e implantar*

melhores práticas de gestão de pessoas; Desenvolver uma cultura de alta performance; e Promover a gestão de pessoas com foco nos resultados. Essas três estratégias refletem bem a orientação para resultados, a conquista de metas, as medidas de produtividade e a competitividade, que são características básicas apresentadas pelo modelo teórico (CAMERON; QUINN, 2006).

TABELA 9 – Análise fatorial e confiabilidade (α) das estratégias de gestão de pessoas

Estratégias de Gestão de Pessoas	Meta Racional $\alpha = 0,913$	Relações Humanas $\alpha = 0,898$	Processo Interno $\alpha = 0,913$	Sistema Aberto $\alpha = 0,846$
Identificar e implantar melhores práticas de gestão de pessoas	0,810			
Desenvolver uma cultura de alta performance	0,804			
Promover a gestão de pessoas com foco nos resultados	0,802			
Promover um melhor ambiente de trabalho		0,847		
Estimular o comprometimento das pessoas com a empresa		0,804		
Estimular a integração dos funcionários e o trabalho em equipe		0,700		
Estimular a melhoria contínua dos processos dentro do hotel			0,843	
Promover uma administração eficiente			0,794	
Alcançar a excelência operacional nos serviços de gestão de pessoas			0,646	
Facilitar a transformação organizacional				0,902
Desenvolver competências organizacionais e individuais				0,879
Estimular e apoiar as iniciativas dos funcionários				0,843

A configuração *Relações Humanas* atingiu um alfa de Cronbach igual a 0,898, que também é considerado muito bom. Ela foi constituída pelos indicadores: *Promover um melhor ambiente de trabalho; Estimular o comprometimento das pessoas com a empresa; e Estimular a integração dos funcionários e o trabalho em equipe.* Esses indicadores reproduzem fielmente a ênfase sobre o trabalho em equipe, o comprometimento dos funcionários e as boas relações de trabalho, que são evidenciados pela teoria (CAMERON; QUINN, 2006).

A configuração *Processo Interno* alcançou um elevado nível de confiabilidade, com coeficiente alfa de 0,913. Essa dimensão abarcou as seguintes estratégias de gestão de pessoas: *Estimular a melhoria contínua dos processos dentro do hotel; Promover uma administração eficiente; e Alcançar a excelência operacional nos serviços de gestão de*

pessoas. Essas estratégias são coerentes com a descrição teórica do Modelo de Valores Competitivos, que ressalta a eficiência e a melhoria de processos como preocupações centrais dessa dimensão (CAMERON; QUINN, 2006).

Por fim, a configuração *Sistema Aberto* apresentou alfa de Cronbach igual a 0,846, que é um coeficiente de confiabilidade muito bom. Os indicadores utilizados para a sua composição foram: *Facilitar a transformação organizacional*; *Desenvolver competências organizacionais e individuais*; e *Estimular e apoiar as iniciativas dos funcionários*. Esses indicadores corroboram as ideias defendidas pela teoria, que associam a essa dimensão o senso de renovação, mudança, melhoria contínua, criatividade e iniciativas inovadoras (CAMERON; QUINN, 2006).

4.3 Capacidades Organizacionais

As capacidades organizacionais foram avaliadas pelos gestores dos meios de hospedagem de acordo com a mesma escala de 0 a 10, com uma casa decimal, em que 0 significava grau muito baixo e 10 representava grau muito alto de concordância com as afirmações apresentadas.

Conforme ilustra a Tabela 10, as notas atribuídas aos 20 indicadores utilizados para mensurar as capacidades organizacionais oscilaram entre 6,97 e 8,07. Com desvio padrão médio equivalente a 1,38, o grau de desenvolvimento das capacidades organizacionais pelos hotéis atingiu uma média geral de 7,52, que é considerado um grau alto. Portanto, de acordo com a percepção dos gestores responsáveis pelos empreendimentos hoteleiros do Nordeste brasileiro, tais empreendimentos conseguem alcançar um bom nível de desenvolvimento de capacidades organizacionais.

O indicador *Os funcionários contribuem para o sucesso do hotel*, com média igual a 8,07, foi o único a receber uma nota média superior a 8,0, que representa um grau muito alto de desenvolvimento. Em ordem decrescente, as notas mais próximas a 8,0 foram obtidas pelos seguintes indicadores: *As competências individuais dos funcionários contribuem para o alcance das metas da empresa* (7,98); *Apoia novos comportamentos e iniciativas para manter a empresa competitiva* (7,88); *Consegue aumentar continuamente sua produtividade* (7,84);

Consegue adaptar-se à mudança (7,74); e Descobre constantemente novas maneiras de fazer melhor as coisas (7,74).

TABELA 10 – Grau de desenvolvimento das capacidades organizacionais nos meios de hospedagem

Capacidades Organizacionais	Indicadores	Média*	Desvio Padrão
Clareza Estratégica Média = 7,11	Consegue o alinhamento entre as estratégias de gestão de pessoas e a estratégia organizacional	6,99	1,69
	Consegue executar a sua estratégia organizacional	7,34	1,41
	A gestão de pessoas participa do processo de definição das estratégias da empresa	6,97	1,87
	A gestão de pessoas participa do processo de implementação das estratégias da empresa	7,04	1,76
	As práticas de gestão de pessoas são coerentes com a estratégia do hotel	7,20	1,72
Mudança Média = 7,61	Consegue adaptar-se à mudança	7,74	1,59
	Consegue antecipar-se e adaptar-se a questões futuras	7,60	1,72
	Apoia novos comportamentos e iniciativas para manter a empresa competitiva	7,88	1,73
	Consegue modelar sua cultura organizacional para estimular a renovação e a transformação	7,43	1,69
	Inova constantemente	7,44	1,87
Capital Intelectual Média = 7,68	Possui funcionários comprometidos com os objetivos da empresa	7,57	1,68
	Possui funcionários dedicados e motivados	7,54	1,72
	Proporciona o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários	7,27	1,89
	Os funcionários contribuem para o sucesso do hotel	8,07	1,59
	As competências individuais dos funcionários contribuem para o alcance das metas da empresa	7,98	1,65
Eficiência Administrativa Média = 7,69	Consegue desenvolver uma infraestrutura administrativa eficiente	7,70	1,60
	Consegue conceber e facilitar a execução dos processos dentro do hotel	7,56	1,56
	Consegue monitorar e melhorar continuamente os seus processos	7,61	1,57
	Descobre constantemente novas maneiras de fazer melhor as coisas	7,74	1,69
	Consegue aumentar continuamente sua produtividade	7,84	1,58
Média Geral		7,52	1,38

* O grau de concordância com as afirmações acima foi avaliado pelos gestores numa escala de 0 a 10, com uma casa decimal, variando, respectivamente, de grau muito baixo a grau muito alto.

Observa-se que os dois escores mais altos foram atribuídos a indicadores que ressaltam a contribuição das pessoas para o desempenho da empresa. Esse reconhecimento do valor estratégico das pessoas nas organizações e do seu potencial para a criação de vantagem competitiva são aspectos amplamente defendidos pela Visão Baseada em Recursos (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001; BARNEY; WRIGHT, 1998; WRIGHT; MCMAHAN; MCWILLIAMS, 1994).

Dois indicadores receberam valores médios abaixo de 7,0. São eles: *A gestão de pessoas participa do processo de definição das estratégias da empresa*, com média de 6,97, e *Consegue o alinhamento entre as estratégias de gestão de pessoas e a estratégia organizacional*, com 6,99. A terceira e quarta médias mais baixas, que correspondem a 7,04 e 7,20, respectivamente, foram atribuídas aos seguintes indicadores: *A gestão de pessoas participa do processo de implementação das estratégias da empresa* e *As práticas de gestão de pessoas são coerentes com a estratégia do hotel*.

É possível observar que os quatro indicadores que apresentaram os mais baixos índices estão associados à capacidade de *Clareza Estratégica*, que, por sua vez, recebe o valor médio mais baixo entre as demais capacidades organizacionais, correspondente a 7,11. Assim, a maior dificuldade vivenciada pela hotelaria, em termos de capacidades organizacionais, diz respeito ao alcance do ajuste ou alinhamento vertical entre o modelo de gestão de pessoas e a estratégia organizacional. A busca por essa articulação e coerência é um grande desafio que vem sendo enfrentado por organizações de diversos setores, conforme afirma Lengnick-Hall *et al.* (2009).

A capacidade de *Clareza Estratégica* está voltada para as atividades de administração de processos e orientada para o futuro, com foco estratégico. A segunda média mais baixa, de 7,61, foi atribuída à capacidade de *Mudança*, que também possui ênfase estratégica, de orientação para o futuro, mas está voltada para as atividades de administração de pessoal.

O valor médio mais alto, 7,69, foi obtido pela capacidade de *Eficiência Administrativa*, que está direcionada para as atividades de administração de processos e possui foco sobre o cotidiano e o operacional. Na sequência, com 7,68 de média, vem a capacidade de *Capital Intelectual*, que também está orientada para o cotidiano e o operacional, desempenhando atividades de administração de pessoal.

Apesar de as capacidades organizacionais investigadas neste trabalho apresentarem valores médios bastante similares, pode-se perceber entre os meios de hospedagem uma tendência a conseguir desenvolver melhor as capacidades organizacionais orientadas para o cotidiano e para o nível operacional. Por outro lado, eles se deparam com maiores dificuldades para desenvolver as capacidades organizacionais orientadas para o futuro e para o nível estratégico.

Essa lacuna que as organizações contemporâneas ainda possuem entre o operacional e o estratégico e a dificuldade de trabalhar com uma orientação voltada para o futuro são enfatizadas por diversos autores (MASCARENHAS, 2008; LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Com o intuito de resumir os dados e de confirmar a formação das quatro capacidades organizacionais a partir dos 20 indicadores utilizados na pesquisa, aplicou-se a técnica de análise fatorial. Como os indicadores foram elaborados com base no aporte teórico oferecido pelo modelo de múltiplos papéis de Ulrich (1998; 2000), que defende que a gestão de pessoas pode contribuir para a geração de quatro capacidades organizacionais, determinou-se *a priori* a extração de quatro fatores no processamento da técnica.

A Tabela 11 apresenta o resultado da análise fatorial realizada com os 20 indicadores. A princípio, não foi necessário eliminar nenhum indicador para processar a técnica, pois todas as variáveis obtiveram comunalidades superiores a 0,6 e medidas de adequação da amostra (MSAs) próximas a 0,9, que representam índices muito bons.

Os quatro fatores gerados se mostraram compatíveis com as quatro capacidades organizacionais sugeridas pelo modelo teórico. Entretanto, alguns indicadores, com cargas fatoriais relativamente fracas, ficaram um pouco deslocados, ou seja, integraram-se a uma dimensão diferente da que havia sido teorizada. Assim, para aumentar o nível de consistência interna entre os indicadores de cada dimensão, foram realizadas análises de confiabilidade, por meio da utilização do coeficiente alfa de Cronbach.

A dimensão associada à capacidade de *Mudança* agregou inicialmente cinco indicadores, apresentando um coeficiente alfa igual a 0,931. Esse coeficiente subiu para 0,952 com a eliminação de dois indicadores, a saber: *Consegue adaptar-se à mudança* e *Consegue executar a sua estratégia organizacional*.

A dimensão *Capital Intelectual* agrupou quatro indicadores, com alfa de Cronbach igual a 0,918. Esse coeficiente não seria incrementado caso algum indicador fosse excluído. Logo, todos foram mantidos.

TABELA 11 – Análise fatorial e confiabilidade (α) dos 20 indicadores de capacidades organizacionais

Capacidades Organizacionais	Mudança $\alpha = 0,931$	Capital Intellectual $\alpha = 0,918$	Clareza Estratégica $\alpha = 0,930$	Eficiência Administ. $\alpha = 0,944$
Apoia novos comportamentos e iniciativas para manter a empresa competitiva	0,855			
Consegue antecipar-se e adaptar-se a questões futuras	0,843			
Consegue modelar sua cultura organizacional para estimular a renovação e a transformação	0,804			
Consegue executar a sua estratégia organizacional	0,555			
Consegue adaptar-se à mudança	0,522			
Possui funcionários comprometidos com os objetivos da empresa		0,853		
Os funcionários contribuem para o sucesso do hotel		0,774		
As competências individuais dos funcionários contribuem para o alcance das metas da empresa		0,769		
Possui funcionários dedicados e motivados		0,724		
A gestão de pessoas participa do processo de definição das estratégias da empresa			0,833	
A gestão de pessoas participa do processo de implementação das estratégias da empresa			0,797	
Consegue o alinhamento entre as estratégias de gestão de pessoas e a estratégia organizacional			0,680	
As práticas de gestão de pessoas são coerentes com a estratégia do hotel			0,622	
Proporciona o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários			0,568	
Descobre constantemente novas maneiras de fazer melhor as coisas				0,700
Consegue aumentar continuamente sua produtividade				0,625
Consegue monitorar e melhorar continuamente os seus processos				0,604
Consegue conceber e facilitar a execução dos processos dentro do hotel				0,580
Consegue desenvolver uma infraestrutura administrativa eficiente				0,567
Inova constantemente				0,525

A dimensão *Clareza Estratégica* reuniu originalmente cinco indicadores, com coeficiente de confiabilidade equivalente a 0,930. Esse valor recebeu um incremento com a exclusão do indicador *Proporciona o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários*, passando para 0,933.

A dimensão *Eficiência Administrativa* reuniu originalmente seis indicadores, com alfa de Cronbach equivalente a 0,944. A análise do coeficiente de confiabilidade sugeriu a exclusão de três indicadores: *Inova constantemente*; *Consegue aumentar continuamente sua produtividade*; e *Descobre constantemente novas maneiras de fazer melhor as coisas*. Após esse procedimento, o alfa subiu para 0,953.

Depois da eliminação dos seis indicadores supracitados, foi processada uma nova análise fatorial para confirmar a alocação dos 14 indicadores selecionados nas quatro dimensões de capacidades organizacionais. Essa análise atendeu a todos os critérios de qualidade da técnica, pois todas as communalidades foram superiores a 0,7, todas as MSAs foram superiores a 0,8, o KMO alcançou o elevado índice de 0,927 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística igual a 0,000.

As quatro dimensões obtidas com a aplicação dessa análise explicam 87,16% da variação total das respostas. A primeira dimensão assumiu 25,20% de variância, a segunda representa 24,60%, a terceira, 23,17% e a quarta, 14,19%. Todos os coeficientes alfa de Cronbach se mostraram superiores a 0,9, o que indica um elevado nível de consistência interna em todas as dimensões. A estrutura fatorial final das capacidades organizacionais, com seus respectivos coeficientes de confiabilidade, é ilustrada pela Tabela 12.

TABELA 12 – Análise fatorial e confiabilidade (α) dos 14 indicadores de capacidades organizacionais selecionados

Capacidades Organizacionais	Mudança $\alpha = 0,952$	Capital Intellectual $\alpha = 0,918$	Clareza Estratégica $\alpha = 0,933$	Eficiência Administ. $\alpha = 0,953$
Apoia novos comportamentos e iniciativas para manter a empresa competitiva	0,865			
Consegue antecipar-se e adaptar-se a questões futuras	0,845			
Consegue modelar sua cultura organizacional para estimular a renovação e a transformação	0,822			
Possui funcionários comprometidos com os objetivos da empresa		0,870		
Os funcionários contribuem para o sucesso do hotel		0,796		
As competências individuais dos funcionários contribuem para o alcance das metas da empresa		0,766		
Possui funcionários dedicados e motivados		0,761		
A gestão de pessoas participa do processo de definição das estratégias da empresa			0,846	
A gestão de pessoas participa do processo de implementação das estratégias da empresa			0,821	
Consegue o alinhamento entre as estratégias de gestão de pessoas e a estratégia organizacional			0,660	
As práticas de gestão de pessoas são coerentes com a estratégia do hotel			0,629	
Consegue conceber e facilitar a execução dos processos dentro do hotel				0,682
Consegue desenvolver uma infraestrutura administrativa eficiente				0,670
Consegue monitorar e melhorar continuamente os seus processos				0,579
Porcentagem da variação explicada	25,20	24,60	23,17	14,19

A capacidade de *Mudança* reuniu três indicadores, obtendo um coeficiente de confiabilidade igual a 0,952. São eles: *Apoia novos comportamentos e iniciativas para manter a empresa competitiva*; *Consegue antecipar-se e adaptar-se a questões futuras*; e *Consegue modelar sua cultura organizacional para estimular a renovação e a transformação*. Esses indicadores corroboram as ideias defendidas pela teoria, que associam a essa capacidade o favorecimento da inovação e da adaptação constante e o comprometimento com os processos de mudança (ULRICH, 2000).

A capacidade de *Capital Intelectual* atingiu alfa de Cronbach igual a 0,913 e agrupou os quatro indicadores seguintes: *Possui funcionários comprometidos com os objetivos da empresa*; *Os funcionários contribuem para o sucesso do hotel*; *As competências individuais dos funcionários contribuem para o alcance das metas da empresa*; e *Possui funcionários dedicados e motivados*. Esses indicadores são coerentes com a descrição teórica do modelo de múltiplos papéis de Ulrich (2000; 1998), que ressalta a contribuição dos funcionários, as suas competências e o seu comprometimento como aspectos centrais dessa dimensão.

A capacidade de *Clareza Estratégica* também abrangeu quatro indicadores, os quais apresentaram 0,933 como índice de consistência interna. Essa dimensão foi composta por: *A gestão de pessoas participa do processo de definição das estratégias da empresa*; *A gestão de pessoas participa do processo de implementação das estratégias da empresa*; *Consegue o alinhamento entre as estratégias de gestão de pessoas e a estratégia organizacional*; e *As práticas de gestão de pessoas são coerentes com a estratégia do hotel*. Tais indicadores refletem a orientação para o alinhamento entre os sistemas de gestão de pessoas e as estratégias empresariais e para uma participação mais ativa da gestão de pessoas nesse processo, que são características básicas apresentadas pelo modelo teórico (ULRICH, 2000).

Por fim, a capacidade de *Eficiência Administrativa*, que alcançou o coeficiente de confiabilidade mais elevado (0,953), foi formada por três indicadores, a saber: *Consegue conceber e facilitar a execução dos processos dentro do hotel*; *Consegue desenvolver uma infraestrutura administrativa eficiente*; e *Consegue monitorar e melhorar continuamente os seus processos*. Estes indicadores reproduzem a ênfase sobre a eficiência e a melhoria contínua, que são evidenciadas pela teoria utilizada (ULRICH, 2000).

4.4 Desempenho Organizacional

Para avaliar o grau de desempenho organizacional do setor hoteleiro, foram utilizados dois conjuntos de indicadores, sendo um coletado em valores absolutos e outro mensurado com o uso de uma escala de percepção.

O primeiro conjunto de indicadores, apresentado na Tabela 13, coletou dados reais aproximados sobre a taxa de ocupação obtida pelo setor ao longo do ano de 2010 e sobre o valor da diária praticado pelos empreendimentos hoteleiros. No que concerne à taxa de ocupação, no geral, os meios de hospedagem atingiram uma média de 72,01%, o que representa um bom índice de ocupação. Com desvio padrão igual a 14%, pode-se perceber grande variabilidade entre os hotéis nesse quesito, pois alguns afirmaram se manter com 100% de ocupação durante todo o ano, enquanto outros vivenciaram uma realidade de apenas 35% de ocupação média anual. A taxa de ocupação média aproximada dos meios de hospedagem cai para 53,43% no período de baixa estação e sobe para 89,98% no período de alta estação.

TABELA 13 – Taxa de ocupação e valor da diária dos meios de hospedagem

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Taxa de ocupação média no ano de 2010 (%)	35,00	100,00	72,01	14,05
Taxa de ocupação média no período de baixa estação (%)	15,00	100,00	53,43	19,37
Taxa de ocupação média no período de alta estação (%)	55,00	100,00	89,80	10,58
Valor da diária média no período de baixa estação (R\$)	50,00	500,00	167,78	79,15
Valor da diária média no período de alta estação (R\$)	80,00	1140,00	245,52	141,07

Em relação ao valor da diária média cobrada em apartamento duplo pelos hotéis investigados, é possível observar grandes diferenças entre os preços praticados, o que é simbolizado pelos elevados desvios padrão. No período de baixa estação, as diárias oscilam entre R\$ 50,00 e R\$ 500,00, com média igual a R\$ 167,78. Já no período de alta estação, muitos hotéis dobram o valor da diária, que varia de R\$ 80,00 a R\$ 1.140,00, atingindo um valor médio igual a R\$ 245,52. Esses valores médios praticados são relativamente elevados, refletindo assim o bom nível de qualidade oferecido pelos empreendimentos pesquisados.

O segundo conjunto de indicadores mensurou o nível de desempenho organizacional dos meios de hospedagem por meio da utilização de uma escala de percepção, que permitia a realização de comparações entre o hotel respondente e outros hotéis da mesma categoria, com

base nos critérios listados na Tabela 14. Os gestores comparavam o desempenho do seu hotel com o dos demais em uma escala de 0 a 10, que ia de “muito menor” a “muito maior”.

A taxa de ocupação e o valor da diária cobrada ao hóspede, coletados em valores absolutos, também foram aferidos nessa escala de percepção. A taxa de ocupação alcançou média de 7,17, o que indica uma tendência dos hotéis a acreditarem que a sua ocupação é um pouco maior que a dos demais. O valor da diária média obteve a média mais baixa, igual a 6,04, o que significa que os empreendimentos tendem a considerar que a sua diária é similar aos preços praticados no mercado hoteleiro da região.

TABELA 14 – Critérios de comparação do desempenho organizacional dos meios de hospedagem

Critérios	Mínimo	Máximo	Média*	Desvio Padrão
Taxa de ocupação	3	10	7,17	1,78
Valor da diária média cobrada ao hóspede	2	10	6,04	1,81
Desempenho financeiro	2	10	6,84	1,83
Produtividade do trabalho	3	10	7,31	1,75
Qualidade dos serviços	2	10	7,67	1,78
Desempenho geral do hotel	3	10	7,49	1,65

* Os critérios foram avaliados pelos gestores numa escala de comparação entre o hotel e outros da mesma categoria, variando de 0 a 10, em que 0 corresponde a “muito menor”, 5 corresponde a “igual” e 10 equivale a “muito maior”.

A segunda média mais baixa foi associada ao critério de desempenho financeiro, com 6,84. Logo, os gestores consideraram que os seus hotéis não atingiram resultados econômicos muito melhores que os outros. Entretanto, a produtividade do trabalho, com média 7,31, e a qualidade dos serviços, com média 7,67, ilustram a crença de que os hotéis pesquisados conseguem produzir mais e com maior qualidade que a concorrência. Do mesmo modo, os gestores percebem o desempenho geral dos hotéis, com média 7,49, um pouco melhor que os demais.

De forma geral, é possível afirmar que os meios de hospedagem analisados apresentaram um nível de desempenho razoável, atingindo médias próximas a 7 nos critérios de comparação, taxa de ocupação média superior a 70% e valores de diárias médios girando em torno dos R\$ 200,00. Porém, vale ressaltar que, levando-se em consideração a acirrada concorrência presente no setor hoteleiro do Nordeste brasileiro e o crescente nível de exigência por parte

dos hóspedes, os hotéis precisam buscar níveis de desempenho cada vez mais elevados para se aproximar da tão almejada excelência dos serviços e garantir seu lugar no mercado.

4.5 Relações entre Estratégias de Gestão de Pessoas, Capacidades Organizacionais e Desempenho Organizacional

Com base nos pressupostos teóricos do Modelo de Valores Competitivos (CAMERON; QUINN, 2006) e do modelo de múltiplos papéis de Ulrich (2000), procedeu-se ao uso da técnica de modelagem de equações estruturais para investigar as relações simultâneas entre estratégias de gestão de pessoas, capacidades organizacionais e desempenho organizacional dos meios de hospedagem.

O primeiro passo na modelagem de equações estruturais é a realização da análise de caminhos, quando se definem as relações preditivas entre os construtos, com a definição das variáveis dependentes e independentes. Assim, para a análise de caminhos, consideraram-se como variáveis exógenas (independentes) as configurações de estratégias de gestão de pessoas e como variáveis endógenas (dependentes) as capacidades organizacionais e o desempenho organizacional. Em relação ao modelo de mensuração, compuseram os construtos referentes às estratégias de gestão de pessoas os indicadores apresentados na Tabela 9. Os construtos associados às capacidades organizacionais foram compostos pelos indicadores apresentados na Tabela 12. O construto desempenho organizacional foi formado pelos critérios apresentados na Tabela 14, excetuando-se o desempenho geral. Vale registrar que os índices de confiabilidade de todos os construtos se mostraram superiores a 0,85.

A análise de caminhos foi realizada para verificar quais estratégias de gestão de pessoas implementadas pelos meios de hospedagem do Nordeste brasileiro serviam para explicar as capacidades organizacionais por eles desenvolvidas e, ainda, para identificar quais destas capacidades contribuem para explicar as variações de desempenho organizacional entre os hotéis investigados. A Tabela 15 apresenta os parâmetros obtidos com a análise de caminhos, seus coeficientes e seus níveis de significância. Observa-se que, do total de 16 caminhos investigados, foi identificado um conjunto de 12 caminhos significativos, dos quais 10 ligam as quatro estratégias de gestão de pessoas às quatro capacidades organizacionais e dois ligam

as quatro capacidades organizacionais ao desempenho organizacional. O nível de significância estatística considerado válido foi de 0,05 ou menos.

TABELA 15 – Análise de caminhos Estratégias de Gestão de Pessoas – Capacidades Organizacionais – Desempenho Organizacional

Parâmetro	Coefficiente	Significância
(meta racional)→(clareza estratégica)	0,576	0,000
(sistema aberto)→(clareza estratégica)	0,662	0,000
(processo interno)→(clareza estratégica)	-0,045	0,432
(meta racional)→(mudança)	0,530	0,000
(sistema aberto)→(mudança)	0,513	0,000
(relações humanas) →(mudança)	0,096	0,166
(sistema aberto)→(capital intelectual)	0,394	0,000
(relações humanas)→(capital intelectual)	0,208	0,009
(processo interno)→(capital intelectual)	0,398	0,000
(meta racional)→(eficiência administrativa)	0,575	0,000
(relações humanas)→(eficiência administrativa)	0,171	0,014
(processo interno)→(eficiência administrativa)	0,378	0,000
(clareza estratégica)→(desempenho organizacional)	-0,200	0,106
(mudança)→(desempenho organizacional)	0,251	0,040
(capital intelectual)→(desempenho organizacional)	0,290	0,001
(eficiência administrativa)→(desempenho organizacional)	0,068	0,470

A Figura 9 ilustra o modelo obtido a partir da análise de caminhos. A avaliação do ajuste do modelo revela que ele possui um bom ajuste. A significância do teste qui-quadrado foi igual a 0,000, e o teste qui-quadrado normado, que é a razão entre a estatística qui-quadrado e os graus de liberdade, foi igual a 3,39. Esse valor é aceitável, tendo em vista que a literatura recomenda que o qui-quadrado normado seja de no máximo 5, para indicar um ajuste adequado.

O lado esquerdo do modelo revela a influência das estratégias de gestão de pessoas sobre as capacidades organizacionais. A configuração *Meta Racional*, que tem forte orientação para resultados, conquista de metas, produtividade e competitividade, exerce nítida influência sobre as capacidades de *Clareza Estratégica*, *Mudança* e *Eficiência Administrativa*. A capacidade de *Clareza Estratégica* provavelmente recebe essa influência por compartilhar com a configuração *Meta Racional* a orientação para o ambiente externo, a visão estratégica, o controle e a administração de processos. A capacidade de *Mudança* compartilha a orientação para o ambiente externo e a visão estratégica. Já a capacidade de *Eficiência Administrativa* compartilha a ênfase sobre o controle e a administração de processos.

A configuração *Sistema Aberto*, que evidencia o senso de renovação, mudança, melhoria contínua, criatividade e iniciativas inovadoras, explica positivamente as capacidades de *Clareza Estratégica*, *Mudança* e *Capital Intelectual*. A capacidade de *Clareza Estratégica* recebe essa influência por compartilhar com a configuração *Sistema Aberto* a orientação para o ambiente externo e a visão estratégica. A capacidade de *Mudança* compartilha a orientação para o ambiente externo, a visão estratégica, a flexibilidade e a administração de pessoal. Já a capacidade de *Capital Intelectual* compartilha a flexibilidade e a administração de pessoal.

FIGURA 9 – Modelo Estratégias de Gestão de Pessoas – Capacidades Organizacionais – Desempenho Organizacional

A configuração *Relações Humanas*, que possui ênfase sobre o trabalho em equipe, o comprometimento dos funcionários e as boas relações de trabalho, exerce influência positiva sobre as capacidades de *Capital Intelectual* e *Eficiência Administrativa*. A capacidade de *Capital Intelectual* recebe essa influência por compartilhar com a configuração *Relações Humanas* a orientação para o ambiente interno, o operacional, a flexibilidade e a

administração de pessoal. A capacidade de *Eficiência Administrativa* compartilha a orientação para o ambiente interno e o operacional.

A configuração *Processo Interno*, que ressalta a eficiência e a melhoria dos processos e a gestão da informação, influencia positivamente as capacidades de *Capital Intelectual* e *Eficiência Administrativa*. A capacidade de *Capital Intelectual* recebe essa influência por compartilhar com a configuração *Processo Interno* a orientação para o ambiente interno e o cotidiano. A capacidade de *Eficiência Administrativa* compartilha a orientação para o ambiente interno, o cotidiano, o controle e a administração de processos.

Um aspecto a se destacar no modelo é que ele confirma a sobreposição proposta por Cameron e Quinn (2006) entre as estratégias de gestão de pessoas do Modelo de Valores Competitivos e as capacidades organizacionais do modelo de múltiplos papéis de Ulrich (1998). A referida sobreposição indica que: a) a configuração *Meta Racional*, caracterizada pelo controle e foco externo, contribui para o desenvolvimento da capacidade de *Clareza Estratégica*, voltada para o futuro e para a administração de processos; b) a configuração *Sistema Aberto*, caracterizada pela flexibilidade e foco externo, contribui para o desenvolvimento da capacidade de *Mudança*, voltada para o futuro e para a administração de pessoal; c) a configuração *Relações Humanas*, caracterizada pela flexibilidade e foco interno, contribui para o desenvolvimento da capacidade de *Capital Intelectual*, voltada para o cotidiano e para a administração de pessoal; e d) a configuração *Processo Interno*, caracterizada pelo controle e foco interno, contribui para o desenvolvimento da capacidade de *Eficiência Administrativa*, voltada para o cotidiano e para a administração de processos.

Além disso, observa-se que as relações não se apresentam de forma isolada entre cada dupla de dimensões correspondentes. Ao contrário, as relações são múltiplas, ou seja, cada configuração de estratégias de gestão de pessoas influencia concomitantemente o desenvolvimento de duas ou mais capacidades organizacionais. Mais uma vez, a proposição de Cameron e Quinn (2006) é reforçada, quando eles afirmam que, para alcançar a efetividade, os gestores devem garantir que alguns elementos de cada um dos quatro modelos de gestão de pessoas sejam contemplados pelas organizações.

Essa observação também resgata a reflexão de que os tipos ideais identificados pelos estudiosos da abordagem configuracional da gestão estratégica de pessoas dificilmente serão

percebidos na prática organizacional em sua forma “pura”. O que ocorre, na realidade, são as composições de modelos híbridos, que combinam características de diversos elementos, sendo mais apropriados à natureza complexa e interativa da gestão de pessoas nas organizações (DELERY; DOTY, 1996; MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005; GOODERHAM; PARRY; RINGDAL, 2008).

O lado direito do modelo revela a influência das capacidades organizacionais sobre o desempenho organizacional dos meios de hospedagem. Dentre as quatro capacidades organizacionais investigadas, apenas duas exercem influência positiva direta sobre o desempenho organizacional: *Mudança* e *Capital Intelectual*. A capacidade de *Mudança* envolve o favorecimento da inovação e da adaptação constante e o comprometimento com os processos de mudança. O próprio Ulrich (2000) defende que, a partir do senso de melhoria contínua, tem-se o estímulo a novas iniciativas que asseguram a continuidade e o aumento do desempenho organizacional. Já a capacidade de *Capital Intelectual* ressalta a contribuição dos funcionários. Assim, Ulrich (2000) argumenta que, através das competências individuais dos funcionários e do seu comprometimento com as metas da organização, eles entregam resultados que contribuem para o sucesso organizacional. Esse resultado vem corroborar a visão de vários autores, que afirmam que os ativos mais valiosos de uma organização são os funcionários e que as pessoas possuem valor estratégico e representam fonte de vantagem competitiva para as organizações (WRIGHT; MCMAHAN; MCWILLIAMS, 1994; BARNEY; WRIGHT, 1998; WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001; AKINGBOLA, 2006; CHASSERRIO; LEGAULT, 2009).

Analisando-se a descrição teórica apresentada por Ulrich (2000; 1998) em seu modelo de múltiplos papéis, percebe-se que ele dá maior ênfase às contribuições das capacidades de *Mudança* e de *Capital Intelectual* sobre o desempenho e o sucesso organizacional. Já a sua descrição sobre as capacidades de *Clareza Estratégica* e de *Eficiência Administrativa* evidencia a preparação da organização para o enfrentamento de desafios operacionais e estratégicos, mas não salienta o impacto direto sobre o desempenho organizacional. Essa observação poderia justificar o não aparecimento de relações significantes entre essas duas capacidades e o desempenho organizacional.

Ao mesmo tempo, vale ressaltar que as capacidades de *Mudança* e de *Capital Intelectual* estão ambas voltadas para as atividades de administração de pessoal, ou seja, possuem maior

ênfase sobre as pessoas e traduzem maior flexibilidade, seja evidenciando a inovação e a melhoria contínua (*Mudança*), seja apontando o comprometimento e as competências dos funcionários (*Capital Intelectual*). O fato de elas terem se sobressaído na influência sobre o desempenho organizacional dos meios de hospedagem é coerente com os resultados de outras pesquisas desenvolvidas em consonância com a teoria das capacidades dinâmicas, cujos autores constataram que o desenvolvimento de capacidades organizacionais que facilitam a transformação e a rápida adaptação às mudanças do ambiente competitivo e que encorajam e capacitam seus funcionários são mediadoras das relações entre gestão de pessoas e desempenho organizacional (WEI; LAU, 2010; JIN; HOPKINS; WITTMER, 2010; ROSEN *et al.*, 2011; LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011).

Entretanto, Ulrich (2000) defende que as quatro capacidades são complementares e devem ser desenvolvidas em conjunto para proporcionar diferencial competitivo às organizações, sugerindo assim uma ideia de equilíbrio entre as capacidades organizacionais. Logo, esperava-se que as capacidades de *Clareza Estratégica*, que ressalta o alinhamento entre os sistemas de gestão de pessoas e as estratégias empresariais, e de *Eficiência Administrativa*, que enfatiza a eficiência e a melhoria contínua dos processos, também apresentassem influência positiva direta sobre o desempenho organizacional – embora de maneira mais fraca que as demais – o que não se confirmou. Isso pode ter acontecido devido à variação das respostas referentes aos indicadores que compõem essas duas dimensões ter sido mais baixa que a variação das respostas relativas às outras duas dimensões que se apresentaram como determinantes significantes do desempenho organizacional. Essa porcentagem de variação das respostas pode ser vista na Tabela 12 e indica que as capacidades de *Clareza Estratégica* e de *Eficiência Administrativa* não contribuem tanto quanto as outras para diferenciar os hotéis pesquisados.

Com já verificado na Tabela 10, essas duas capacidades apresentaram os valores médios extremos nos meios de hospedagem pesquisados, sendo o valor médio mais baixo atribuído à capacidade de *Clareza Estratégica* e o valor médio mais alto conferido à capacidade de *Eficiência Administrativa*, o que revelou uma maior dificuldade de desenvolver atividades estratégicas e orientadas para o futuro e uma maior facilidade de desenvolver atividades operacionais e orientadas para o cotidiano. Assim, acredita-se que essas duas capacidades não foram contempladas no modelo como determinantes do desempenho porque a maioria dos hotéis, apesar de apresentarem diferenças consideráveis de desempenho organizacional entre

si, não se diferenciam muito em relação a essas duas capacidades, pois suas dificuldades e facilidades são semelhantes.

Essa constatação demonstra que os empreendimentos hoteleiros estão explorando pouco a possibilidade de serem diferentes, especialmente no que concerne às suas estratégias organizacionais. Como afirmam os teóricos da RBV (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), é a heterogeneidade dos recursos e das capacidades que conduzem as organizações a patamares distintos de resultados. Logo, os hotéis que minimizarem a lacuna que ainda persiste para o desenvolvimento da capacidade de *Clareza Estratégica*, possivelmente irão oferecer um diferencial competitivo aos clientes e alcançar um bom posicionamento de mercado.

Pelo fato de a variável desempenho organizacional não ter apresentado todas as relações esperadas, tentou-se verificar como as capacidades organizacionais se relacionam com cada um dos cinco indicadores que compõem a variável desempenho organizacional, através do uso da análise de regressão, como ilustra a Tabela 16. Para tanto, foram executadas cinco análises de regressão múltipla separadamente, considerando-se os indicadores do desempenho organizacional como variáveis dependentes e as capacidades organizacionais como as variáveis independentes.

TABELA 16 – Análise de regressão entre capacidades organizacionais e indicadores do desempenho organizacional

Capacidades Organizacionais/ Desempenho Organizacional	Coefficiente Beta	Sig.*
Taxa de ocupação		
Clareza Estratégica	0,165	0,046
Valor da diária média cobrada ao hóspede		
Capital Intelectual	0,197	0,017
Desempenho financeiro		
Mudança	0,247	0,003
Produtividade do trabalho		
Capital Intelectual	0,310	0,000
Mudança	0,248	0,001
Eficiência Administrativa	0,184	0,015
Qualidade dos serviços		
Capital Intelectual	0,406	0,000
Mudança	0,257	0,000
Eficiência Administrativa	0,207	0,004

* Significância estatística considerada a 0,05 ou menos.

Observa-se que tanto a capacidade de *Capital Intelectual* quanto a capacidade de *Mudança* aparecem como determinantes de três dos cinco indicadores do desempenho organizacional, diferentemente das demais. Esse é um dos motivos pelos quais elas se sobressaíram no modelo estatístico desenvolvido. A capacidade de *Capital Intelectual* possui maiores pesos sobre a qualidade dos serviços e sobre a produtividade do trabalho, com coeficientes beta iguais a 0,406 e 0,310, respectivamente. Isso reforça a ideia de que o comprometimento dos funcionários e suas competências individuais contribuem diretamente com o resultado geral do trabalho, como sugerem os autores que seguem a linha da visão baseada em recursos (LENGNICK-HALL *et al.*, 2009; MASCARENHAS, 2008; WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001; BOXALL, 1996). Além disso, ela é a única capacidade que revelou influência sobre o valor da diária média cobrada ao hóspede. Já a capacidade de *Mudança* também interfere sobre a qualidade dos serviços e a produtividade do trabalho, além de ser a única que aparece relacionada diretamente ao desempenho financeiro, o que vem a corroborar a relevância da inovação e da rápida adaptação ao ambiente competitivo como um elemento determinante da continuidade e do aumento do desempenho organizacional (ULRICH, 2000; PORTER, 1989; 1986; MILES; SNOW, 1978).

A capacidade de *Eficiência Administrativa* exerce influência direta sobre apenas dois dos cinco indicadores do desempenho organizacional: qualidade dos serviços e produtividade do trabalho. Ambos são indicadores mais relacionados às atividades operacionais. A capacidade de *Clareza Estratégica* influencia diretamente a taxa de ocupação dos meios de hospedagem, que é um dos indicadores mais valorizados no setor hoteleiro, podendo-se considerar que ele depende fortemente das escolhas estratégicas realizadas pela organização, que vão impactar sobre o seu poder de atrair e fidelizar clientes.

Essas análises proporcionadas pela técnica de regressão múltipla revelaram que todas as quatro capacidades organizacionais são determinantes de um ou mais indicadores do desempenho, o que vem a reforçar a hipótese de que todas elas deveriam estar relacionadas à variável desempenho organizacional, em maior ou menor intensidade.

Para averiguar se o modelo estatístico realmente poderia se sobressair e negar a hipótese debatida acima, foram criados, por meio da análise de conglomerados, dois grupos de meios de hospedagem. Como mostra a Tabela 17, o primeiro grupo, composto por 63 hotéis, consegue desenvolver melhor as capacidades de *Capital Intelectual* e *Mudança*, sendo

deficitários nas capacidades de *Clareza Estratégica* e *Eficiência Administrativa*. Logo, é um grupo mais caracterizado pela flexibilidade e voltado para as atividades de administração de pessoal. O segundo grupo, composto por 83 hotéis, é justamente o oposto, conseguindo desenvolver melhor as capacidades de *Clareza Estratégica* e *Eficiência Administrativa*, mas sendo fraco nas capacidades de *Capital Intelectual* e *Mudança*. É, pois, caracterizado pelo controle e voltado para as atividades de administração de processos.

TABELA 17 – Grupos de meios de hospedagem segundo as capacidades organizacionais

Capacidades Organizacionais	Grupos*	
	Flexibilidade/Pessoal	Controle/Processos
Capital Intelectual	0,36129	-0,32699
Mudança	0,31669	-0,12299
Clareza Estratégica	-0,44198	0,35923
Eficiência Administrativa	-0,55955	0,44436
Frequência	63	83
Distribuição Percentual	43,15	56,85

* Grupos obtidos a partir da análise de conglomerados.

Segundo o modelo estatístico apresentado na Figura 9, o grupo de meios de hospedagem que desenvolve melhor as capacidades de *Capital Intelectual* e *Mudança* deveria apresentar um desempenho organizacional superior, especialmente quando comparado ao segundo grupo. Contudo, o teste de comparação de médias apresentado na Tabela 18 aponta que não existem diferenças estatisticamente significantes de desempenho organizacional entre os grupos analisados.

TABELA 18 – Diferenças* no valor médio do desempenho organizacional entre os grupos de capacidades organizacionais

Desempenho Organizacional	Grupos de Capacidades Organizacionais		
	Flexibilidade/Pessoal	Controle/Processos	Sig.**
Desempenho Organizacional	-0,00365	-0,02257	0,914

* Diferenças obtidas a partir do teste t de Student.

** Significância estatística considerada a 0,05 ou menos.

Ainda na tentativa de confirmar a hipótese do modelo teórico, foram criados outros dois grupos de meios de hospedagem. Nessa segunda análise (Tabela 19), o primeiro grupo, formado por 57 hotéis, apresenta baixo nível de desenvolvimento de todas as quatro

capacidades organizacionais, sendo denominado *Equilíbrio Negativo*. Em contraponto, o segundo grupo, formado por 90 hotéis, apresenta valores médios positivos de desenvolvimento das quatro capacidades organizacionais, o que significa que eles estão acima da média. Logo, recebeu o nome de *Equilíbrio Positivo*.

TABELA 19 – Grupos de meios de hospedagem segundo as capacidades organizacionais

Capacidades Organizacionais	Grupos*	
	Equilíbrio Negativo	Equilíbrio Positivo
Capital Intelectual	-0,36339	0,18611
Mudança	-0,26475	0,22238
Clareza Estratégica	-0,77587	0,49181
Eficiência Administrativa	-0,51925	0,34094
Frequência	57	90
Distribuição Percentual	38,78	61,22

* Grupos obtidos a partir da análise de conglomerados.

Aplicando-se o teste t de Student para comparar as médias de desempenho organizacional desses dois grupos (Tabela 20), uma diferença significativa foi encontrada, tendo o grupo *Equilíbrio Positivo* manifestado um desempenho superior ao grupo *Equilíbrio Negativo*. Essa constatação reitera a percepção de que é o desenvolvimento conjunto e equilibrado das quatro capacidades organizacionais que irá determinar o sucesso das organizações, conforme defendido por Ulrich (2000).

TABELA 20 – Diferenças* no valor médio do desempenho organizacional entre os grupos de capacidades organizacionais

Desempenho Organizacional	Grupos de Capacidades Organizacionais		
	Equilíbrio Negativo	Equilíbrio Positivo	Sig.**
Desempenho Organizacional	-0,36285	0,21636	0,001

* Diferenças obtidas a partir do teste t de Student.

** Significância estatística considerada a 0,05 ou menos.

O teste de comparação de médias também foi aplicado para analisar as diferenças relativas aos outros indicadores que não foram utilizados para compor a variável desempenho organizacional. Nesse caso, foram investigados os indicadores reais de desempenho, coletados em valores absolutos, e não em escala de percepção. A Tabela 21 retrata as diferenças estaticamente significantes, em que é possível perceber que o grupo *Equilíbrio Positivo*

obteve maiores valores médios nos quesitos: taxa de ocupação média no ano de 2010, taxa de ocupação média no período de alta estação e valor da diária média no período de alta estação.

TABELA 21 – Diferenças* nos indicadores de desempenho organizacional entre os grupos de capacidades organizacionais

Indicadores de Desempenho Organizacional	Grupos de Capacidades Organizacionais		
	Equilíbrio Negativo	Equilíbrio Positivo	Sig.**
Taxa de ocupação média no ano de 2010 (%)	68,98	74,11	0,033
Taxa de ocupação média no período de alta estação (%)	87,76	91,56	0,048
Valor da diária média no período de alta estação (R\$)	218,98	266,07	0,030

* Diferenças obtidas a partir do teste t de Student.

** Significância estatística considerada a 0,05 ou menos.

Além disso, constatou-se que os meios de hospedagem que integram o grupo *Equilíbrio Positivo* conseguem implementar as diversas configurações de gestão de pessoas num nível mais elevado que os hotéis que constituem o grupo *Equilíbrio Negativo*, conforme aponta a Tabela 22.

TABELA 22 – Diferenças* no valor médio das configurações de gestão de pessoas entre os grupos de capacidades organizacionais

Configurações de Gestão de Pessoas	Grupos de Capacidades Organizacionais		
	Equilíbrio Negativo	Equilíbrio Positivo	Sig.**
Meta Racional	-0,50101	0,32059	0,000
Relações Humanas	-0,48775	0,28342	0,000
Processo Interno	-0,45103	0,29874	0,000
Sistema Aberto	-0,82704	0,49426	0,000

* Diferenças obtidas a partir do teste t de Student.

** Significância estatística considerada a 0,05 ou menos.

A partir das análises já realizadas, pode-se argumentar que o desenvolvimento balanceado das capacidades organizacionais gera benefícios e resultados positivos para os meios de hospedagem que conseguem alcançar esse equilíbrio. Desse modo, os dados da pesquisa confirmam os pressupostos do modelo de múltiplos papéis de Ulrich (1998; 2000).

Vale lembrar que essa compreensão de equilíbrio também é uma premissa do Modelo de Valores Competitivos (QUINN; ROHRBAUGH, 1983; CAMERON; QUINN, 2006), que sugere que as quatro configurações de gestão de pessoas, apesar de parcialmente

contraditórias, complementam-se. Com o intuito de confirmar essa premissa do modelo teórico que compõe o lado esquerdo do modelo estatístico (Figura 9), as mesmas análises foram realizadas.

De modo similar, foram criados dois grupos de meios de hospedagem, dessa vez tomando por base as variáveis referentes às configurações de gestão de pessoas. Como mostra a Tabela 23, o primeiro grupo foi constituído por 53 hotéis e obteve valores abaixo da média em todas as quatro configurações de gestão de pessoas, recebendo a denominação *Equilíbrio Negativo*. Já o segundo grupo foi constituído por 97 hotéis e obteve todos os valores acima da média, sendo denominado de *Equilíbrio Positivo*.

TABELA 23 – Grupos de meios de hospedagem segundo as configurações de gestão de pessoas

Configurações de Gestão de Pessoas	Grupos*	
	Equilíbrio Negativo	Equilíbrio Positivo
Meta Racional	-0,59089	0,31201
Relações Humanas	-0,67502	0,33752
Processo Interno	-0,64027	0,38372
Sistema Aberto	-1,07955	0,58344
Frequência	53	97
Distribuição Percentual	35,33	64,67

* Grupos obtidos a partir da análise de conglomerados.

No passo seguinte, aplicou-se o teste de comparação de médias para averiguar as diferenças referentes ao nível de desenvolvimento das capacidades organizacionais, conforme apresenta a Tabela 24.

TABELA 24 – Diferenças* no valor médio das capacidades organizacionais entre os grupos de configurações de gestão de pessoas

Capacidades Organizacionais	Grupos de Configurações de Gestão de Pessoas		
	Equilíbrio Negativo	Equilíbrio Positivo	Sig.**
Capital Intelectual	-0,39589	0,18908	0,001
Mudança	-0,42284	0,30711	0,000
Clareza Estratégica	-0,65750	0,35610	0,000
Eficiência Administrativa	-0,46212	0,26612	0,000

* Diferenças obtidas a partir do teste t de Student.

** Significância estatística considerada a 0,05 ou menos.

Constatou-se que os meios de hospedagem que integram o grupo *Equilíbrio Positivo* conseguem desenvolver as diversas capacidades organizacionais num nível mais elevado que o dos hotéis que constituem o grupo *Equilíbrio Negativo*.

A aplicação do teste t de Student também permitiu comparar as médias de desempenho organizacional desses dois grupos. A Tabela 25 mostra que o grupo *Equilíbrio Positivo* conseguiu resultados superiores ao grupo *Equilíbrio Negativo*, tanto no que se refere à variável desempenho organizacional (composta pelos cinco indicadores de percepção) quanto no que diz respeito ao indicador real de desempenho que apresenta a taxa de ocupação média dos hotéis no ano de 2010.

TABELA 25 – Diferenças* no valor médio do desempenho organizacional entre os grupos de configurações de gestão de pessoas

Desempenho Organizacional	Grupos de Configurações de Gestão de Pessoas		
	Equilíbrio Negativo	Equilíbrio Positivo	Sig.**
Desempenho Organizacional - variável	-0,34604	0,17924	0,003
Taxa de ocupação média no ano de 2010 (%) – indicador real	67,98	74,08	0,012

* Diferenças obtidas a partir do teste t de Student.

** Significância estatística considerada a 0,05 ou menos.

Essas análises sugerem a confirmação da premissa do Modelo de Valores Competitivos, corroborando mais uma vez com a ideia de que a busca pelo equilíbrio e pela harmonia entre os diferentes componentes do modelo de gestão de pessoas é capaz de gerar melhores resultados organizacionais para os meios de hospedagem.

Por fim, decidiu-se investigar se as características dos meios de hospedagem exerceriam alguma interferência sobre o seu nível de desempenho organizacional. Para tanto, os hotéis pesquisados foram agrupados em dois novos grupos, utilizando-se como base para a segmentação os indicadores que compõem a variável desempenho organizacional. De acordo com a Tabela 26, o primeiro grupo foi composto por 55 hotéis e obteve valores médios variando entre 5 e 6, sendo denominado de *Pior Desempenho*. O segundo grupo, formado por 95 hotéis, obteve valores médios variando entre 7 e 9, recebendo a denominação *Melhor Desempenho*.

TABELA 26 – Grupos de meios de hospedagem segundo o desempenho organizacional

Desempenho Organizacional	Grupos*	
	Pior Desempenho	Melhor Desempenho
Taxa de ocupação	6	8
Valor da diária média cobrada ao hóspede	5	7
Desempenho financeiro	5	8
Produtividade do trabalho	6	8
Qualidade dos serviços	6	9
Frequência	55	95
Distribuição Percentual	36,67	63,33

* Grupos obtidos a partir da análise de conglomerados.

A partir da composição desses dois grupos, foram analisadas possíveis diferenças nas médias de desempenho organizacional dos meios de hospedagem para cada característica organizacional investigada na pesquisa. A única característica que apresentou alguma relação estatisticamente significativa com o desempenho foi a estratégia organizacional (Tabela 27).

TABELA 27 – Relações* entre desempenho organizacional e estratégia organizacional dos meios de hospedagem

Estratégia Organizacional		Grupos de Desempenho Organizacional	
		Pior desempenho	Melhor desempenho
Estratégia de inovação	Frequência	3	9
	Frequência Esperada	4,4	7,6
	Resíduo	-1,4	1,4
Estratégia de melhoria da qualidade	Frequência	35	74
	Frequência Esperada	39,8	69,2
	Resíduo	-4,8	4,8
Estratégia de redução de custos	Frequência	16	11
	Frequência Esperada	9,9	17,1
	Resíduo	6,1	-6,1

* Relações encontradas a partir do teste qui-quadrado, com significância estatística igual a 0,022.

A Tabela 27 indica que os meios de hospedagem do grupo *Melhor Desempenho* tendem a adotar a estratégia de melhoria da qualidade, visto que o teste qui-quadrado apontou um resíduo positivo (4,8) entre a frequência e a frequência esperada nesse quesito. A estratégia de inovação também apresentou resíduo positivo nesse grupo (1,4), ao passo que a estratégia de redução de custos apresentou um resíduo negativo (-6,1). Logo, pode-se inferir que os hotéis

que investem especialmente na estratégia de melhoria de qualidade, que é aquela que procura entregar a maior qualidade possível em seus produtos e serviços, seguidos pelos que investem na estratégia de inovação, que possui foco em ofertar algo novo e diferente, apresentam melhores índices de desempenho quando comparados aos hotéis que adotam a estratégia de redução de custos, que é aquela que se esforça para produzir bens e serviços menos onerosos que seus concorrentes.

Finalmente, a Figura 10 ilustra o mapeamento dos destinos turísticos investigados em relação às três variáveis principais deste estudo: configurações de gestão de pessoas, capacidades organizacionais e desempenho organizacional. Esse mapeamento foi realizado por meio da técnica de escalonamento multidimensional, que permite a representação espacial das percepções de relações entre objetos. Para essa análise, optou-se por excluir o destino de Canoa Quebrada, em virtude de ele possuir apenas quatro casos válidos e ter se distanciado muito dos demais destinos na construção do mapa, dificultando a sua interpretação.

As medidas de qualidade do ajuste indicam um excelente ajuste do modelo aos dados. O *stress*, que deve ser inferior a 0,05, foi de 0,020. Já o RSQ, que deve ser próximo a 1, foi igual a 0,998. Logo, pode-se afirmar que existe uma boa aproximação entre o mapeamento gerado pela técnica e o mapeamento real.

Vale destacar que a análise é multidimensional e foi realizada com base nas três variáveis do estudo. Contudo, o mapa só permite a visualização concreta de duas dimensões. Assim, foi necessário recorrer ao auxílio da técnica de regressão múltipla para nomear essas duas dimensões e facilitar as interpretações. Feito isso, o eixo horizontal foi nomeado como configurações de gestão de pessoas e o eixo vertical foi nomeado como desempenho organizacional. A variável referente às capacidades organizacionais está permeando essas duas dimensões, mas, segundo a análise de regressão, está mais próxima ao eixo horizontal.

Apesar de não coincidir com os valores das coordenadas ilustrados no gráfico, os valores dos dados revelam que tanto a dimensão desempenho organizacional quanto a dimensão configurações de gestão de pessoas possuem setas invertidas, as quais indicam o sentido do crescimento dos valores dessas variáveis. Assim, o quadrante mais favorável é o inferior esquerdo e o mais desfavorável é o superior direito.

FIGURA 10 – Mapeamento dos destinos turísticos pesquisados em relação às dimensões: configurações de gestão de pessoas, capacidades organizacionais e desempenho organizacional

No quadrante mais favorável, estão presentes os destinos Porto de Galinhas e Recife. Isso significa que os meios de hospedagem dos principais destinos turísticos do estado de Pernambuco conseguem maior implementação das estratégias de gestão de pessoas, maior desenvolvimento das capacidades organizacionais e maior nível de desempenho organizacional. Desse modo, eles se sobressaem positivamente frente aos demais destinos turísticos do Nordeste brasileiro.

No quadrante inferior direito, encontram-se Natal e Pipa, localizados em pontos bastante próximos no mapa. Ambos os destinos apresentam um elevado nível de desempenho organizacional, apesar de se posicionarem em um nível intermediário de implementação de estratégias de gestão de pessoas e provavelmente de desenvolvimento de capacidades organizacionais.

No quadrante superior esquerdo, está a cidade de Fortaleza, que apresenta o mais baixo nível de desempenho organizacional, porém conta com razoáveis índices de implementação de estratégias de gestão de pessoas e de desenvolvimento de capacidades organizacionais.

No quadrante mais desfavorável, encontram-se Porto Seguro e Salvador. Porto Seguro está mais próximo do ponto zero do mapa, sugerindo uma relativa posição de equilíbrio frente às três variáveis. Já Salvador, não obstante seu posicionamento intermediário no que se refere ao

nível de desempenho organizacional, é o destino com mais baixos índices de implementação de estratégias de gestão de pessoas e de desenvolvimento de capacidades organizacionais.

Portanto, se fosse possível estabelecer um *ranking* entre os destinos turísticos investigados, provavelmente ele seria similar a este: 1) Porto de Galinhas; 2) Recife; 3) Natal; 4) Pipa; 5) Fortaleza; 6) Porto Seguro; 7) Salvador.

De acordo com as premissas assumidas na presente pesquisa, os meios de hospedagem da região Nordeste deveriam seguir os exemplos de Porto de Galinhas e Recife, perseguindo a gestão estratégica de pessoas e o alcance de elevados resultados organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão estratégica de pessoas é um tema que vem recebendo atenção crescente desde a década de 1980. Nesses últimos 30 anos, inúmeros estudos foram realizados e comprovaram a existência de associações entre as estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional. Apesar de bastante consolidado, esse campo ainda se apresenta como tendência para pesquisas futuras, em virtude de existirem muitos aspectos complexos e obscuros que permeiam os motivos dessas associações.

Nesse panorama, o presente trabalho se propôs a investigar o nível intermediário da relação entre gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional, inserindo as capacidades organizacionais como variáveis mediadoras para desvendar o processo de geração de resultados da gestão de pessoas.

O primeiro objetivo específico deste trabalho foi avaliar o grau de implementação das estratégias de gestão de pessoas nos meios de hospedagem do Nordeste brasileiro. Os resultados mostram que, segundo a percepção dos gestores dos empreendimentos pesquisados, existe um alto grau de implementação de todas as estratégias de gestão de pessoas analisadas.

Dentre as estratégias que obtiveram níveis mais elevados de implementação estão as que enfatizam o estímulo ao comprometimento dos funcionários, ao trabalho em equipe, ao desenvolvimento de uma comunicação eficaz, a promoção de uma administração eficiente e o favorecimento do alcance das metas do hotel. Elas são compatíveis com os modernos sistemas de gestão de pessoas sugeridos por diversos autores para garantir a sobrevivência dos empreendimentos hoteleiros no mercado (MCCLEAN; COLLINS, 2011; HE; LI; LAI, 2011; PIELLUSCH; TASCHNER, 2009; VILAS BOAS *et al.*, 2008; HÖPNER, 2008; PIMENTA, 2006; NAVES; COLETA, 2003; CASTELLI, 2003).

Ao se comparar o nível de implementação das quatro configurações de estratégias de gestão de pessoas do Modelo de Valores Competitivos, observa-se um razoável equilíbrio. Contudo, é possível perceber uma tendência de maior implementação das estratégias que apresentam

enfoque organizacional orientado para o ambiente interno, representadas pelas configurações *Relações Humanas* e *Processo Interno*; e de menor implementação das estratégias que apresentam enfoque organizacional orientado para o ambiente externo, que compõem as configurações *Sistema Aberto* e *Meta Racional*. Essa tendência pode ser reflexo da atual postura assumida pela gestão de pessoas nas organizações, ainda bastante desvinculada das estratégias organizacionais, do posicionamento de mercado e dos resultados organizacionais, os quais são elementos diretamente associados ao ambiente externo.

Por outro lado, o relativo equilíbrio encontrado entre as configurações é uma premissa do Modelo de Valores Competitivos, que sugere a complementaridade dos modelos de gestão de pessoas. Igualmente, ele contempla as ponderações feitas por Legge (2005), ao recomendar que as contradições e dualidades inerentes aos serviços hoteleiros deveriam ser suavizadas por meio da busca pelo equilíbrio entre os modelos.

O segundo objetivo desta pesquisa foi avaliar o grau de desenvolvimento das capacidades organizacionais na hotelaria. De acordo com a percepção dos gestores responsáveis pelos empreendimentos hoteleiros do Nordeste brasileiro, tais empreendimentos conseguem alcançar um alto nível de desenvolvimento das quatro capacidades organizacionais investigadas.

Embora todas elas tenham alcançado altos índices, com valores médios bastante similares, nota-se uma tendência entre os meios de hospedagem de conseguirem desenvolver melhor as capacidades organizacionais orientadas para o cotidiano e para o nível operacional – *Eficiência Administrativa* e *Capital Intelectual* – e de enfrentarem maiores dificuldades para desenvolver as capacidades organizacionais orientadas para o futuro e para o nível estratégico – *Clareza Estratégica* e *Mudança*. Mais uma vez, essa tendência ratifica o distanciamento estratégico ainda vivenciado pela gestão de pessoas das organizações contemporâneas, como comenta Mascarenhas (2008).

O terceiro objetivo deste trabalho foi avaliar o grau de desempenho organizacional do setor hoteleiro. Na percepção dos seus gestores, de modo geral, os meios de hospedagem analisados apresentaram um nível de desempenho razoável. Nos critérios de comparação adotados, eles consideram que o valor da diária cobrada ao hóspede é compatível com os preços praticados no mercado, mas que atingem taxa de ocupação e desempenho financeiro um pouco maiores

do que os concorrentes. Acreditam, ainda, que conseguem produzir mais e com maior qualidade do que a concorrência, apesar de reconhecerem que as diferenças são pequenas.

Nesse aspecto, vale lembrar que o desempenho apenas *razoável* não é suficiente para o alcance de vantagem competitiva sustentável. Perante o dinamismo do mercado atual e as crescentes exigências dos clientes, os hotéis precisam perseguir sempre o máximo desempenho, buscando meios para se diferenciar no mercado e assumir uma posição confortável frente aos concorrentes.

O quarto objetivo desta pesquisa foi identificar a influência das estratégias de gestão de pessoas sobre as capacidades organizacionais do setor hoteleiro. As relações encontradas confirmam a sobreposição proposta por Cameron e Quinn (2006) entre as estratégias de gestão de pessoas do Modelo de Valores Competitivos e as capacidades organizacionais do modelo de múltiplos papéis de Ulrich (1998) e revelam outras associações concomitantes e complementares.

Destarte, o desenvolvimento da capacidade de *Clareza Estratégica* requer a implementação de estratégias de gestão de pessoas com enfoque organizacional orientado para o ambiente externo, que promovam a busca por resultados e o alinhamento estratégico, aliados ao estímulo à transformação e ao empreendedorismo. O desenvolvimento da capacidade de *Mudança* também requer a implementação de estratégias de gestão de pessoas com foco no ambiente externo, voltadas para a inovação e melhoria contínua e para a produtividade e competitividade. O desenvolvimento da capacidade de *Capital Intelectual* demanda a implementação de estratégias de gestão de pessoas que promovam a satisfação das necessidades dos funcionários, a eficiência dos processos e a criatividade. O desenvolvimento da capacidade de *Eficiência Administrativa* requer a implementação de estratégias de gestão de pessoas que evidenciem a melhoria contínua dos processos, o comprometimento e o trabalho em equipe, além do planejamento e da conquista de metas.

Essas múltiplas relações identificadas corroboram a perspectiva configuracional ao sugerirem a existência de modelos híbridos, em que sejam contemplados elementos dos quatro modelos de gestão de pessoas aqui analisados, buscando uma combinação sinérgica entre eles para maximizar e usufruir dos benefícios que cada um é capaz de proporcionar.

O quinto objetivo deste trabalho foi identificar a influência das capacidades organizacionais sobre o desempenho organizacional dos meios de hospedagem. Dentre as quatro capacidades organizacionais investigadas, apenas duas exercem influência direta sobre o desempenho organizacional: *Mudança* e *Capital Intelectual*, ambas voltadas para as atividades de administração de pessoal, apresentando maior ênfase sobre as pessoas e traduzindo maior flexibilidade. Esse resultado é coerente com a teoria da visão baseada em recursos, que advoga que as pessoas são os ativos mais valiosos das organizações e que representam uma fonte de vantagem competitiva sustentável (WRIGHT; MCMAHAN; MCWILLIAMS, 1994; BARNEY; WRIGHT, 1998), bem como com a teoria das capacidades dinâmicas, a qual sugere que o desenvolvimento de capacidades que favorecem a transformação e a adaptação ao ambiente também proporciona vantagens competitivas às organizações (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTINS, 2000).

Apesar de existir suporte teórico para esse resultado, o modelo de múltiplos papéis de Ulrich (2000) sugere uma ideia de equilíbrio entre as capacidades organizacionais, pois o autor defende que elas se complementam e devem ser desenvolvidas em conjunto para proporcionar diferencial competitivo às organizações. Essa noção de equilíbrio foi confirmada por análises complementares, que averiguaram que os hotéis que conseguem desenvolver as quatro capacidades organizacionais de forma conjunta e equilibrada alcançam um desempenho superior.

Diante do exposto, considera-se que o objetivo geral da pesquisa, o de estabelecer relações entre as configurações de estratégias de gestão de pessoas, as capacidades organizacionais e o desempenho organizacional dos meios de hospedagem do Nordeste brasileiro, foi plenamente alcançado. Acredita-se que o estudo conseguiu ampliar a compreensão sobre as relações entre as estratégias de gestão de pessoas e o desempenho organizacional, inserindo as capacidades organizacionais como variável mediadora, contribuindo assim para destravar a “caixa preta” desse processo – como debatido na problemática deste trabalho.

Foi possível atestar as afirmações de Ulrich (2000), de que a gestão de pessoas desempenha a importante função de transformar estratégias em capacidades organizacionais. Estas, por sua vez, são resultados de gestão de pessoas críticos para o alcance de desempenho organizacional, promovendo o elo entre a gestão de pessoas e o desempenho.

Ao se tentar desvendar especificamente como esse processo ocorre, percebeu-se que tanto as configurações de estratégias de gestão de pessoas quanto as capacidades organizacionais são complementares e que dificilmente a escolha entre um ou outro modelo irá proporcionar um desempenho superior. Como pontua Legge (2005), não é uma simples questão de escolher entre modelos, mas sim de saber equilibrá-los.

Desse modo, os resultados apresentados comprovaram que melhorias gerais no desempenho dos empreendimentos são efeito de um conjunto de práticas de gestão de pessoas interdependentes, que se reforçam mutuamente para a produção de efeito sinérgico. Logo, eles também contribuíram para subsidiar a compreensão da abordagem configuracional, que é a mais complexa entre as três abordagens teóricas da gestão estratégica de pessoas e a mais carente de suporte empírico.

Também é importante lembrar que este estudo levantou uma ampla gama de estratégias de gestão de pessoas, que refletem a realidade prática das organizações contemporâneas, oferecendo subsídios para o desenvolvimento de uma escala de mensuração, passível de refinamento e replicação.

Outra contribuição deste trabalho se refere ao aporte que foi dado para desvendar a natureza e as características da gestão estratégica de pessoas no contexto específico da hotelaria do Nordeste brasileiro, levando em consideração as suas particularidades. Foi possível constatar que a gestão de pessoas atua como um determinante indireto do desempenho hoteleiro e que as pessoas são um dos elementos-chave no funcionamento de um negócio de hospitalidade bem-sucedido, bem como as principais impulsionadoras de vantagens competitivas na indústria hoteleira. Entretanto, percebe-se que a gestão estratégica de pessoas ainda é um desafio para os meios de hospedagem, os quais precisam investir em uma mudança de ênfase do administrativo para o estratégico, do funcional para o modelo baseado nos negócios.

Como sugestões para futuras pesquisas complementares, recomenda-se a condução de estudos similares em outras regiões geográficas do país, bem como em outros países, com características culturais distintas, para permitir comparações e identificar possíveis diferenças. Também se propõe o desenvolvimento de estudos qualitativos para esclarecer as relações aqui apresentadas e se aprofundar no processo de transformação das estratégias de gestão de pessoas em capacidades organizacionais e desempenho superior, proporcionando uma visão

mais abrangente dos sistemas de gestão de pessoas e das práticas organizacionais. Recomenda-se, ainda, que futuras pesquisas testem a inserção de outras variáveis mediadoras na análise das relações entre estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional, com o intuito de identificar fatores que possam, complementarmente às capacidades organizacionais, contribuir para a explicação da variação de desempenho das organizações.

REFERÊNCIAS

AKHTAR, Syed; DING, Daniel Z.; GE, Gloria L. *Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises*. **Human Resource Management**, v. 47, n. 1, p. 15–32, spring. 2008.

AKINGBOLA, Kunle. *Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada*. **International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 10, p. 1707-1725, out. 2006.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. 10. ed. São Paulo: Gente, 2002.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa (Org.). **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ARTHUR, Jeffrey B. *The link between business strategy and industrial relations systems in american steel minimills*. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 45, n. 3, p. 488-506, abr. 1992.

BAE, J.; LAWLER, JJ. *Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy*. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 502-17, jun. 2000.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.

BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

BARNEY, Jay B.; WRIGHT, Patrick M. *On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage*. **Human Resource Management**, v. 37, n. 1, p. 31-46, spring. 1998.

BARNEY, Jay. *Firm resources and sustained competitive advantage*. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120. 1991.

BARRETTE, J.; OUELLETTE, R. *Performance management: impact of the integration of strategy and coherence of HRM systems on organizational performance*. **Industrial Relations**, v. 55, n. 2, p. 207-226, spring. 2000.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BIRD, A.; BEECHLER, S. *Links between business strategy and human-resource management strategy in United-States-based Japanese subsidiaries: an empirical investigation*. **Journal of International Business Studies**, v. 26, n. 1, p. 23-46. 1995.

BISQUERRA, Rafael; SARRIERA, Jorge Castellá; MARTÍNEZ, Fransesc. **Introdução à estatística**: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BOXALL, Peter. *The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm*. **Human Resource Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 59-75. 1996.

BRUELLER, Daphna; CARMELI, Abraham. *Linking capacities of high-quality relationships to team learning and performance in service organizations*. **Human Resource Management**, v. 50, n. 4, p. 455-477, jul-ago. 2011.

BUREN III, Harry J. Van; GREENWOOD, Michelle; SHEEHAN, Cathy. *Strategic human resource management and the decline of employee focus*, **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 3, p. 209-219, set. 2011.

CALDWELL, Raymond. *The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties*. **The Journal of Management Studies**, v. 40, n. 4. 2003.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CAMPS, Joaquín; LUNA-AROCAS, Roberto. *High involvement work practices and firm performance*. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 5, p. 1056–1077, may. 2009.

CARVALHO, Elenira Barbosa de Lucena. **A relação entre a cultura organizacional e as práticas de gestão ambiental**: um estudo do setor hoteleiro no Pólo Costa dos Arrecifes do Estado de Pernambuco. Natal, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

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

CHANG, Wan-Jing April; HUANG, Tung Chun. *Relationship between strategic human resource management and firm performance: a contingency perspective*. **International Journal of Manpower**, v. 26, n. 5, p. 434-449. 2005.

CHASSERIO, Stéphanie; LEGAULT, Marie-Josée. *Strategic human resources management is irrelevant when it comes to highly skilled professionals in the Canadian new economy*. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 5, p. 1113–1131, may. 2009.

CHOW, Irene H.; HUANG, Jia-Chi; LIU, Shanshi. *Strategic HRM in China: configurations and competitive advantage*. **Human Resource Management**, v. 47, n. 4, p. 687–706, winter. 2008.

COOKE, Fang Lee; SAINI, Debi S. *(How) does the HR strategy support an innovation oriented business strategy? An investigation of institutional context and organizational practices in Indian firms*. **Human Resource Management**, v. 49, n. 3, p. 377–400, maio-jun. 2010.

COOPER, Chris; FLETCHER, John; FYALL, Alan; GILBERT, David; WANHILL, Stephen. **Turismo: princípios e prática**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

COUTINHO, André Ribeiro; KALLÁS, David. **Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CRICK, Anne P.; SPENCER, Andrew. *Hospitality quality: new directions and new challenges*. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 23, n. 4, p. 463–478. 2011.

DAVIDSON, Michael C. G.; MCPHAIL, Ruth; BARRY, Shane. *Hospitality HRM: past, present and the future*. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 23, n. 4, p. 498–516. 2011.

DEADRICK, Diana L.; GIBSON, Pamela A. *Revisiting the research-practice gap in HR: a longitudinal analysis*. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 144–153. 2009.

DELERY, John E.; DOTY, D. Harold. *Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions*. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 802–835, ago. 1996.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTINS, Jeffrey A. *Dynamic capabilities: what are they?* **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 1105–1121, out-nov. 2000.

EMBRATUR. **Meios de hospedagem: estrutura de consumo e impactos na economia**. São Paulo: EMBRATUR, 2006.

FISCHER, André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **DELPHI RH 2010: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras**. 2. ed. São Paulo: PROGEP, 2004.

FITZ-ENZ, J. *How to measure human resources management*. New York: Mc Graw-Hill, 1984.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do investimento em capital humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários.** São Paulo: Mackron Books, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOODERHAM, Paul; PARRY, Emma; RINGDAL, Kristen. *The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms.* **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 11, p. 2041-2056, nov. 2008.

GREEN, Kenneth W.; WU, Cindy; WHITTEN, Dwayne; MEDLIN, Bobby. *The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance.* **The International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 4, p. 559-579, abr. 2006.

GURBUZ, Sait; MERT, Ibrahim S. *Impact of the strategic human resource management on organizational performance: evidence from Turkey.* **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 8, p. 1803-1822, abr. 2011.

HABER, Sigal; REICHEL, Arie. *Identifying performance measures of small ventures: the case of the tourism industry.* **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 3, p. 257-286, jul. 2005.

HAIR JR., Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise multivariada de dados.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HE, Yuanqiong; LI, Wenli; LAI, Kin Keung. *Service climate, employee commitment and customer satisfaction: evidence from the hospitality industry in China.* **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 23, n. 5, p. 592-607, 2011.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G.; IKEDA, Ana Akemi; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos.** 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

HOFSTEDE, Geert H.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. *Measuring organizational culture: a qualitative and quantitative study across twenty cases.* **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286-316, jun. 1990.

HOOGERVORST, Jan A. P.; KOOPMAN, Paul L.; FLIER, Henk van der. *Human resource strategy for the new ICT-driven business context.* **International Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 18, p. 1245-65, dez. 2002.

HÖPNER, Aline. **Políticas de recursos humanos e qualidade de vida no trabalho em redes hoteleiras.** Porto Alegre, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

HUSELID, Mark A. *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, jun. 1995.

IBGE. **Economia do turismo: uma perspectiva macroeconômica 2003-2006**. Rio de Janeiro: IBGE, 2009.

JIN, Yan; HOPKINS, Margaret M.; WITTMER, Jenell L. S. *Linking human capital to competitive advantages: flexibility in a manufacturing firm's supply chain*. **Human Resource Management**, v. 49, n. 5, p. 939-963, set-out. 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EDUSP, 1980.

KERSLEY, Barbara; ALPIN, Carmen; FORTH, John; BRYSON, Alex; BEWLEY, Helen; DIX, Gill; OXENBRIDGE, Sarah. *Inside the workplace: first findings from the 2004 workplace employment relations survey*. Great Britain: Department of Trade and Industry, 2005.

KETKAR, Sumita; SETT, P. K. *Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model*. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 8, p. 1173-1206, jun. 2010.

KHATRI, Naresh; BUDHWAR, Pawan S. *A study of strategic HR issues in an Asian context*. **Personnel Review**, v. 31, n. 2, p. 166-88. 2002.

KIM, Sunghoon; WRIGHT, Patrick M.; SU, Zhongxing. *Human resource management and firm performance in China: a critical review*. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 48, n. 1, p. 58-85. 2010.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. *Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil*. **RAUSP. Revista de Administração**, v. 43, n. 1, p. 5-16, jan-mar. 2008.

LADO, Augustine A.; WILSON, Mary C. *Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective*. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 4, p. 699-727, out. 1994.

LAWLER III, Edward E. *From human resources management to organizational effectiveness*. In: LOSEY, Mike; MEISINGER, Sue; ULRICH, Dave. **The future of human resource management**. New Jersey: John Wiley, 2005.

LEGGE, Karen. **Human resources, realities and rhetorics**. London: Palgrave, 2005.

LEGNICK-HALL, Cynthia A.; BECK, Tammy E.; LEGNICK-HALL, Mark L. *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 3, set. 2011.

LEGNICK-HALL, Mark L.; LEGNICK-HALL, Cynthia A.; ANDRADE, Leticia S.; DRAKE, Brian. *Strategic human resource management: the evolution of the field*. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 64-85. 2009.

LEPAK, David P.; SHAW, Jason D. *Strategic HRM in North America: looking to the future*. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 8, p. 1486-1499, ago. 2008.

LEPAK, David P.; SNELL, Scott A. *Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations*. **Journal of Management**, v. 28, n. 4, p. 517-543. 2002.

LEPAK, David P.; SNELL, Scott A. *The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development*. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 1, p. 31-48, jan. 1999.

MACDONALD, Cameron Lynne; KORCZYNSKI, Marek. *Service work: critical perspectives*. New York: Routledge, 2008.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTÍN-ALCÁZAR, Fernando; ROMERO-FERNÁNDEZ, Pedro M.; SÁNCHEZ-GARDEY, Gonzalo. *Human resource management as a field of research*. **British Journal of Management**, v. 19, p. 103-119. 2008.

MARTÍN-ALCÁZAR, Fernando; ROMERO-FERNÁNDEZ, Pedro M.; SÁNCHEZ-GARDEY, Gonzalo. *Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives*. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 633-659, may. 2005.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MCCLEAN, Elizabeth; COLLINS, Christopher J. *High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms*. **Human Resource Management**, v. 50, n. 3, p. 341-363, maio-jun. 2011.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. São Paulo, 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em

Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. *Designing Strategic Human Resource Systems. Organizational Dynamics*, v. 13, n. 1, p. 36-52. 1984.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Anuário estatístico de turismo**. v. 36. Brasília: Ministério do Turismo, 2009.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Estatísticas básicas de turismo**: Brasil. Brasília: Ministério do Turismo, 2008.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Plano nacional de turismo**: 2007/2010. Brasília: Ministério do Turismo, 2007.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MURITIBA, Patricia Morilha; MURITIBA, Sérgio Nunes; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; HOURNEAUX JR., Flávio. Processo de avaliação de resultados de gestão de pessoas: em direção a um modelo. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

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

O'NEILL, Olivia A.; FELDMAN, Daniel C.; VANDENBERG, Robert J.; DEJOY, David M.; WILSON, Mark G. *Organizational achievement values, high-involvement work practices, and business unit performance*. **Human Resource Management**, v. 50, n. 4, p. 541-558, jul-ago. 2011.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha. **Desafios para a avaliação de resultados de gestão de pessoas**: um estudo da percepção dos profissionais. São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

OLIVEIRA, Patricia Morilha; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; MURITIBA, Sérgio Nunes. Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em gestão de pessoas na atualidade. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

OMT. **Turismo internacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

PAAUWE, Jaap; RICHARDSON, Ray. *Introduction*. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 8, n. 3, p. 257-262, jun. 1997.

PALTHE, Jennifer; KOSSEK, Ellen Ernst. *Subcultures and employment modes: translating HR strategy into practice*. **Journal of Organizational Change Management**, v. 16, n. 3, p.287-308. 2003.

PANAYOTOPOULOU, Leda; BOURANTAS, Dimitris; PAPALEXANDRIS, Nancy. *Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework*. **International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 4, p. 680-699, jun. 2003.

PANAYOTOPOULOU, Leda; BOURANTAS, Dimitris; PAPALEXANDRIS, Nancy. *Examining the link between human resource management orientation and firm performance*. **Personnel Review**, v. 33, n. 5, p. 499-520. 2004.

PENROSE, Edith Tilton. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell, 1959.

PFEFFER, Jeffrey. *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*. **The Academy of Management Executive**, v. 9, n. 1, p. 55-69, fev. 1995.

PFEFFER, Jeffrey. *Seven practices of successful organizations*. **California Management Review**, v. 40, n. 2, p. 96-124, winter. 1998.

PIELLUSCH, Marcos; TASCHNER, Gisela Black. Indicadores de RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes no Brasil. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 51, p. 665-686, out.-dez. 2009.

PIMENTA, Maria Alzira. **Gestão de pessoas em turismo: sustentabilidade, qualidade e comunicação**. 2. ed. Campinas: Alínea, 2006.

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

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PROCTER, S.; BURRIDGE, M. *Teamworking and performance: the extent and intensity of teamworking in the 1998 UK Workplace Employee Relations – Survey (WERS98)*. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 1, p. 153-168, jan. 2008.

QUINN, Robert E.; ROHRBAUGH, John. *A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis*. **Management Science**, v. 29, n. 3, p. 363-377, mar. 1983.

RAZOUK, Abdelwahab; BAYAD, Mohamed. *Evolution of the practices of human resource management in France towards a strategic model: rhetoric or reality?* **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 8, p. 1207-1227, jun. 2010.

ROEHLING, Mark V.; BOSWELL, Wendy R.; CALIGIURI, Paula; FELDMAN, Daniel; GRAHAM, Mary E.; GUTHRIE, James P.; MORISHIMA, Motohiro; TANSKY, Judith W. *The future of HR management: research needs and directions*. **Human Resource Management**, v. 44, n. 2, p. 207-216, summer. 2005.

ROGERS, Edward W.; WRIGHT, Patrick M. *Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects, and performance information markets*. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 3, p. 311-331. 1998.

ROSEN, Michael A.; BEDWELL, Wendy L.; WILDMAN, Jessica L.; FRITZSCHE, Barbara A.; SALAS, Eduardo; BURKE, C. Shawn. *Managing adaptive performance in teams: guiding principles and behavioral markers for measurement*, **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 2, p. 107-122, jun. 2011.

SAINAGHI, Ruggero. *Hotel performance: state of the art*. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 22, n. 7, p. 920-952. 2010.

SCHULER, Randall S.; JACKSON, Susan E. *Linking competitive strategies with human resource management practices*. **The Academy of Management Executive**, v. 1, n. 3, p. 207-219, ago. 1987.

SCHULER, Randall S.; WALKER, James W. *Human resources strategy: focusing on issues and actions*. **Organizational Dynamics**, v. 19, n. 1, p. 5-19, summer. 1990.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003-2005**. Brasília: 2007.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

SHARPLEY, Richard; FORSTER, Gil. *The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: the case of Cyprus*. **Tourism Management**, v. 24, n. 6, p. 687-697, dez. 2003.

SILVA, Marcos Paulo. **A relação entre a cultura organizacional e a adoção de práticas de gestão ambiental**: um estudo dos meios de hospedagem do pólo turístico Costa das Dunas do estado do Rio Grande do Norte. Natal, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

STALK JR., George; EVANS, Philip; SHULMAN, Lawrence E. Competição baseada em capacidades: as novas regras da estratégia empresarial. In: ULRICH, Dave (Org.). **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

SUBRAMONY, Mahesh. *A meta-analytic investigation of the relationship between hrm bundles and firm performance*. **Human Resource Management**, v. 48, n. 5, p. 745-768, set.-out. 2009.

TANKE, Mary L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. São Paulo: Pioneira, 2004.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. *Dynamic capabilities and strategic management*. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533. 1997.

TRUSS, Catherine; GRATTON, Lynda; HOPE-HAILEY, Veronica; MCGOVERN, Patrick; STILES, Philip. *Soft and hard models of human resource management: a reappraisal*. **Journal of Management Studies**, v. 34, n.1, p. 53-73, jan. 1997.

ULRICH, Dave (Org.). **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, Dave; SMALLWOOD, Norm. *HR's new ROI: return on intangibles*. **Human Resource Management**, v. 44, n. 2, p. 137-142, summer. 2005.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing turístico**. São Paulo: Pioneira, 1999.

VIDAL, Marina Pires; SIMONETTI, Vera Maria Medina. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor de governança hoteleira. **Revista Hospitalidade**, v. 7, n. 2, p. 111-137, jul.-dez. 2010.

VIEIRA, Adriane; LIMA, Cássia Helena Pereira; PEREIRA, Gilberto Braga. Tradição e modernidade nas práticas de recrutamento e seleção de pessoas em hospedagem. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, IV., 2007, Resende. **Anais...** Resende: SEGeT, 2007.

VILAS BOAS, Ana Alice; ESPÍRITO SANTO, Clayton; MOSCHEN, Alessandra De Paula; LAGO, Maurício Maynard. A percepção de clientes, gerentes e funcionários de pequenas empresas de hotelaria sobre sustentabilidade. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 177-185, 2008.

WALTON, Richard E. Do controle ao comprometimento. In: VROOM, Victor Harold. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WAY, Sean A.; JOHNSON, Diane E. *Theorizing about the impact of strategic human resource management*. **Human Resource Management Review**, v. 15, n. 1, p. 1-19, mar. 2005.

WEI, Li-Qun; LAU, Chung-Ming. *High performance work systems and performance: the role of adaptive capability*. **Human Relations**, v. 63, n. 10, p. 1487-1511. 2010.

WEI, Li-Qun; LIU, Jun; ZHANG, Yichi; CHIU, Randy K. *The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: evidence from chinese enterprises*. **Human Resource Management**, v. 47, n. 4, p. 777-794, winter. 2008.

WERNERFELT, Birger. *A resource-based view of the firm*. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, abr-jun. 1984.

WRIGHT, Christopher. *Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization*. **Human Relations**, v. 61, n. 8, p. 1063-1086. 2008.

WRIGHT, Patrick M. *Introduction: strategic human resource management research in the 21st century*. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 3, p. 187-191. 1998.

WRIGHT, Patrick M.; BOSWELL, Wendy R. *Desagregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research*. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 247-76. 2002.

WRIGHT, Patrick M.; DUNFORD, Benjamin B.; SNELL, Scott A. *Human resources and the resource based view of the firm*. **Journal of Management**, v. 27, p. 701-721. 2001.

WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gary C. *Theoretical perspectives for strategic human resource management*. **Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 295-320. 1992.

WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gary C.; MCWILLIAMS, Abigail. *Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective*. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 5, n. 2, p. 301-326, maio. 1994.

WRIGHT, Patrick M.; SNELL, Scott A. *Toward an integrative view of strategic human resource management*. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 3, p. 203-225. 1991.

WRIGHT, Patrick M.; SNELL, Scott A.; DYER, Lee. *New models of strategic HRM in a global context*. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 6, p. 875-881, jun. 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DO PRÉ-TESTE

APÊNDICE C – CARTA DE APRESENTAÇÃO

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Pesquisador: _____ Data: ____/____/____ Local: _____

Pesquisa sobre Gestão Estratégica de Pessoas na Hotelaria

Este questionário faz parte de uma tese de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo, desenvolvida por uma professora do curso de Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. A pesquisa possui objetivo estritamente acadêmico. Os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo. Os respondentes e os meios de hospedagem que participam da pesquisa não serão identificados. Para respondê-lo, você deverá utilizar apenas quinze minutos. Sua participação é muito importante. Agradecemos a atenção!

1. Qual o **grau de implementação** das seguintes **estratégias de gestão de pessoas** pelo seu hotel?

Utilize a escala abaixo para indicar o **grau de implementação** de cada estratégia pelo hotel. Atribua uma **nota de 0 a 10**, com uma casa decimal, observando o significado de cada nota.

Por exemplo, a nota 3,5 significa um grau baixo, enquanto a nota 8,2 significa um grau muito alto.

<i>ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS</i>	Grau de implementação (0 a 10)
Promover um melhor ambiente de trabalho	
Estimular o comprometimento das pessoas com a empresa	
Investir no desenvolvimento de gestores e lideranças	
Estimular a integração dos funcionários e o trabalho em equipe	
Desenvolver comunicação transparente e eficaz	
Estimular o desenvolvimento e gestão de carreiras	
Desenvolver competências organizacionais e individuais	
Facilitar a transformação organizacional	
Estimular e apoiar as iniciativas dos funcionários	
Preparar a organização para enfrentar os desafios futuros	
Promover a gestão de pessoas com foco nos resultados	
Identificar e implantar melhores práticas de gestão de pessoas	
Desenvolver uma cultura de alta performance	
Favorecer o alcance das metas do hotel	
Reconhecer e recompensar pessoas	
Alcançar a excelência operacional nos serviços de gestão de pessoas	
Estimular a gestão do conhecimento	
Promover a aprendizagem organizacional	
Estimular a melhoria contínua dos processos dentro do hotel	
Promover uma administração eficiente	
Outra (especifique):	

2. Em que **grau** as **afirmações** listadas abaixo refletem a **realidade atual** do seu hotel, visto de uma perspectiva ampla e geral?

Utilize a mesma **escala de 0 a 10** para atribuir notas para o seu **grau de concordância** com cada afirmação.

<i>O seu hotel... / No seu hotel...</i>	Grau de concordância (0 a 10)
AFIRMATIVAS	
Consegue o alinhamento entre as estratégias de gestão de pessoas e a estratégia organizacional	
Consegue executar a sua estratégia organizacional	
A gestão de pessoas participa do processo de definição das estratégias da empresa	
A gestão de pessoas participa do processo de implementação das estratégias da empresa	
As práticas de gestão de pessoas são coerentes com a estratégia do hotel	
Consegue adaptar-se à mudança	
Consegue antecipar-se e adaptar-se a questões futuras	
Apoia novos comportamentos e iniciativas para manter a empresa competitiva	
Consegue modelar sua cultura organizacional para estimular a renovação e transformação	
Inova constantemente	
Possui funcionários comprometidos com os objetivos da empresa	
Possui funcionários dedicados e motivados	
Proporciona o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários	
Os funcionários contribuem para o sucesso do hotel	
As competências individuais dos funcionários contribuem para o alcance das metas da empresa	
Consegue desenvolver uma infraestrutura administrativa eficiente	
Consegue conceber e facilitar a execução dos processos dentro do hotel	
Consegue monitorar e melhorar continuamente os seus processos	
Descobre constantemente novas maneiras de fazer melhor as coisas	
Consegue aumentar continuamente sua produtividade	

Desempenho Organizacional

- Qual a taxa de ocupação **média** do hotel no ano de **2010**? _____%
- Qual a taxa de ocupação **média** aproximada do hotel no período de **baixa estação**? _____%
- Qual a taxa de ocupação **média** aproximada do hotel no período de **alta estação**? _____%
- Qual o valor da diária **média** cobrada em apartamento duplo:
no período de **baixa estação**? R\$ _____
no período de **alta estação**? R\$ _____
- Comparando o seu hotel com outros da mesma categoria, como você avalia o seu hotel em relação aos seguintes critérios:

<i>CRITÉRIOS</i>	Muito MENOR				IGUAL				Muito MAIOR			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Taxa de ocupação												
Valor da diária média cobrada ao hóspede												
Desempenho financeiro												
Produtividade do trabalho												
Qualidade dos serviços												

- De modo geral, como você avalia o desempenho deste hotel em relação a outros da mesma categoria?

<i>CRITÉRIOS</i>	Muito PIOR				IGUAL				Muito MELHOR			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Desempenho geral do hotel												

Características do Hotel

- Nome do hotel: _____
- Estado de localização: () RN () CE () PE () BA
- Tempo de atuação no mercado hoteleiro: _____
- Tempo de atuação desta unidade: _____
- É uma empresa com administração familiar? () Sim () Não
- O hotel faz parte de uma rede? () Sim () Não
Se sim, que tipo? () Local () Regional () Nacional () Internacional
- Número de unidades habitacionais: _____
- Número de leitos: _____
- Número de funcionários: _____
- Número de funcionários que atuam na gestão de Recursos Humanos: _____
- O hotel possui cadastro no Ministério do Turismo? () Sim () Não
- Qual a categoria do hotel?
() Simples () Turístico () Luxo
() Econômico () Superior () Super Luxo

13. O **principal** público-alvo do hotel pertence a qual segmento de mercado? (Assinale apenas **uma** alternativa)

- () Lazer () Visitas a parentes e amigos
() Negócios () Outro (especifique): _____
() Eventos

14. Como você classifica a **principal** estratégia organizacional do seu hotel? (Assinale apenas **uma** alternativa)

- () Estratégia de inovação: foco em ofertar algo novo e diferente
() Estratégia de melhoria da qualidade: procura entregar a maior qualidade possível em seus produtos e serviços
() Estratégia de redução de custos: se esforça para produzir bens e serviços menos onerosos que seus concorrentes

Perfil Pessoal

1. Nome e sobrenome: _____
2. Telefone: _____
3. E-mail: _____
4. Sexo: () Masculino () Feminino
5. Idade: _____ anos
6. Naturalidade: _____ Nacionalidade: _____
7. Estado civil:
() Solteiro(a) () Casado(a) () Separado(a)/Divorciado(a) () Viúvo(a)
8. Grau de instrução (concluído):
() Fundamental () Médio () Superior () Pós-graduação
9. Cargo ou função exercida:
() Gerente Geral () Gerente de Recursos Humanos
() Outro (especifique): _____
10. Tempo de serviço no setor hoteleiro: _____
11. Tempo de serviço no hotel em que trabalha: _____
12. Tempo de serviço no cargo atual: _____

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DO PRÉ-TESTE

Pesquisa sobre Gestão Estratégica de Pessoas

Este questionário faz parte de uma tese de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo. Ele deverá tomar apenas sete minutos do seu tempo para respondê-lo. Sua participação é muito importante. Agradecemos a atenção!

1. Qual o **grau de adoção e implementação** das seguintes **estratégias de gestão de pessoas** pela sua empresa?

Utilize a escala abaixo para indicar o **grau de adoção** de cada estratégia pela empresa. Atribua uma **nota de 0 a 10**, com uma casa decimal, observando o significado de cada nota.

Por exemplo, a nota 3,5 significa um grau baixo, enquanto a nota 8,2 significa um grau muito alto.

<i>ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS</i>	Grau de adoção (0 a 10)
Investir em educação, treinamento e desenvolvimento de pessoas	
Promover um melhor ambiente de trabalho	
Favorecer o alcance das metas organizacionais	
Investir em programas de retenção de talentos	
Promover uma administração eficiente	
Estimular o comprometimento das pessoas com a empresa	
Disseminar e fortalecer a cultura organizacional	
Incentivar a criatividade na busca de melhorias contínuas	
Investir no desenvolvimento de gestores e lideranças	
Estimular o desenvolvimento e gestão de carreiras	
Promover a gestão de pessoas com foco nos resultados	
Promover a aprendizagem organizacional	
Alcançar a excelência operacional nos serviços de gestão de pessoas	
Incentivar e praticar a responsabilidade social e ambiental	
Estimular a melhoria contínua dos processos organizacionais	
Desenvolver competências organizacionais e individuais	
Atrair funcionários competentes	
Desenvolver uma cultura de alta performance	
Estimular a integração dos funcionários e o trabalho em equipe	
Investir no controle e na padronização de procedimentos	
Promover a remuneração variável de longo prazo	
Desenvolver comunicação transparente e eficaz	
Preparar a organização para enfrentar os desafios futuros	
Implantar ou reestruturar processos de remuneração e de benefícios	
Identificar e implantar melhores práticas de gestão de pessoas	
Facilitar a transformação organizacional	
Reconhecer e recompensar pessoas	
Estimular a delegação e a autonomia (empoderamento)	
Promover a diversidade e a inclusão	
Estimular a gestão do conhecimento	
Estimular e apoiar as iniciativas dos funcionários	
Investir no desenvolvimento de novas tecnologias e métodos de trabalho	
Outra (especifique):	

2. Em que **grau** as **afirmações** listadas abaixo refletem a **realidade atual** da sua empresa, vista de uma perspectiva ampla e geral?

Utilize a mesma **escala de 0 a 10** para atribuir notas para o seu **grau de concordância** com cada afirmação.

AFIRMATIVAS <i>A sua empresa... / Na sua empresa...</i>	Grau de concordância (0 a 10)
Consegue alcançar as metas empresariais	
Possui funcionários talentosos e competentes	
Consegue perceber as expectativas futuras dos clientes	
Acompanha e avalia as novas necessidades de serviços	
As práticas de gestão de pessoas são coerentes com a estratégia organizacional	
Os funcionários contribuem para o sucesso organizacional	
Consegue agir com velocidade, flexibilidade e redução do tempo de ciclo em suas atividades	
Os diversos grupos de funcionários conhecem o seu papel para o alcance da estratégia organizacional	
Apoia novos comportamentos e iniciativas para manter a empresa competitiva	
Consegue desenvolver uma infraestrutura administrativa eficiente	
As competências individuais dos funcionários contribuem para o alcance das metas organizacionais	
A gestão de pessoas participa do processo de definição das estratégias organizacionais	
Descobre constantemente novas maneiras de fazer melhor as coisas	
Consegue executar a sua estratégia organizacional	
Possui eficiência e eficácia operacional	
Consegue antecipar-se e adaptar-se a questões futuras	
Proporciona o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários	
Consegue o alinhamento entre as estratégias de gestão de pessoas e a estratégia organizacional	
Inova constantemente	
Possui funcionários dedicados e motivados	
Consegue conceber e facilitar a execução dos processos organizacionais	
O senso de melhoria contínua é compartilhado por todos os funcionários	
A gestão de pessoas participa do processo de implementação das estratégias organizacionais	
Compreende e satisfaz as necessidades pessoais e familiares dos funcionários	
Garante a manutenção da qualidade e a redução dos custos	
Consegue adaptar-se à mudança	
Possui funcionários comprometidos com os objetivos organizacionais	
Consegue monitorar e melhorar continuamente os seus processos	
Comunica sua visão, missão e valores a todos os funcionários	
Ajuda seus funcionários a alcançarem o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	
Consegue modelar sua cultura organizacional para estimular a renovação e transformação	
Consegue aumentar continuamente sua produtividade	

3. Qual função você desempenha atualmente na sua empresa?

- ☐ Diretor(a)/Gerente de Recursos Humanos ☐ Consultor(a)
☐ Diretor(a)/Gerente de outras áreas ☐ Professor(a)
☐ Analista de Recursos Humanos ☐ Outra (especifique): _____

4. Em que estado brasileiro você trabalha? _____

APÊNDICE C – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado(a) Sr(a) Gerente,

Estamos realizando uma pesquisa sobre “*Gestão Estratégica de Pessoas na Hotelaria*” em equipamentos de hospedagem de médio e grande porte dos principais destinos turísticos da Região Nordeste. Nosso objetivo é compreender as relações existentes entre as estratégias de gestão de pessoas e seus impactos sobre os resultados organizacionais.

Esta pesquisa está sendo desenvolvida para compor uma tese de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo e conta com a parceria da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. A pesquisa possui objetivo estritamente acadêmico. Os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo. Os respondentes e os meios de hospedagem que participam da pesquisa não serão identificados.

Para a concretização deste trabalho, gostaríamos de contar com sua colaboração respondendo ao questionário que se encontra com o entrevistador. O questionário possui somente questões objetivas e o tempo estimado para respondê-lo é de apenas quinze minutos. Sua participação é muito importante!

Desde já agradecemos a sua atenção,

LEILIANNE TRINDADE BARRETO

Coordenadora da Pesquisa

Professora do Departamento de Turismo da UFRN

Doutoranda em Administração pela FEA/USP