



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS TURÍSTICOS**

NILSON DE FREITAS MOURA

**PROPOSTA PARA UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS,
APLICADO AOS MEIOS DE HOSPEDAGEM DE PEQUENO PORTE DA CIDADE
DE FORTALEZA**

FORTALEZA – CEARÁ

2017

NILSON DE FREITAS MOURA

PROPOSTA PARA UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS,
APLICADO AOS MEIOS DE HOSPEDAGEM DE PEQUENO PORTE DA CIDADE
DE FORTALEZA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios Turísticos do Centro de Ciências e Tecnologia e Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Gestão de Negócios Turísticos. Área de Concentração: Gestão de Negócios Turísticos.

Orientador: Prof. Dr. José Clerton de Oliveira Martins.

FORTALEZA – CEARÁ

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Estadual do Ceará

Sistema de Bibliotecas

Moura, Nilson de Freitas.

Proposta para um modelo de gestão estratégica de pessoas, aplicado aos meios de hospedagem de pequeno porte da cidade de Fortaleza [recurso eletrônico] / Nilson de Freitas Moura. - 2017.

1 CD-ROM: il.; 4 ¼ pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico com 119 folhas, acondicionado em caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7 mm).

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Mestrado Profissional em Gestão de Negócios Turísticos, Fortaleza, 2017.

Área de concentração: Gestão de Negócios Turísticos.
Orientação: Prof. Dr. José Clerton de Oliveira Martins.

1. Gestão Estratégica. 2. Gestão de Pessoas. 3. Meios de Hospedagem. I. Título.

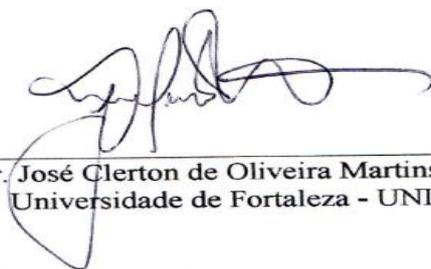
NILSON DE FREITAS MOURA

PROPOSTA PARA UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS,
APLICADO AOS MEIOS DE HOSPEDAGEM DE PEQUENO PORTE DA CIDADE
DE FORTALEZA

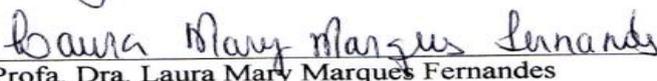
Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios Turísticos do Centro de Ciências e Tecnologia e Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para à obtenção do título de mestre em Gestão de Negócios Turísticos. Área de Concentração: Gestão de Negócios Turísticos.

Aprovada em: 22 de fevereiro de 2017.

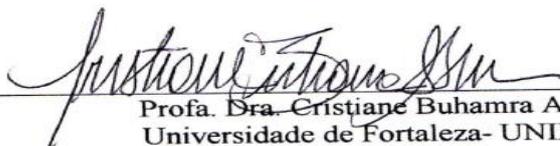
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. José Clerton de Oliveira Martins (Orientador)
Universidade de Fortaleza - UNIFOR



Profa. Dra. Laura Mary Marques Fernandes
Universidade Estadual do Ceará - UECE



Profa. Dra. Cristiane Buhamra Abreu
Universidade de Fortaleza- UNIFOR

A Deus, por ter se mantido fiel nessa minha jornada. Aos meus pais, Célia Maria de Freitas Moura e José Wilson Ferreira de Moura, por terem me dado o dom da vida e estarem sempre ao meu lado, oferecendo todo o suporte necessário nos momentos felizes e de dificuldade.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e à minha irmã, pela constante presença ao meu lado.

Ao meu orientador, Prof. Dr. José Clerton de Oliveira Martins, pela confiança, paciência e disposição em acompanhar a realização deste trabalho. Sem a sua insistência e desmistificação da impossibilidade, ele não se realizaria. As orientações foram de fundamental importância para a finalização desta dissertação de mestrado. Sua clareza e objetividade na condução contribuíram de forma grandiosa para o resultado final. Muito obrigado!

Às digníssimas Profas. Dra. Laura Mary Marques Fernandes e Dra. Cristiane Buhamra Abreu, pelo aceite em participar desta banca avaliadora e pelas ricas contribuições cedidas que enaltecem o trabalho.

A todos os amigos da turma IX do Mestrado Profissional em Gestão de Negócios Turísticos, pela construção do aprendizado coletivo e pelo apoio constante. Em especial, às amigas Eveline Lima (Vevé) e Kátia Portela, consideradas “presentes do mestrado”, que nunca me deixaram imaginar a não finalização do trabalho aqui apresentado.

Aos profissionais, amigos e familiares que, direta ou indiretamente, colaboraram com esta dissertação.

“Quando os soldados forem bem treinados, descansados, adequadamente alimentados, vestidos e equipados, se seus espíritos estiverem despertos, lutarão vigorosamente. No entanto, se as condições físicas e materiais tiverem amortecido seus espíritos, se houver algum desequilíbrio na relação entre o comando e as tropas, ou se por alguma razão eles tiverem perdido sua motivação, serão derrotados.”

(Sun Tzu)

RESUMO

O trabalho aborda a relevância da gestão estratégica de pessoas nos meios de hospedagem de pequeno porte. Utiliza como referencial teórico informações que fundamentam a origem do termo estratégia e suas aplicações na área militar, apresentando a transição do termo para a área empresarial até chegar à literatura que discute o tema da gestão estratégica de pessoas nas empresas. Fortalecendo a estrutura conceitual, relatos históricos sobre a origem dos meios de hospedagem são apresentados, como também informações sobre conceito, classificação e operação desse segmento. O objetivo da pesquisa foi propor um modelo de gestão estratégica de pessoas aos meios de hospedagem de pequeno porte da cidade de Fortaleza. A proposta para o modelo foi construído com base nos ensinamentos de grandes autores da área e de entrevista semiestruturada aplicada aos gestores e colaboradores de um meio de hospedagem de pequeno porte. O modelo proposto pretende, através de sua praticidade e formatação, auxiliar os gestores dos meios de hospedagem de pequeno porte da cidade de Fortaleza em busca da vantagem competitiva por meio das pessoas.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Gestão de Pessoas. Meios de Hospedagem.

ABSTRACT

The work addresses the relevance of Strategic People Management in small-scale hotel. As theoretical reference, it uses information based on the meaning of strategy from military to corporative application, presenting literature that discusses the strategic people management. To build the conceptual framework it relates as the origin definition of accommodations' ways, its classification and business operation. The research proposes a strategic people management model to be applied in small-scale hotels in Fortaleza city. The proposal for the model was formulated based on the teachings of great authors and on semi-structured interviews with small-scale managers. It guides, through its usability and functionality, hospitality executives in charge of small-scale hotel getting competitive advantage as a result of Strategic People Management.

Keywords: Strategic Management. People Management. Hotels.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenho da investigação	27
Figura 2 – Análise SWOT e a criação da estratégia.....	38
Figura 3 – Matriz SWOT como ainda hoje é conhecida	39
Figura 4 – Diferentes concepções do processo estratégico, grupo Harvard e a escola de Ansoff	42
Figura 5 – Os seis processos de gestão de pessoas	54
Figura 6 – Planejamento estratégico e planejamento estratégico de pessoas.....	58
Figura 7 – Hotel Tremont House	67
Figura 8 – Hotel Terminus.....	71
Figura 9 – Sistema brasileiro de classificação.....	76
Figura 10 – Modelo de tela de inserção de reservas.....	81
Figura 11 – Modelo de tela de disponibilidade	82
Figura 12 – Modelo de tela de check in.....	84
Figura 13 – Modelo de tela de FNRH.....	85
Figura 14 – Modelo de tela de check out	85
Figura 15 – Modelo de GEP aplicado aos meios de hospedagem de pequeno porte	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características da pesquisa qualitativa	25
Quadro 2 – Trechos das obras de Sun Tzu, Clausewitz e Maquiavel	31
Quadro 3 – Definições de estratégia empresarial	34
Quadro 4 – Escolas de planejamento estratégico e seus pontos de vista	45
Quadro 5 – Características das escolas de pensamento estratégico.....	45
Quadro 6 – Estratégias ou filosofia de gestão de pessoas	56
Quadro 7 – Modelo VRIO: pré-requisito para um recurso ser considerado estratégico	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Classificação da equipe em quantidade, de acordo com o sexo	98
Gráfico 2 – Classificação da equipe em percentual, de acordo com o sexo	99
Gráfico 3 – Classificação da equipe em quantidade, de acordo com a escolaridade	99
Gráfico 4 – Classificação da equipe em percentual, de acordo com a escolaridade	100
Gráfico 5 – Classificação da equipe em quantidade, de acordo com a faixa etária	100
Gráfico 6 – Classificação da equipe em percentual, de acordo com a faixa etária .	101
Gráfico 7 – Classificação da equipe em quantidade, de acordo com o estado civil	101
Gráfico 8 – Classificação da equipe em percentual, de acordo com o estado civil .	102
Gráfico 9 – Classificação da equipe em quantidade, de acordo com a área de atuação.....	102
Gráfico 10 – Classificação da equipe em percentual, de acordo com a área de atuação.....	103

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A&B	Alimentos e Bebidas
ARH	Administração de Recursos Humanos
AERH	Administração Estratégica de Recursos Humanos
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FNRH	Ficha Nacional de Registro de Hóspedes
GEP	Gestão Estratégica de Pessoas
GP	Gestão de Pessoas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
JLL	<i>Jones Lang LaSalle</i>
LGT	Lei Geral do Turismo
OTA	<i>On line Travel Agency</i>
PIB	Produto Interno Bruto
RH	Recursos Humanos
SBCLASS	Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SETUR/CE	Secretaria de Turismo do Estado do Ceará
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
UHs	Unidade Habitacionais
VRIO	Valor, Raridade, Imitação, Organização

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	22
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	24
4	REFERENCIAL TEÓRICO	28
4.1	ESTRATÉGIA.....	29
4.2	ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	32
4.3	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	51
4.4	RELATO HISTÓRICO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM.....	64
4.5	MEIOS DE HOSPEDAGEM: CONCEITOS E CLASSIFICAÇÃO	75
4.6	OPERAÇÃO NOS MEIOS DE HOSPEDAGEM	79
4.6.1	Hospedagem	79
4.6.1.1	Reservas	80
4.6.1.2	Recepção	82
4.6.1.3	Telefonia.....	86
4.6.1.4	Governança	87
4.6.2	Alimentos e bebidas.....	89
4.6.2.1	Restaurantes	90
4.6.2.2	Cozinha	91
4.6.2.3	<i>Room service</i>	91
4.6.2.4	Bar.....	92
4.6.3	Marketing e vendas	92
4.6.4	Administração.....	94
5	PROPOSTA PARA UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS APLICADO AOS MEIOS DE HOSPEDAGEM DE PEQUENO PORTE	96
6	CONCLUSÃO	110
	REFERÊNCIAS.....	114
	APÊNDICES.....	118
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA GESTORES.....	119

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA
COLABORADORES.....120

1 INTRODUÇÃO

A existência de um sistema de gerenciamento estratégico nas empresas, independentemente do seu segmento de atuação, é amplamente disseminada como necessidade básica para que se consiga vislumbrar o futuro de uma organização e, assim, traçar ações que garantam sua sustentabilidade no mundo dos negócios. A aplicação de estratégias como ferramentas de gestão agregadoras para um bom desempenho dos resultados possui papel extremamente importante, pois ajuda a nortear o caminho a ser seguido, as ações a serem realizadas e os métodos a serem utilizados.

Todavia, a definição e implantação de estratégias em empreendimentos de pequeno porte em seu modelo formal não é uma realidade. Sabe-se que o gerenciamento nas empresas de pequeno porte ocorre muitas vezes informalmente, fugindo às regras utilizadas pela maior parte do mercado de médio e grande porte. É intrigante constatar que, mesmo com ações que fogem à padronização, tais empresas se mantêm ativas na constante luta pela vantagem competitiva, aplicando seus conhecimentos empíricos, podendo, ainda, ser caracterizadas como estratégias informais.

O universo corporativo não atribui a importância adequada às particularidades que fazem parte do cotidiano das empresas de pequeno porte, sendo visualizadas por muitos executivos como empresas estrategicamente ineficientes pelo simples fato de não seguirem o modelo formal de definição, implantação e acompanhamento de estratégias. Independentemente do segmento e do porte de atuação, empresas necessitam de estratégias para se manter ativas no mercado.

Longo *et al.* (2014) asseveram que, nos dias de hoje, já é fato aceito quase que por unanimidade que a sobrevivência efetiva das organizações, em face das condições de mudanças contínuas nos cenários nacionais e internacionais, só é possível se a organização tiver a capacidade de aprender e de se reinventar constantemente.

O trabalho aqui apresentado está direcionado ao segmento dos meios de hospedagem de pequeno porte, pois, assim como os grandes empreendimentos, possuem forte participação econômica no setor do turismo e, por sua importante

participação na economia do turismo, a necessidade do direcionamento estratégico mantém o mesmo grau de importância.

O estado do Ceará e a cidade de Fortaleza possuem, atualmente, uma grande demanda pela atividade turística. De acordo com dados da Secretaria de Turismo do Estado do Ceará (SETUR/CE), no período de 1994 a 2015, houve um acréscimo médio anual de 7,6% na demanda turística, gerando cada vez mais a necessidade da profissionalização dos serviços. Composto o tripé de sustentação nessa atividade, em que os segmentos de transportes e alimentação se destacam, os meios de hospedagens também estão inseridos na prática de gerenciamento estratégico.

Os grandes hotéis, pertencentes a redes nacionais, internacionais ou independentes, em sua maioria, aplicam o que chamamos de estratégias formais, mas, por questões de formação e ausência de recursos, os meios de hospedagens de pequeno porte buscam suas soluções de forma criativa.

A atividade hoteleira, de acordo com dados do Ministério do Turismo, base 2015, possui uma oferta de 7.117 meios de hospedagem, 393.970 apartamentos e 837.169 leitos. No estado do Ceará, de acordo com dados da SETUR/CE, em 2014, os números atingiram a marca de 1.161 meios de hospedagem, 29.723 apartamentos e 74.748 leitos. Dados preliminares em relação a 2015 já apresentam uma elevação no número de unidades habitacionais (UHs) para 32.646. No Ceará, a atividade turística representa 11,6% do PIB; ao direcionar essa informação ao setor de serviços, o percentual atinge 16,4%, de acordo com dados de 2015 da SETUR/CE.

O segmento hoteleiro fortalezense possui uma oferta de 218 meios de hospedagem, 10.862 unidades habitacionais e 26.858 leitos, tendo como base dados de 2014 da SETUR/CE. Configurando-se como segmento competitivo e em mercados competitivos, a agressividade estratégica para garantir a sobrevivência se torna essencial.

Na tabela a seguir, são evidenciados os números da evolução na demanda turística do estado do Ceará e da cidade de Fortaleza de acordo com dados no período de 2006 a 2015. Nesse intervalo, observa-se uma variação de 62,1% no número de visitantes, sendo em sua maioria o mercado nacional. Nesse mesmo período, a demanda hoteleira obteve uma elevação média de 73,6%, o que

gerou uma melhoria na ocupação média dos hotéis em 27,2%. Outros indicadores que comprovam os dados positivos desse segmento podem ser observados na mesma tabela.

Tabela 1 – Agregados turísticos do Ceará: 2006/2015

Agregados	Período		Variações(%)	
	2006	2015	Total	Anual
Demanda Turística Via Fortaleza	2.062.493	3.343.815	62,1	5,5
. Nacional	1.794.369	3.065.292	70,8	6,1
. Internacional	268.124	278.523	3,9	0,4
Demanda Hoteleira de Fortaleza	1.082.274	1.878.778	73,6	6,3
Taxa de ocupação hoteleira (%)	57,4	73,0	27,2	2,7
Gastos percapitas (R\$)	1.214,63	2.187,21	80,1	6,7
Receita Turística Direta (R\$ milhões)	2.496,9	7.313,63	192,9	12,7
Renda Gerada (R\$ milhões)	4.369,6	12.798,84	192,9	12,7
. Impacto sobre o PIB (%)	9,4	11,6	23,8	2,4
. Impacto no Setor Serviços (PIB)	13,9	16,4	18,1	1,9
Oferta Hoteleira no Ceará (UHs)	24.294	32.646	34,4	3,3
Empregos nas Atividades do Turismo	36.113	77.902	115,7	8,9
Movimento no Aeroporto (mil Pax)	2.950	6.348	115,2	8,9

Fonte: Setur/CE (2015).

A complexidade da administração e operação nos meios de hospedagem merece atenção e requer aplicação de ferramentas estratégicas, tornando o ambiente corporativo mais eficiente. Entendendo que a estagnação é fator crítico para a sobrevivência de um negócio, é preciso que continuamente sejam aplicadas estratégias de sobrevivência para que se mantenha ativo na selva corporativa.

Aprofundando o conhecimento nas teorias e práticas estratégicas empresariais, com foco em gestão estratégica de pessoas, o estudo aqui apresentado buscará informações sobre gestão estratégica de pessoas aplicadas aos meios de hospedagem de pequeno porte. Serão utilizados como temas centrais: gestão estratégica, gestão de pessoas e meios de hospedagem. Resumidamente, discorre-se sobre os termos chaves.

Nicolau (2001) reconhece que, mesmo sendo o termo estratégia uma das palavras mais utilizadas na vida empresarial e abundantemente presente na literatura da especialidade, percebe-se, desde logo, que não existe qualquer

uniformidade, podendo o mesmo termo referir-se a situações diversas. Apesar de não existir um consenso sobre o conceito de estratégia empresarial entre os estudiosos, o termo possui aspectos em comum, entre eles o de que se trata de um conjunto de determinações, com objetivos e ações que contribuem para o alcance dos resultados previamente definidos, garantindo, assim, a permanência do negócio.

A gestão estratégica de pessoas colaborará com a utilização da mão de obra como fator primordial para o alcance de resultados positivos, destacando as práticas que mais contribuem para a obtenção de uma excelente performance. Percebe-se que, na maioria das empresas, os membros da organização aparecem como meros executores, desperdiçando, assim, seus conhecimentos e a visão para propor soluções ao ambiente corporativo. Esse modelo de cultura corporativa, além de subaproveitar seus recursos e, nesse caso, o humano, não conseguirá desenvolver o senso de responsabilidade com as estratégias definidas, afinal não houve participação na definição, deixando explícita a falta de interesse em receber contribuição e confiar nas pessoas que de fato estão entregando o produto, o serviço aos clientes.

A Lei nº 11.771, publicada em 17 de setembro de 2008, intitulada como a Lei Geral do Turismo (LGT), promulgou, em seu artigo 23, que são considerados meios de hospedagem os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária.

Os meios de hospedagem são empreendimentos que oferecem acomodação com diversos serviços incluídos a um determinado custo, que, por sua vez, estará alinhado com o volume e a qualidade da estrutura e dos serviços prestados.

A escolha do tema pelo mestrando vem pelo interesse no segmento de meios de hospedagem e estratégias de gestão, vez que já possui experiência gerencial em empreendimento de grande porte da cidade de Fortaleza. Contribui, ainda, para esse interesse a necessidade de ter o conhecimento sobre como empreendimentos de pequeno porte aplicam suas estratégias de pessoal, frente à

escassez de recursos. Complementa-se o interesse pelo desejo pessoal em obter no futuro seu próprio empreendimento de pequeno porte, sendo, assim, necessário descobrir o quanto antes as nuances que ocorrem em um segmento na área em que possui experiência, mas com perfis diferenciados.

A existência de um gerenciamento estratégico no âmbito corporativo se apresenta como forte aliado na continuidade e na evolução dos resultados. Estando os meios de hospedagem de pequeno porte classificados como ambientes corporativos, não se tornam alheios a essa necessidade, entretanto não se torna obrigatória a execução do modelo utilizado nos grandes empreendimentos, pois não deve-se ignorar as práticas utilizadas e eficientes ora já executadas pelos gestores desse perfil empresarial. Imagina-se que, por não seguirem o modelo padronizado, tais empresas não possuem estratégias e conseqüentemente, possuem baixo desempenho.

Na prestação de serviços, o elemento humano é considerado o principal recurso, pois produz e entrega o serviço simultaneamente aos clientes, e, para que não ocorra uma má prestação do que foi adquirido, é necessário que todos estejam estrategicamente alinhados com as diretrizes da empresa, independentemente do porte que ela possua.

Com a necessidade de uma maior reflexão sobre o assunto, tem-se a seguinte pergunta norteadora: Qual é o modelo de gestão estratégica de pessoas adequado aos meios de hospedagem de pequeno porte?

Assim sendo, contribuindo com o estudo da gestão estratégica de pessoas nos meios de hospedagem, definiu-se pelo seguinte tema desta dissertação: Proposta para um modelo de gestão estratégica de pessoas, aplicado aos meios de hospedagem de pequeno porte da cidade de Fortaleza.

Perpassando pelos temas que darão suporte ao encontro das respostas esperadas, o trabalho foi separado em cinco capítulos, iniciando com esta introdução, que permite ao leitor entender qual o propósito do trabalho. O capítulo seguinte apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo. No capítulo de número três, a metodologia de pesquisa é apresentada, assim como os esclarecimentos do tipo de pesquisa em relação à natureza, à abordagem, aos objetivos e às técnicas de coleta de dados; o lócus e os sujeitos da pesquisa serão também expostos nesse momento.

No quarto capítulo, será trabalhado o referencial teórico da pesquisa, em que os conceitos, as teorias e os embasamentos de estudiosos que já discutiram os assuntos serão compartilhados.

Após exposição teórica, será apresentada a proposta para um modelo de gestão estratégica de pessoas, aplicado aos meios de hospedagem de pequeno porte da cidade de Fortaleza. Nesse momento, serão apresentadas ações exequíveis, em cujo impacto positivo o pesquisador acredita no alcance dos resultados esperados através das pessoas. A explanação de informações obtidas durante o desenvolvimento do trabalho, assim como constatações e possibilidades futuras serão relatados no capítulo de conclusão.

2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo geral deste estudo é desenvolver proposta para um modelo de gestão estratégica de pessoas para os meios de hospedagem de pequeno porte.

A resposta ao objetivo acima nos ajudará a entender os caminhos percorridos por gestores que atuam com recursos limitados e que, na maioria das situações, não conseguem seguir um modelo padrão e formal de concepção de ações estratégicas. Nessa dinâmica rotina em que as funções se misturam, esses gestores precisam de alguma maneira se tornar competitivos frente ao mercado. O alcance do objetivo proposto contribuirá, também, com a visualização de caminhos diversos que normalmente surgem de forma emergente e que, na maioria das situações, não possuem a credibilidade necessária.

Como objetivos específicos, definiu-se:

- Elaborar uma reflexão sobre gestão estratégica de pessoas nos meios de hospedagem.
- Explorar a importância atribuída pelos gestores à implementação de estratégias gerenciais de pessoas nos meios de hospedagem de pequeno porte.
- Averiguar a percepção do quadro de colaboradores quanto à aplicação das ferramentas de gestão de pessoas nos meios de hospedagem de pequeno porte.

O primeiro apresentará, através de referenciais teóricos, a importância da mudança de visão nas empresas e, conseqüentemente, nos meios de hospedagem para uma gestão estratégica de pessoas, destacando suas principais características e a contribuição das pessoas nas organizações para o sucesso do negócio. A aplicação de uma gestão estratégica, seja ela formal ou informal, implica na implantação de práticas que contribuem rotineiramente a sempre pensar e aplicar estrategicamente. Nesse contexto, o agir estratégico baseado em pessoas é o foco.

O segundo objetivo estudará a importância atribuída pelos gestores a tais ferramentas nesse perfil de empreendimento. O padrão formal de gestão ocorre na maioria das empresas de grande porte, o que não é realidade em empreendimentos

de pequeno porte. Busca-se entender se os meios de hospedagem de pequeno porte consideram importante ou se optam por correr riscos, não direcionando energia para esse fim.

Por fim, nosso terceiro objetivo específico averiguará a percepção da equipe quanto à aplicação de ações de gestão de pessoas nos meios de hospedagem de pequeno porte. Nesse momento, pretende-se averiguar a aceitação da importância dessas ações pela equipe, assim como a percepção da realização e dos resultados por elas propostos.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, encontram-se expostos os procedimentos metodológicos utilizados no estudo, o tipo de pesquisa, o método escolhido, assim como as técnicas de coleta de informações que contribuirão para um melhor entendimento sobre o assunto estudado.

Entende-se como metodologia o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Ou seja, a metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade) (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 1999).

O tipo de pesquisa em relação à natureza utilizado neste trabalho foi a pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimento para aplicação prática, direcionando sua utilização à solução de algum problema específico. Nesse aspecto, os conhecimentos adquiridos ao longo da pesquisa serão aplicados na condução de soluções que se tornem necessárias. Os aspectos pragmáticos não serão ignorados, pois a experiência aqui adquirida será utilizada na condução diária da rotina nos empreendimentos.

Em relação à abordagem, a pesquisa se caracteriza como qualitativa, pois foram analisadas informações e ações tomadas pelos gestores e empresários dos meios de hospedagem de pequeno porte com foco em pessoas. Creswell (1998 *apud* MASSUKADO, 2008) esclarece que a pesquisa qualitativa é um processo de investigação e entendimento baseado em tradições de investigação metodológicas que exploram o humano e o social. O pesquisador constrói um quadro complexo e holístico, analisa palavras, reporta detalhadamente as visões de informantes e conduz o estudo em um campo natural.

De acordo com Godoy (1995), a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se representa como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques. Ainda sobre a pesquisa qualitativa, destacam-se a seguir algumas características, com base em diversos autores.

Quadro 1 – Características da pesquisa qualitativa

Autor	Características
Bryman (1984)	Compromisso em ver o mundo social do ponto de vista do ator.
Denzin e Lincoln (2006)	Ênfase sobre as qualidades das entidades e sobre processos e os significados.
Cassell e Simon (1994)	Permite que o pesquisador, com o avanço de sua pesquisa, altere a natureza de sua intervenção em resposta à natureza mutante do contexto.
Wolcott (1975 <i>apud</i> Bornman <i>et al.</i> 1986)	O pesquisador é notadamente o instrumento de pesquisa.
Patton (2002)	Os dados tipicamente eclodem durante a ida a campo.
Silverman (2000)	Os métodos utilizados exemplificam a crença de que eles podem sustentar um entendimento mais profundo do fenômeno social que os métodos quantitativos.
Creswell (2003)	É fundamentalmente interpretativo o que permite que o pesquisador conduza a interpretação dos dados.
Miles e Huberman (1994)	A narrativa não possui formatos fixos, deve combinar elegância teórica com uma descrição credível do objeto.
Patton (2002)	A confiabilidade recai sobre a competência, habilidade e o rigor do pesquisador.
Creswell (2003)	A validade é utilizada para sugerir estabelecendo se as descobertas estão em conformidade com o ponto de vista do pesquisador, do participante ou dos leitores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação aos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois acessou o universo dos meios de hospedagem de pequeno porte, a fim de obter maior convivência, conhecendo a realidade e gerando conhecimento. Essas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior intimidade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses. Pode-se dizer que essas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (GIL, 2002, p. 41).

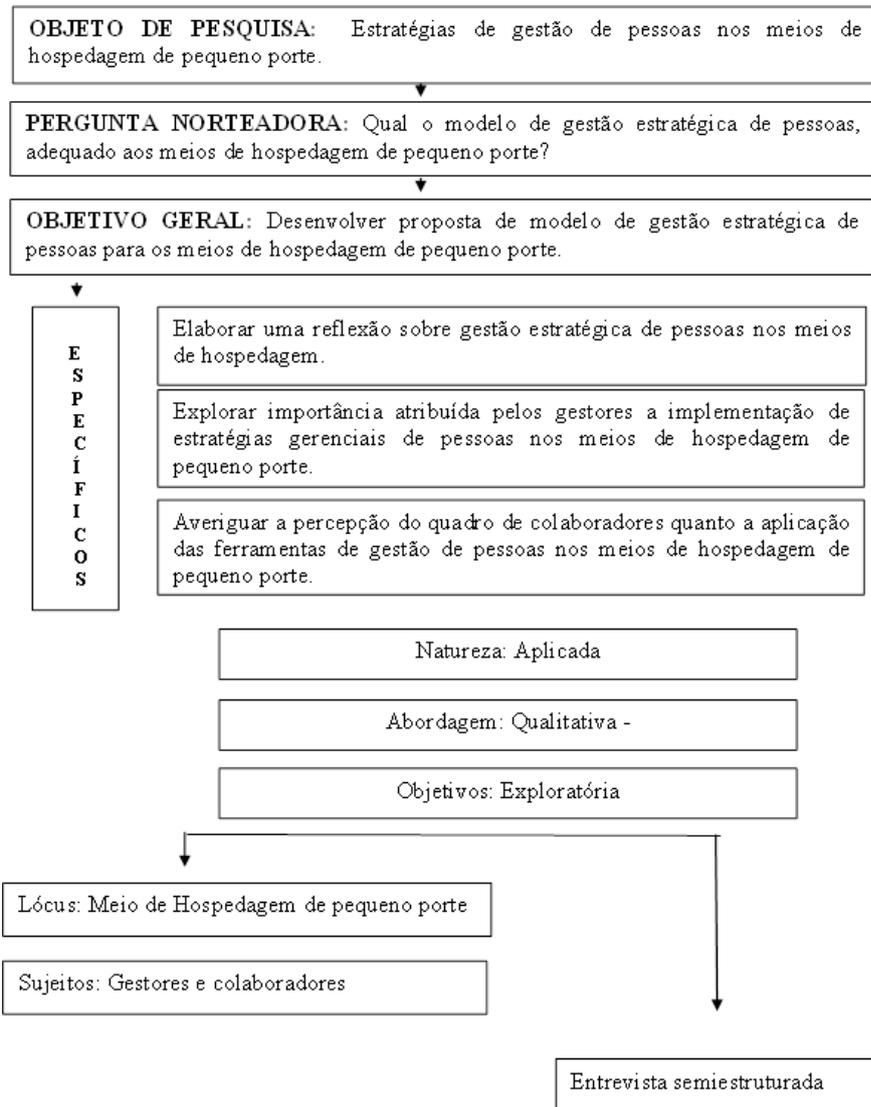
Em relação às técnicas de coleta de dados, foi utilizada a entrevista semiestruturada, que consiste em um roteiro pré-definido, mas sem rigidez, podendo o entrevistador alterá-la quando julgar necessário. De acordo com Gil (2002), entrevista pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma delas formula questões e a outra responde.

Minayo *et al.* (1999) comunicam que a entrevista é o procedimento mais usual no trabalho de campo. Através dela, o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais. Ela não significa uma conversa despreziosa e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focada.

O pesquisador selecionou um meio de hospedagem de pequeno porte na cidade de Fortaleza. Não houve dificuldade em obter autorização para a realização da pesquisa, visto que o pesquisador já possuía contato com o gestor do empreendimento, entretanto destaca-se que, normalmente, a etapa de autorização para aplicação de pesquisa e estudos em empresas, principalmente de pequeno porte, esbarra em muitos obstáculos, como desinteresse dos gestores com a justificativa da ausência de tempo ou simplesmente por não julgarem necessárias intervenções externas em seus negócios. Apesar de não ter dificuldade em obter autorização, esbarrou-se na falta de engajamento para a aplicação das entrevistas, visto que os horários agendados pelo pesquisador, muitas vezes, não foram cumpridos pelos funcionários, não pela receptividade, mas, sim, por estarem ocupados em suas funções. Dessa forma, houve a necessidade de alterar horários previamente definidos para conseguir obter as informações requeridas.

Através das informações obtidas dos gestores e colaboradores, foi possível obter material necessário que deu suporte à proposta contida no objetivo geral deste trabalho.

Figura 1 – Desenho da investigação



Fonte: Adaptado de Aguirre; Martins (2014).

4 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico abordará os conceitos de:

- a) estratégia;
- b) estratégia empresarial;
- c) gestão estratégica de pessoas nas organizações;
- d) relato histórico dos meios de hospedagem;
- e) meios de hospedagem: conceitos e classificação;
- f) operação nos meios de hospedagem.

O conceito de estratégia, desde sua aplicação pelos generais, em suas guerras, até a aplicação no mundo empresarial, será discutido nos dois primeiros subcapítulos.

A aplicação do conhecimento estratégico facilita o encontro das soluções, tornando as empresas adaptáveis ao futuro. Na atualidade, pensar estrategicamente não se torna opção e, sim, necessidade, entretanto o fazer estratégico não é padronizado, e o que possui aplicabilidade em um formato pode não ter o mesmo desempenho em outro.

Não existe uma fórmula padrão para criar uma organização bem-sucedida e de alto desempenho. Não há receita para o bolo. O processo de planejamento estratégico é que vai conduzi-la no desenvolvimento e reformulação de estratégias que assegurem sua evolução continuada e sustentável (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 4).

A importância da participação da equipe no pensar e fazer estratégico será discutido no subcapítulo seguinte. Neste, discute-se a necessidade de envolver todo o quadro de pessoal, desde a base até os cargos estratégicos, para o alcance de resultados. Tal inclusão se apresenta como vantagem competitiva em empresas que já perceberam que quanto mais envolvida estiver a equipe, melhores serão os resultados por ela obtidos.

Objetivando conhecer a base da história sobre os meios de hospedagem, tem-se um subcapítulo tratando do assunto, que apresentará as primeiras experiências reconhecidas como oferta de alojamento até apresentar as grandes estruturas hoteleiras que surgiram no mundo, no Brasil e em Fortaleza. Os meios de hospedagens formam uma das principais atividades do segmento turístico e, em

função dessa importância, logo em seguida, são apresentados os conceitos e a classificação no Brasil. Sendo um segmento extremamente operacional, apresentar-se-ão as principais características dos departamentos de um meio de hospedagem, nesse momento as explicações não estarão relacionadas ao porte do empreendimento, visto que as atividades apenas ajustam-se proporcionalmente de acordo com seu porte.

As estruturas organizacionais dos hotéis mudaram por muitas razões, assim como o motivo pelo qual o gerenciamento de hotéis também mudou. Enquanto nosso conhecimento de hóspedes e os mercados que eles representam crescem e se tornam mais precisos, as especializações dentro da estrutura organizacional do hotel cresceram para ajudar mais efetivamente o gerenciamento da organização e seus serviços (RUTHERFORD, 2004, p. 23).

Possuindo características bem peculiares, a prestação de serviços se difere bastante de outros produtos. Para Caon (2008), a intangibilidade dos serviços, a produção e o consumo simultâneos, a presença e/ou participação do cliente no processo de produção, a perecibilidade da capacidade de produção, a heterogeneidade intrínseca dos serviços, a imagem do “pacote de valor” normalmente comercializado pelos hotéis, o conceito de serviço que o hotel deseja oferecer, *front office* e *back office*, configuram-se como as características e suas implicações na produção dos serviços.

As constantes mudanças na atualidade não permite insistir no enfrentamento de problemas novos com soluções velhas, e por isso se faz necessária a aplicação de estratégias de gestão em todas as perspectivas.

4.1 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia possui sua origem na área militar, pois foi com a busca incessante de ideias e ações que levassem os generais a obter suas vitórias nas guerras, que surgiu o termo. A palavra estratégia deriva do termo grego *strategos*, que foi um título político e militar concedido a dez líderes tribais de Atenas para atender as reformas políticas propostas por Clístenes, reconhecidas como o primeiro esforço na história para um governo democrático (VIZEU; GONÇALVES, 2010, p. 5). *Strategos* é uma composição de *stratos*, que significa exército, e *agein*, que significa liderar. Já o verbo grego *stratego* passa a ser utilizado no período de

Alexandre Magno e significa “planejar a destruição dos inimigos por meio do uso efetivo de recursos” (VIZEU; GONÇALVES, 2010, p. 6). Evered (1983 *apud* MINTZBERG, 2004) conceitua o termo *strategos*, em grego, como a arte do general do exército. O desafio colocado ao general é a orquestração e a visão do conjunto. Os grandes generais pensam sobre o todo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 4).

Pontuam-se algumas semelhanças com a aplicação de atividades realizadas pelo generalato do passado com atividades realizadas na atualidade, como, por exemplo, um melhor acompanhamento por parte do comando militar não apenas das ações do combate em si, mas ações de planejamento que garantissem toda a estrutura necessária para que os exércitos sobrevivessem, como alimentação e deslocamentos. Tais necessidades surgiram em função do aumento de soldados nos grupos militares, em que ações simples não conseguiam mais mantê-los organizados, possuindo o general, nesse momento, atividades além do ato de liderar os combates.

A esse respeito, Vizeu e Gonçalves (2010, p. 7) afirmam:

Neste período o general nada mais é do que o administrador do exército. Especialmente no período de Péricles, um importante estadista grego (495 a 429 a.C.), a ideia de estratégia passa a representar a competência gerencial de modo geral. Assim, o estrategista na Antiguidade cumpre as funções clássicas da administração: ele planeja as ações e objetivos, organiza o exército e o país, dirige os esforços das pessoas para os objetivos e controla o processo.

As estratégias eram aplicadas na antiguidade como uma forma de obter sucesso nas ações militares, e, nesse período, existiam duas formas ou técnicas de estudo com o objetivo de desenvolver aqueles que se propunham ao ofício da guerra. Uma delas era a leitura de biografias de grandes generais ou grandes batalhas; outra a se destacar eram as prescrições de tratados sobre temas específicos, estando neles as decisões e ações que foram tomadas. Como exemplos, pode-se citar o texto do general chinês Sun Tzu, “A Arte da Guerra”, “Como tirar proveito de seus inimigos”, do filósofo grego Plutarco, e “Da Guerra”, do general prussiano Carl von Clausewitz.

De acordo com Vizeu e Gonçalves (2010), Sun Tzu, em sua obra, analisa as variáveis em jogo na guerra, seja em relação aos custos ou mesmo em relação a situações específicas de combate. Reforça, ainda, que o general chinês propõe que a adequada ponderação dos fatores é a essência do sucesso e que, nesse sentido,

Sun Tzu propõe a análise a partir do seguinte conjunto de fatores: as características do próprio exército, as características do exército inimigo e os fatores do ambiente de batalha. Outro princípio estratégico encontrado na obra é o da dissimulação, pois o general chinês acredita que a simulação utilizada na medida certa para gerar vantagem é extremamente necessária.

No texto de Clausewitz (1832), um aspecto extremamente importante é a separação entre nível estratégico e nível tático, estando o segundo embutido no primeiro. Uma das mais importantes contribuições de Clausewitz para o entendimento do fenômeno da guerra é a sua distinção entre a “guerra absoluta” e a “guerra real”. A primeira configura-se filosoficamente como uma medida legítima, pois corresponde a um instrumento racional de política nacional, ou seja, uma medida feita a partir da ponderação racional de perdas e dos ganhos e centrada no atendimento dos interesses legítimos de uma nação (VIZEU; GONÇALVES, 2010, p. 13).

Maquiavel, filósofo político italiano, também possui forte influência sobre a esfera da estratégia política. Sua obra sempre atuou com o intuito de fortalecer as qualidades políticas. A seguir, apresentam-se, de forma resumida, trechos das obras dos filósofos citados anteriormente e que contribuem até hoje sobre as premissas estratégicas.

Quadro 2 – Trechos das obras de Sun Tzu, Clausewitz e Maquiavel

(continua)

Sun Tzu	<ul style="list-style-type: none"> • O general é o pilar de sustentação do Estado. Se seus talentos formam um todo coeso, o Estado será invariavelmente forte. Se o pilar de sustentação é marcado por fissuras, o Estado será invariavelmente enfraquecido. • O exército vitorioso primeiro realiza as condições para a vitória e só depois busca travar a batalha. O exército derrotado luta primeiro e só depois busca a vitória. • Em ordem espera o desordenado; em tranquilidade, espera o clamoroso. Esse é o caminho para controlar a mente.
---------	---

Quadro 2 – Trechos das obras de Sun Tzu, Clausewitz e Maquiavel

(conclusão)

Clausewitz	<ul style="list-style-type: none"> • A guerra é a continuação da política por outros meios. • A guerra é um ato de violência no qual se pretende obrigar o oponente a obedecer à nossa vontade. • A melhor estratégia é sempre ser muito forte, primeiro de um modo geral, depois no ponto decisivo. Portanto, para além da energia que cria o exército, não há lei para a estratégia mais imperativa e simples do que manter as forças concentradas.
Maquiavel	<ul style="list-style-type: none"> • Um príncipe sábio deve encontrar um modo pelo qual seus cidadãos sempre tenham necessidade do Estado e dele; assim eles sempre lhe serão fiéis. • O príncipe deve ser ponderado em seu pensamento e ação e proceder de forma equilibrada, com prudência e humanidade, para que a excessiva confiança não o torne incauto nem a exagerada desconfiança o faça intolerável.

Fonte: Adaptado de Sun-Tzu; Sun-Pin (2014) e Chiavenato; Sapiro (2009).

Observa-se, neste primeiro subcapítulo, os fundamentos do pensamento estratégico, suas aplicações no campo militar, desde o planejamento para que alcançassem vitórias nas guerras, bem como as etapas de preparação e treinamento. As referências para esse tema, mostrando suas principais influências, também foram apresentadas. No subcapítulo seguinte, observa-se a transição da cultura de utilização de estratégias para o campo empresarial, sua inserção nesse segmento e seus principais estudiosos que se tornaram referência na disseminação do conceito e da sua aplicação na área corporativa.

4.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A inserção e utilização do termo estratégia voltado ao segmento empresarial ganhou força em meados do século XX. Antes desse período, praticamente não era utilizado, estando ainda o seu conceito voltado às ideias e ações de combate no campo militar.

Vizeu e Gonçalves (2010) informam que a importação da palavra se deu tendo em conta a proximidade entre o significado do termo (tal qual ele foi constituído no campo militar ao longo dos anos) e vários aspectos da prática

gerencial que se consolidaram ao final da Segunda Guerra Mundial. Isso indica que, em certo sentido, a incorporação do termo estratégia ao universo da gestão empresarial ocorre como força de metáfora, em que se compreende a prática gerencial como apresentando algo de similar à prática militar.

De certo, identificam-se, por diversas situações, ações na área empresarial que se assemelham às aplicadas nas corporações, principalmente a partir do momento em que os exércitos se tornaram maiores e, conseqüentemente, mais complexos, sendo preciso o aprimoramento das competências dos generais para que, assim, conseguissem obter suas vitórias. Tratava-se da necessidade de planejar melhor situações das quais o próprio exército dependia, como deslocamento, armazenamento e oferta de alimentação, definição de abrigos, sem deixar de lado a preparação para as adversidades que poderiam surgir pelo caminho.

Para muitos, a premissa de que *business is war* justifica a absorção das ideias militares no campo empresarial, todavia outros elementos são destacados, contribuindo para o aprimoramento dessa verdade, estando entre eles a influência que o sentido militar possuía para os autores da área de negócios.

De forma geral, pode-se dizer que existem duas grandes razões para explicar a incorporação da ideia de estratégia no mundo empresarial. A primeira delas diz respeito à influência que o sentido militar original teve para autores e pesquisadores da área (VIZEU; GONÇALVES, 2010, p. 17).

Destaca-se, também, o acelerado ritmo dos acontecimentos, que teve seu marco em meados do século passado, sendo necessária a antecipação de ideias e ações que tornassem os acontecimentos gerenciáveis. Nesse período, percebeu-se que o resultado de ações previamente planejadas seria mais positivo, pois não esbarraria em adversidades, que fariam com que ações emergenciais e com baixo nível analítico fossem executadas.

O termo estratégia, na atualidade, possui grande aplicação na vida empresarial, entretanto, conforme anunciado e afirmado por Nicolau (2001), não existe consenso na literatura em relação ao seu conceito, sendo um termo ainda em construção, mesmo possuindo seus estudos acadêmicos iniciados em meados do século XX. Destacamos alguns conceitos de autores que se tornaram referência no âmbito corporativo.

Quadro 3 – Definições de estratégia empresarial

(continua)

Autores	Definição de Estratégia
Chandler (1962)	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.
Learned Christensen, Andrews Guth (1965) Andrews (1971)	Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.
Katz (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma que os fins e objetivos sejam atingidos.
Hofer & Schendel (1978)	Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe a descrição dos padrões mais importantes da afetação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente.
Porter (1980)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.
Jauch e Glueek (1980)	Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos.
Quinn (1980)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente.
Thiétart (1984)	Estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo.

Quadro 3 – Definições de estratégia empresarial

(conclusão)

Martinet (1984)	Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.
Ramanantsoa (1984)	Estratégia é o problema da afetação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa.
Mintzberg (1988a)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.
Hax e Majluf (1988)	Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação de recursos.

Fonte: Adaptado de Nicolau (2001).

Através do quadro anterior, observa-se que Chandler (1962), assim como Katz (1970), Quinn (1980), Hax e Majluf (1988), direcionam seus conceitos de forma mais ampla, considerando que definições de objetivos, diretrizes e as atividades a serem realizadas sempre estarão unidas, classificando estratégias como definição de resultados para médio e longo prazo.

A partir dos conceitos apresentados, pode-se concluir que estratégia empresarial é uma competição, uma preparação metódica para o sucesso, uma maneira de definir o que se propõe, o caminho a ser percorrido, as ações a serem realizadas, os agentes envolvidos e os recursos aplicados. Importante lembrar que todas essas definições devem estar alinhadas com a estrutura, seus recursos e seus ambientes interno e externo, visando resultados de médio e longo prazo, garantindo a permanência no ambiente mercadológico.

Destaca-se, ainda, que estratégias não devem ser rígidas, afinal de contas a certeza que temos na atualidade é a de que a todo momento é preciso avaliar e redefinir se o que se faz hoje atende aos anseios da sociedade. A dinâmica que acompanha o mundo não permite resolver problemas atuais com ações do passado, e a definição do que fazer e como fazer, levando em consideração os eventos que ocorrem no ambiente interno e externo, torna-se o maior desafio

empresarial no momento. Com o objetivo de se atingir resultados positivos de médio e longo prazo é que são necessárias estratégias de sobrevivência, estratégias essas que façam uso de todos os recursos operacionais, táticos e da alta direção de uma empresa.

Para Chiavenato e Sapiro (2009, p. 4), a estratégia é basicamente um curso de ação escolhido pela organização a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente. Para Andrews (1987 *apud* CHIAVENATO; SAPIRO, 2009), estratégia é o padrão de decisão que determina e revela os propósitos, objetivos e metas organizacionais e gera o plano estratégico que define o conjunto de negócios com os quais a organização se envolverá, estabelece a organização em termos econômicos, humanos e tecnológicos que ela pretende ser e a natureza das contribuições econômicas e não econômicas, a serem oferecidas aos seus acionistas, empregados, compradores e comunidades de interesse.

Estratégia não é uma aplicação recente; o ato de pensar de forma antecipada como agir para o alcance de determinado objetivo já se configura como aplicação de estratégia, e certamente essa ação sempre existiu na humanidade. Conforme já relatado, o pensamento estrategista obteve grande repercussão no ambiente militar e começou a ser estudado no campo empresarial aproximadamente em 1950, ganhando notoriedade quando houve a reformulação da disciplina de política de negócios do curso de Administração da Universidade de Harvard.

A partir desse período, o termo ganhou notoriedade pelos estudos que surgiram. Vizeu e Gonçalves (2010) afirmam que, a partir desse esforço, o termo institucionalizou-se, ou seja, passou a dominar um conjunto de práticas e conhecimentos compartilhados pela comunidade acadêmica e de gestores.

O esforço dos professores de Harvard em estudar, pesquisar o termo estratégia tornou a prática cada vez mais forte, de modo que foi também nessa época que surgiram grandes empresas de consultoria empresarial. Destacaram-se nesse período duas delas: a Boston Consulting Group (BCG) e a McKinsey & Company. As empresas de consultoria contribuíram bastante no campo empresarial, mas também foram alvo de fortes críticas. De acordo com Scheneider (2013), tais empresas foram consideradas extremamente deterministas.

No corpo docente de Harvard, destacou-se o professor Kenneth R. Andrews, com seu intenso envolvimento no assunto. Seu livro *The concept of corporate strategy* (O conceito de estratégia corporativa), lançado em 1971, ainda é considerado como uma das publicações de maior influência na disseminação de assuntos estrategistas em relação às empresas.

A estratégia corporativa é o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica, que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades. (ANDREWS *apud* MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2006, p. 78).

Nesse mesmo período, além da movimentação do grupo de Harvard, observa-se o nascimento de outras contribuições no campo estratégico. A publicação de Igor Ansoff, intitulada *The Corporate Strategy* (A estratégia corporativa), passou a influenciar todas as corporações. Professor do curso de Administração da Universidade de Carnegie usou suas competências em engenharia e matemática na abordagem sugerida por ele na área da estratégia empresarial.

Fundando uma tradição analiticamente mais sofisticada que a do grupo de Harvard, a abordagem de Ansoff, considerada por muitos como abordagem formal do planejamento estratégico, desenvolveu o campo da estratégia por um caminho diferente (VIZEU; GONÇALVES, 2010, p. 40).

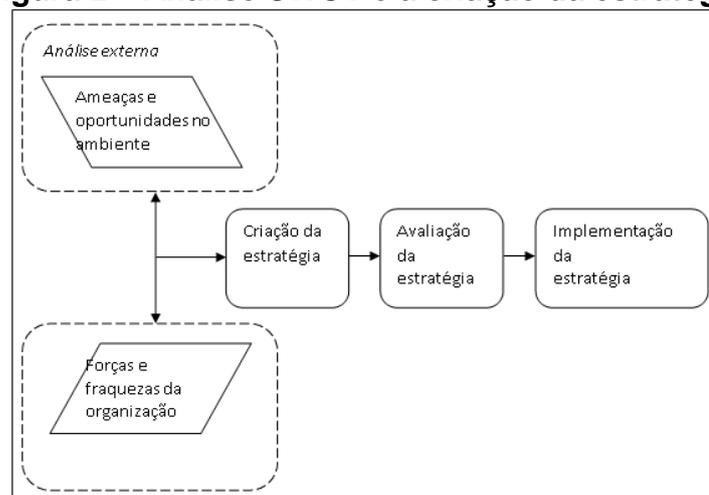
A publicação do historiador Alfred Chandler, *Strategy and Structure* (Estratégia e estrutura), também obteve forte influência e continua sendo um dos nomes mais fortes no assunto pela importância de seus relatos. Chandler continua sendo citado atualmente nos debates sobre estratégia, principalmente pela importância de seus estudos, em que evidencia que, na maioria dos casos, a estrutura de uma organização se adapta ou segue a estratégia por ela definida (SCHNEIDER, 2013, p. 5).

Ainda durante a década de 60, os assuntos estudados direcionavam para uma concepção de que a competência estratégica nas empresas seria adquirida a partir do momento em que fosse encontrado o equilíbrio entre as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. As duas primeiras se referiam ao ambiente interno da

organização, e as duas últimas, ao ambiente externo, ou seja, o que cada empresa possui internamente que favoreça sua competitividade e que a destaque no mercado; em paralelo, as fraquezas também precisam ser bastante conhecidas, era preciso mantê-las monitoradas constantemente de modo que o impacto frente aos clientes fosse o menor possível. Concomitante à análise interna, era preciso conhecer o ambiente externo, e, assim, as oportunidades e ameaças apareciam como elementos que, se fossem monitorados com ações de aproveitamento das possibilidades e preparação para as ameaças, tornariam o ambiente corporativo mais seguro. As forças e as fraquezas são analisadas com base no momento presente da organização, já as oportunidades e ameaças são analisadas sob a perspectiva do futuro.

Esse conceito foi disseminado no mundo inteiro como matriz de SWOT, que, com sua origem no idioma inglês, lê-se: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Seus argumentos são bem consolidados, ao ponto de ser ainda hoje utilizada como ferramenta de definição e aplicação de estratégias em empresas no mundo inteiro. A ferramenta SWOT é aplicada por muitas empresas como exercício inicial de definição de estratégias, bem como de seu planejamento, servindo de base para todas as decisões que serão tomadas a partir daquele momento. Tal aplicação é bastante coerente, pois se torna preciso conhecer o campo em que atuará, estando cientes de todos os pontos positivos e negativos que a envolvem. A figura a seguir apresenta os pontos principais da criação da estratégia.

Figura 2 – Análise SWOT e a criação da estratégia

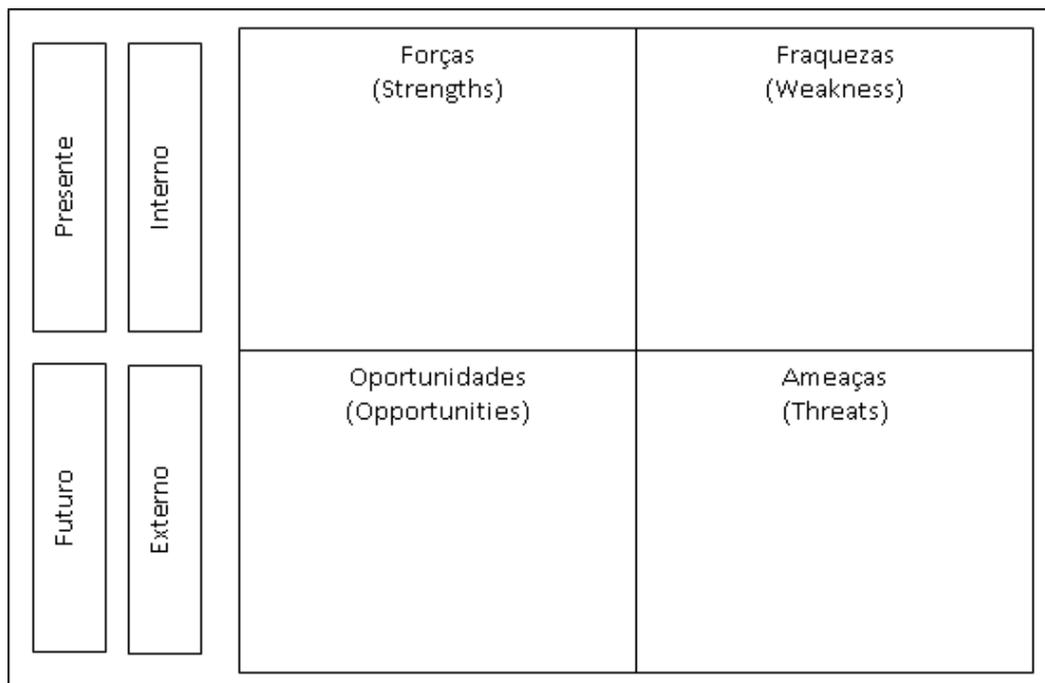


Fonte: Vizeu; Gonçalves (2010).

É importante destacar que as referências originais da idealização da Matriz de SWOT não são conhecidas, pois foram elaboradas como anotações de aula do Professor Kenneth R. Andrews, por volta dos anos 1950, não existindo artigos acadêmicos relacionados (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 17).

Vale destacar, também, que somente em 1982 a Matriz de SWOT foi apresentada como ainda hoje é conhecida, como uma matriz de quatro células.

Figura 3 – Matriz SWOT como ainda hoje é conhecida



Fonte: Elaboração própria.

Também conhecido como modelo da escola de *design*, por entender que a criação da estratégia se daria como forma de concepção de ideias genuínas, o modelo de SWOT fortalece a necessidade de interação entre os fatores externos e internos para que a organização alcance resultados positivos com a formulação e aplicação da estratégia.

Determinadas premissas asseguram as características da escola de *design* de administração estratégica. O trabalho de Mintzberg (2004) lista as premissas do modelo anteriormente apresentado.

- A formação da estratégia deve ser um processo de pensamento controlado e consciente.

- A responsabilidade pelo processo deve ser do executivo principal: essa pessoa é O estrategista.
- O modelo de formação de estratégia deve ser simples e informal.
- As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de *design* criativo.
- As estratégias devem resultar do processo de *design* plenamente desenvolvido.
- As estratégias devem ser explícitas e, se possível, articuladas, o que significa que precisam ser simples.
- A estratégia deve ser implementada.

No primeiro tópico, fica claro que a estratégia deve ser elaborada cautelosamente, de forma consciente e efetivamente controlada, seu foco é na formação de uma estratégia eficiente para, somente após, sua definição ir ao encontro da implantação. No segundo, é fortalecida a responsabilidade do executivo principal da organização, pois ele é o mentor, é a pessoa que deve direcionar as estratégias que serão estabelecidas e, conseqüentemente, implementadas. Objetivando uma maior compreensão de quem irá colocá-la em prática, a terceira premissa orienta que o modelo deve ser simples e informal, caso contrário esbarrará nas dificuldades de rotina, o que fará com que as estratégias sejam abandonadas ao longo do percurso, principalmente as que possuem direcionamento de médio e longo prazo.

A singularidade estratégica se torna ponto essencial para a obtenção do sucesso, deverão ser construídas, baseadas na unicidade de cada organização. Sobre esse assunto, Vizeu e Gonçalves (2010) informam que a ideia de estratégia única é entendida pelos autores do grupo de Harvard como uma prerrogativa do princípio de diferenciação competitiva. Na lógica competitiva do período pós-guerra, os estudiosos da Administração perceberam que somente as empresas que se diferenciavam garantiam a vantagem e desempenho superior. Fortalecendo as demais características, a quinta premissa afirma que o processo de formulação de uma estratégia, após suas discussões e seus ajustes, chega ao fim com a sua definição. A sexta premissa reforça a conceituação de que as estratégias precisam

ser simples, mesmo sendo as empresas complexas. Por fim, as estratégias devem ser implementadas seguindo a estratégia definida.

Os estudos direcionados ao conhecimento das estratégias despertaram interesses de outros grupos de estudiosos que não o de professores da Universidade de Harvard. Nesse mesmo período, surge o que é conhecido como escola de planejamento, tendo Igor Ansoff, renomado professor da Universidade de Carnegie, como seu principal articulador. A escola de planejamento, com seu apogeu na década de 70, mantinha a mesma base da escola de *design*, entretanto defendia a formalização de todo o processo através de objetivos e técnicas, conforme podemos visualizar na Figura 4, tornando-o extremamente analítico e formal, excluindo também a característica da simplicidade e informalidade. O processo era desdobrado em diversos planos, sendo eles táticos e operacionais. Importante esclarecer que estratégias estão relacionadas à empresa como um todo, táticas referem-se a unidades da organização e operação ligadas às unidades básicas do negócio. Para Ansoff, o principal desafio para os estrategistas não era simplesmente elaborar as estratégias, e, sim, implantá-las de modo a gerar resultados positivos.

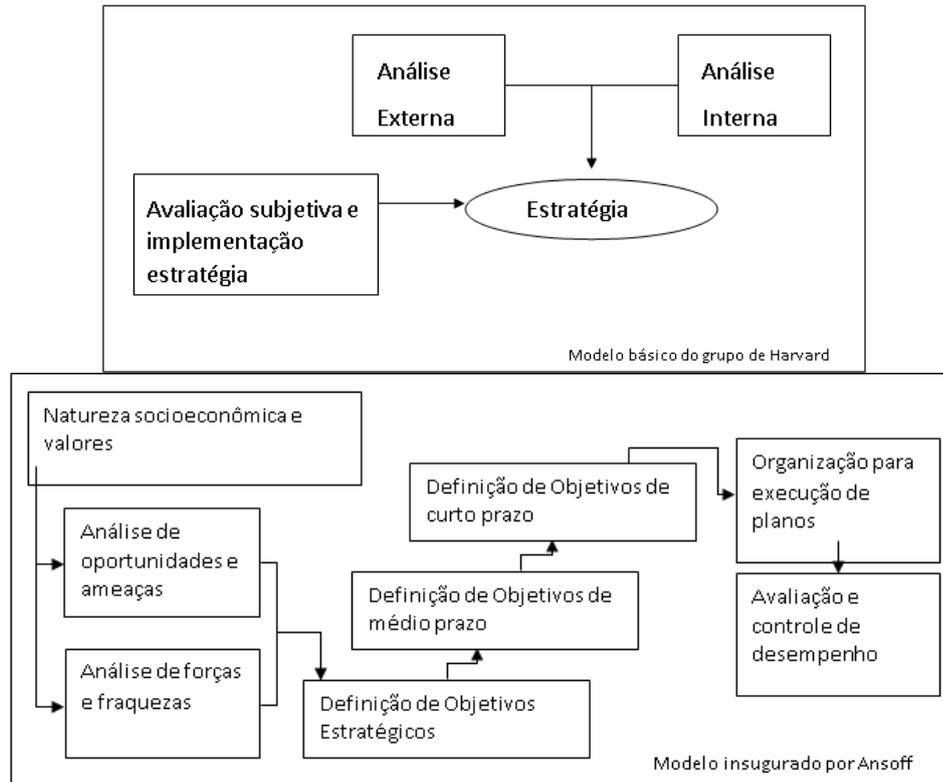
A vantagem é que o termo planejamento sintetiza vários princípios da proposta deste grupo de autores e praticantes, e também sinaliza uma importante mudança de foco em relação ao grupo de Harvard: para os autores da escola do planejamento, a análise interna e externa para a formulação da estratégia é apenas a primeira etapa do processo de gestão estratégica; a segunda consiste na programação de ações específicas que visam operacionalizar os amplos objetivos estratégicos, incluindo medidas de controle de desempenho. (VIZEU; GONÇALVES, 2010, p. 45).

Mintzberg (2004) lista as premissas básicas da escola de planejamento.

- A formação de estratégia deve ser um processo controlado e consciente, bem como formalizado e elaborado, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *check lists* e apoiada por técnicas.
- A responsabilidade por todo o processo compete, em princípio, ao executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução é da equipe de planejadores.
- As estratégias provêm desse processo prontas, geralmente como posições genéricas, devendo ser explicadas para que possam, então,

ser implementadas pela atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Figura 4 – Diferentes concepções do processo estratégico, grupo Harvard e a escola de Ansoff



Fonte: Vizeu; Gonçalves (2010).

Não bastando as premissas citadas anteriormente, podemos sinalizar outros aspectos que diferenciam a escola de planejamento da escola de *design*. Na primeira, a visão foi extremamente ampliada, de modo que não se projetassem apenas análises e informações internas, que dessem suporte apenas ao mercado representado aqui pelo produto final. As propostas aqui discutidas possuíam olhares não apenas para o setor em que atuavam, mas sim a toda a esfera econômica e política, ampliando o ambiente de oportunidades nas organizações e, certamente, a crença de que um maior número de acertos surgiriam a partir dessa premissa.

A implantação de novas ferramentas de análise também fortaleceu o modelo da escola de planejamento, que, por sua vez, não estava limitada à aplicação da Matriz de SWOT. A importância que a Matriz de SWOT obteve não foi desmerecida, pois foi a partir dela que novos modelos surgiram. A discrepância com a formatação do modelo de Harvard em relação ao acompanhamento também

obteve destaque. Enquanto a escola de *design* pregava que as estratégias deveriam ser acompanhadas em períodos de frequência de médio e longo prazo, a escola de planejamento defendia que tal acompanhamento deveria ser contínuo. Com esse formato, o processo se tornou mais burocrático e hoje é o modelo mais empregado nas empresas. Na atualidade, encontramos empresas que possuem departamentos inteiros apenas para fazer fluir o processo estratégico, com as devidas definições, implementações, aplicações e controle de ferramentas diversas.

O compartilhamento das responsabilidades, também conhecido como desmembramento de estratégias, foi um elemento muito forte que atuou na credibilidade desse formato. Ao invés de permanecer centralizado nos executivos de alto escalão, o modelo propôs dividir as estratégias com os demais que compunham a corporação, certamente dentro de suas responsabilidades e autonomias que possuíam. O objetivo, antes estratégico e único, tornou-se meta e objetivos táticos e operacionais. Nesse contexto, os departamentos passaram a ter resultados individuais que, de certa forma, contribuiriam para o alcance do resultado geral.

Chiavenato e Sapiro (2009) afirmam que a escola de planejamento representou uma poderosa contribuição da teoria neoclássica da administração e desenvolveu-se paralelamente à escola de *design*. Informam, ainda, que teve seu apogeu nos anos 1970 e finalizam ratificando que sua forte influência se mantém até hoje, principalmente nos aspectos de desdobramento dos objetivos estratégicos em objetivos táticos e operacionais em uma cascata ou hierarquia de objetivos.

Entretanto, mesmo possuindo forte influência nas corporações, o modelo cartesiano do planejamento estratégico recebeu fortes críticas na década de 1970 até o início dos anos 1980. Nesse momento, a formalização exacerbada do modelo aplicado viu ruir a certeza na previsão de resultados após fortes análises e aplicações. As incertezas empresariais que passariam a engrenar na década contribuíam para a perda de confiança no modelo aplicado.

Outro fator que merece destaque é a importância dada a quem de fato iria executar a estratégia definida. As pessoas ou os recursos intitulados humanos que deveriam realizar as estratégias não eram ouvidos, de modo que, ao receberem as orientações, não tinham interesse, pois não acreditavam nas ideias que lá estavam descritas. Com a necessidade de recuperar a força da análise e implementação da estratégia, surgiram novas discussões na década de 1980, para que a estratégia

fosse vista de forma generalizada, mais ampla, com a participação dos demais níveis, e, assim, o termo administração estratégica passou a substituir os termos aplicados anteriormente, representando essa nova forma de aplicar estratégia.

Sobre esse assunto, Vizeu e Gonçalves (2010) explicam que a flexibilização do processo decisório proposta na abordagem de administração estratégica da década de 1980 foi obtida através do envolvimento dos níveis hierárquicos inferiores no levantamento de dados, na análise destes e em alguma forma de participação na decisão final sobre as medidas a serem implementadas.

A administração estratégica no Brasil teve seu impulso entre as décadas de 1960 e 1970, quando da implantação da política de substituição das importações pelo governo, o que fez com que necessitássemos de uma maior qualidade no gerenciamento das atividades, que, a partir daquele momento, ganhariam força. A discussão sobre o estudo teve início nas escolas de administração da Universidade de São Paulo – USP, representada aqui pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, e na Fundação Getúlio Vargas, representada pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

O Brasil recebeu desde o início influências do modelo norte-americano de implantação e execução de estratégias empresariais, não apenas pelo meio acadêmico, mas em função das multinacionais norte-americanas que, gradativamente, buscavam um espaço no cenário brasileiro e, naturalmente, aplicavam os conceitos e as técnicas já disseminados em seu país.

Os estudos do processo estratégico têm evoluído ao longo dos anos e, nessa caminhada, destacou-se a definição das escolas de planejamento estratégico identificadas e discutidas pelos professores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, em sua obra *Safári de Estratégia* (2010). Para os autores citados na linha anterior, é preciso entender a elaboração de estratégias de vários ângulos. Dessa forma, surgem dez pontos de vista diferentes, intitulados escolas de planejamento estratégico.

Quadro 4 – Escolas de planejamento estratégico e seus pontos de vista

Quadro 4 - Escolas de Planejamento Estratégico e seus pontos de vista
A Escola de Design: Formulação da estratégia como um processo de concepção;
A Escola do Planejamento: Formulação de estratégia como um processo formal;
A Escola do Posicionamento: Formulação da estratégia como um processo analítico;
A Escola Empreendedora: Formulação da estratégia como um processo visionário;
A Escola Cognitiva: Formulação da estratégia como um processo mental;
A Escola do Aprendizado: Formulação da estratégia como um processo emergente;
A Escola do Poder: Formulação da estratégia como um processo de negociação;
A Escola Cultural: Formulação da estratégia como um processo coletivo;
A Escola Ambiental: Formulação da estratégia como um processo reativo;
A Escola de Configuração: Formulação da estratégia como um processo de transformação;

Fonte: Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010).

Contribuindo com a definição das escolas de planejamento estratégico, visualizam-se, abaixo, as características de cada uma delas, aparecendo em destaque as escolas de *design*, planejamento e posicionamento.

Quadro 5 – Características das escolas de pensamento estratégico

	PROCESSO (DE)	INTENÇÃO	RESULTADO	MENSAGEM
Prescritivas e normativas				
Design	Concepção	Ajustar	Pensar	Observe antes de agir
Planejamento	Formal	Formalizar	Programar	Não desperdice
Posicionamento	Analítico	Analisar	Calcular	Apenas os fatos
Descritivas e explicativas				
Empreendedorismo	Visionário	Vislumbrar	Centralizar	Leve-nos ao líder
Cognitiva	Mental	Criar	Preocupar	Ver para crer
Aprendizado	Emergente	Aprender	Jogar	Tente, tente, tente
Poder	Negociação	Promover	Concentrar	Seja o n° 01
Cultural	Social	Combinar	Perpetuar	Uma fruta nunca cai longe do pé
Ambiental	Reativo	Reagir	Capitular	Tudo depende
Configuração	Transformação	Integrar	Enrijecer	Tudo tem seu tempo

Fonte: Mintzberg; Lampel *apud* Chiavenato; Sapiro (2009).

As escolas foram classificadas em caráter prescritivo e normativo e em caráter descritivo explicativo, estando as três primeiras na primeira classificação e as

demais na segunda. Os conceitos referentes às escolas foram surgindo em diversos momentos das discussões da administração estratégica; muitas sofreram suas críticas e desapareceram, e outras permanecem como referência na atualidade.

Entretanto, independentemente da escola em que o pensamento estratégico aplicado por determinada organização venha a se encaixar, não é possível esquecer que ter segurança, conhecer bem sua organização e estar atento ao ambiente externo ainda são os elementos mais importantes para mantê-la ativa. Ainda no contexto de exploração da base conceitual estratégica e ciente que quanto maior for o entendimento, sinaliza-se a seguir as facetas em que o termo estratégia também poderá ser aplicado.

De acordo com Mintzberg *et al.* (2006), a palavra estratégia há tempos vem sendo usada implicitamente de diferentes maneiras, ainda que tradicionalmente tenha sido definida de uma única forma. Destacam, ainda, que o termo pode ser utilizado de várias formas e que tal entendimento pode ajudar na inserção desse conceito na área. Dessa forma, os autores apresentam cinco definições para o termo estratégia, conhecidas como os 5 P's da estratégia.

Estratégia é um plano: A elaboração de um plano com base no que se deseja alcançar caracteriza fortemente o conceito de estratégia, sendo uma das formas mais utilizadas na formatação de uma estratégia e trazendo forte característica da formalidade requerida na década de 70. Uma das críticas mais fortes a esse modelo refere-se à formalização de planos de médio e longo prazo, o que na atualidade não se considera ideal, afinal as empresas estão em constante mudança, e as estratégias, em muitas situações, não podem mais ser criadas a longo prazo, pois a movimentação do mercado requer agilidade na busca de soluções que sequer foram cogitadas e certamente estavam fora dos planos.

Estratégia é padrão: Entende-se como padrão, ação ou comportamento que ocorre através de pequenas ações e que gradativamente se torna natural, transformando-se em atitude padronizada, desde que apresente resultados positivos. Característica essencial a esse modelo de estratégia é que as ações não ocorrem de forma planejada e intencional, e, sim, de forma emergente, como soluções para situações que ocorrem no dia a dia.

As intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas. As que não foram podem ser chamadas de estratégias não realizadas. [...] há um terceiro caso que chamamos de estratégia emergente, em que um padrão realizado não era expressamente pretendido. Foram tomadas providências, uma a uma, que convergiram, com o tempo, para algum tipo de coerência ou padrão. Por exemplo, em vez de perseguir uma estratégia (leia-se plano) de diversificação, uma empresa toma decisões de diversificação, uma por vez, testando o mercado. Primeiro ela compra um hotel urbano; a seguir, um restaurante, depois, um hotel resort; então, outro hotel urbano com restaurante; depois, um terceiro, e assim por diante, até que tenha emergido uma estratégia (padrão) de diversificar para hotéis urbanos com restaurantes. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 26).

Mintzberg e Waters (1985 *apud* ALVES *et al.*, 2012) afirmam que a formação das estratégias ocorre em duas direções: uma deliberada e outra emergente. A diferença fundamental entre a estratégia deliberada e a emergente é que, enquanto a primeira enfatiza o planejamento, a direção e o controle, fazendo com que as intenções sejam realizadas, a última permite a noção de aprendizado estratégico, ou seja, as empresas desenvolvem à medida que o ambiente competitivo gera novos cenários de atuação.

Estratégia é posição: A escolha de mercado ou ambiente em que se deseja atuar, assim como quais produtos oferecer, caracteriza posicionamento empresarial, sendo, assim, uma estratégia. As mudanças que possam surgir relacionadas ao produto darão continuidade às estratégias aplicadas pelas empresas. Muitas empresas, ao longo dos anos, tiveram que se reposicionar para melhorarem seus resultados e se manterem ativas no mercado. Não existe nenhum impedimento a uma nova missão para as empresas. O entrelaçamento de conceitos estratégicos fica claro quando, para se atingir um novo posicionamento, a organização necessita de um plano e atingir uma padronização.

Estratégia é perspectiva: A dificuldade em construir um conceito de estratégia como perspectiva pode em muitas situações se confundir com posicionamento, entretanto a perspectiva se refere à forma como observar os acontecimentos no mercado e definir como esse produto ou serviço será entregue aos consumidores.

Estratégia é truque: Manobras ou artimanhas também podem ser utilizados para traduzir esse conceito. Trata-se de decisões tomadas por executivos para confundir a concorrência, que não obrigatoriamente cumprirão o que

demonstraram executar. As manobras servem para fragilizá-los e podem ser vistas por muitos como crimes. Em um cenário extremamente competitivo, muitas corporações utilizam de ações que dificultem uma evolução de empresas que podem obter vantagem competitiva frente a elas.

Conforme já discutido, não existe uma literatura oficial e totalmente aceita em relação aos conceitos de estratégia empresarial, temos as percepções de vários autores. Todavia, a aceitação de que é necessário equilibrar as práticas dos conceitos existentes ocorre de forma a assegurar que as ações definidas e executadas através dos planos e das padronizações obtenham o maior volume de eficiência. Nenhuma estratégia é totalmente deliberada, assim como nenhuma é totalmente emergente: “[...] poucas estratégias – ou nenhuma – são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Uma significa aprendizado zero, a outra significa controle zero” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 27).

Um equilíbrio entre estratégias deliberadas e emergentes é o mais indicado, principalmente quando os planejamentos são realizados a médio e longo prazo, pois intervenções serão necessárias e inevitáveis. Muitas delas, inicialmente, não serão percebidas como estratégias, somente após colocada em prática e com o acompanhamento de seus resultados serão identificadas como tal.

O estudo sobre estratégia também direciona para o campo prático. Alguns autores reforçam que nem sempre apenas o conteúdo é suficiente e que a forma como essas estratégias são construídas e por quem são construídas merece importância. É preciso entender como cada etapa ocorre dentro das organizações. Não existe um formato único de gerenciamento estratégico, pois muitos elementos dependerão das características do empreendimento. O fator principal é entender de que forma estão interligados os atores dessa relação.

Mintzberg e Waters (1985 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2006) compartilham, ainda, a diversidade existente de aplicações estratégicas, as quais discorrem-se a seguir e que ratificam que não existe um único modelo a ser aplicado do agir estrategicamente.

Estratégia planejada: intenções precisas são formuladas e articuladas por uma liderança central e apoiadas por controles formais para assegurar a implementação sem surpresas em um ambiente benigno, controlável ou previsível

(para assegurar que não haja distorção de intenções); essas estratégias são altamente deliberadas.

Esse se apresenta como o modelo mais percebido dentro das empresas, muitas só se percebem agindo estrategicamente quando estão inseridas nesse formato. A participação das equipes nesse planejamento é de fundamental importância, caso contrário, o alcance dos resultados estará comprometido. Percebe-se, dentro das empresas, uma rotina em que as metas e ações chegam como informação e obrigação às equipes. Quando isso ocorre, furtou-se a etapa imprescindível da inserção da base nas definições, o que garante a aceitação e a motivação para a busca dos resultados esperados, o que nesse sentido se configura como **estratégia ideológica**, ou seja: existem intenções, como uma visão coletiva de todos os membros da organização, controladas por normas fortemente compartilhadas; a organização é sempre proativa frente ao seu ambiente; essas estratégias são bastante deliberadas.

Estratégia empreendedora: existem intenções, como uma visão pessoal, e não articulada, de um único líder, adaptáveis a novas oportunidades; a organização está sob o controle pessoal do líder e localizada em um nicho protegido em seu ambiente; essas estratégias são relativamente deliberadas, mas podem emergir também.

A adaptação de estratégias inicialmente planejadas configura forte elemento na gestão, caracterizando o poder da organização de acompanhar as nuances dos acontecimentos e, assim, não comprometer o resultado final. Sabe-se que a rigidez de um planejamento é um grande risco, não se obtém resultados positivos com ações que foram planejadas para um cenário e ele se apresentou diferente do que fora visualizado inicialmente. Entender que essas adaptações fazem parte e são necessárias já é considerado um pensamento estratégico.

Estratégia guarda-chuva: uma liderança em controle parcial das ações organizacionais define alvos estratégicos ou fronteiras dentro das quais os outros devem agir (por exemplo, que todos os novos produtos tenham preço alto com base na tecnologia de ponta, embora de fato esses produtos devam ser deixados para emergir); como resultado, as estratégias são parcialmente deliberadas (as fronteiras) e parcialmente emergentes (os padrões dentro delas); essa estratégia também pode ser chamada deliberadamente emergente, considerando que a liderança

propositalmente permite que se tenha flexibilidade para manobrar e formar padrões dentro das fronteiras.

A estratégia deliberadamente emergente pode ser considerada uma das mais assertivas, pois retira a rigidez, mas mantém o foco, evitando, assim, que não sejam realizadas conforme definição. Além disso, permite a participação ativa dos membros da organização, permitindo que, a partir de determinado momento, ajam conforme seus entendimentos, contribuindo, assim, para a construção de uma confiança e um entendimento real de participação.

Estratégia desconectada: membros ou subunidades indefinidamente conectadas ao resto da organização produzem padrões na corrente de suas próprias ações na ausência disso, ou em contradição direta com as intenções centrais ou comuns da organização como um todo; as estratégias podem ser deliberadas para aqueles que as criam.

A perda do sentido de unidade é um grande risco, tal direcionamento desfocará as unidades, dando liberdade para ações que podem não contribuir com os interesses da organização, o que tornará necessário, a aplicação imediata de uma estratégia de consenso.

Estratégia de consenso: por meio de ajuste mútuo, vários membros convergem para padrões que permeiam a organização na falta de intenções centrais ou comuns; essas estratégias são bastante emergentes em sua natureza.

Estratégia imposta: o ambiente externo dita padrões de ações, seja por imposição direta (digamos, por um proprietário externo ou por um cliente forte) ou por meio de apropriação implícita ou limitação de escolha organizacional (como em uma grande empresa aérea que deve voar com jatos jumbo para continuar viável); essas estratégias são organizacionalmente emergentes, embora possam ser internalizadas, tornando-se deliberadas.

O ambiente externo regra fortemente o que deverá ser criado para atender à demanda; nenhuma empresa pode perder esse posicionamento de vista, devendo, além disso, agir com rapidez para garantir o alcance aos consumidores.

Verifica-se, após o assunto discutido neste subcapítulo, que estratégias, independentemente de seu modelo, estão inseridas na rotina empresarial, sejam elas deliberadas, emergentes, deliberadas-emergentes, empreendedoras, desconectadas, impostas, consensuais ou ideológicas, de uma forma ou outra não

se consegue conduzir uma organização sem o ato estratégico, o que se torna necessário é a definição de um posicionamento.

Apesar dos conflitos dos modelos de gestão estratégica apresentados neste subcapítulo, observa-se, em muitos momentos, a importância da participação das pessoas na definição e execução das estratégias, assegurando que a aplicação de uma gestão voltada às pessoas dentro das organizações surtirá resultados bem positivos. Objetivando um maior entendimento sobre a gestão estratégica de pessoas com foco em resultados, aborda-se em seguida esse tema, com fins a aprofundar o conhecimento dentro dessa perspectiva.

4.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Durante muito tempo, o termo estratégia esteve direcionado apenas às ações processuais, comerciais e financeiras, esquecendo os gestores que o fator primordial para o alcance de resultados nas áreas acima citadas é o fator humano. As pessoas até então possuíam *status* minoritário. Pensar estrategicamente em pessoas ocupa atualmente espaço de destaque nas organizações. A participação do capital humano na tomada de decisão e definição de estratégias ganhou importância após entendimento pelos gestores estratégicos de que, por mais que sejam definidas ações em seus níveis, elas serão executadas pelas pessoas que nas organizações atuam em níveis táticos e operacionais; seus resultados gerados serão reflexos de seus trabalhos e, estando a equipe preparada estrategicamente, conseqüentemente, refletirá em resultados empresariais positivos.

Kaufman (2008 *apud* SILVEIRA; MIRANDA, 2011) apresenta a evolução da gestão de pessoas até o momento atual através de três concepções que se sucederam gradativamente.

A primeira trata a gestão de pessoas como uma atividade geral que está presente em todos os ambientes em que existam pessoas sendo coordenadas e controladas por outras, objetivando a produção de bens ou serviços. Nesse contexto, a gestão de pessoas se mostra presente em qualquer segmento da economia, independentemente do seu porte e das funções que ocupa na organização.

A segunda perspectiva transpõe as funções administrativas contidas na rotina de empresas privadas e governamentais que possuem entre suas responsabilidades a gestão dos empregados. Nessa perspectiva, direciona-se aos assuntos e às atividades prestadas pelo clássico departamento de Recursos Humanos (RH) nas organizações, entre elas as políticas desse departamento com as demais áreas da organização. Ainda nessa visão, o RH é percebido apenas como prestador para as atividades e práticas relacionadas à seleção de pessoas, remuneração, treinamento e relações de trabalho.

Por fim, a terceira perspectiva da gestão de pessoas aparece em tempos mais atuais, na década de 1980, com um novo olhar aos indivíduos dentro da organização, envolvendo uma nova filosofia e abordagem de gerenciar as pessoas nas organizações, modificando, assim, a forma tradicional e clássica de gerir pessoas.

A aplicação de um novo modelo focado em pessoas que trariam resultados positivos às organizações passou a ser visto com a mesma prioridade que ações voltadas às demais áreas, afinal de contas essa nova proposta seria útil para a construção de sistemas que agregam envolvimento, integração e desenvolvimento de indivíduos, criando um ambiente saudável e, conseqüentemente, mais produtivo. Trabalhar o elemento motivacional que gerará dedicação ao trabalho e um maior envolvimento nas responsabilidades para o alcance de objetivos estratégicos resultará em comportamentos inerentes a todos que compõem a empresa.

Administrar o fator humano com perspectivas à contribuição em resultados estratégicos passou a ser a principal responsabilidade da área de gestão de pessoas. Conhecida ainda como recursos humanos e administração de pessoal, trataremos esse setor com a nomenclatura de gestão de pessoas (GP). A partir desse momento, a GP deixa de atuar de forma simplista, ultrapassa o modelo tradicional dos subsistemas e vislumbra a necessidade de manter as pessoas atuantes na organização. Deixa de realizar apenas atividades básicas, como recrutamento, admissão, remuneração, e passa a se inserir estrategicamente, respaldando a garantia da execução das estratégias.

Claramente, a área de RH ganha mais importância, deixa de ser uma área de apoio para integrar-se ao cenário de negócios, com o propósito de responder às atuais demandas do mercado (MELLO; ORTEGA, 2012, p. 135).

O fundamento da estratégia de RH criadora de valor é uma infraestrutura gerencial que compreenda e seja capaz de implementar a estratégia da empresa (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 27).

É clara a diferença que a proposta de administração estratégica de recursos humanos (AERH) apresenta: enquanto o ARH tático-operacional, em linha, fundamentalmente tem atuado, até o momento, como prestadora de serviços e, portanto, gerador de despesas, a AERH tem como objetivo participar e assessorar na formação das macro diretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor através do capital humano existente na organização. (MARRAS, 2009, p. 254).

Chiavenato, em sua obra “Gestão de pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas organizações” (1999), apresenta os subsistemas ou processos de gestão de pessoas da seguinte forma, conforme visualizamos na Figura 5 e nas descrições a seguir.

Agregar Pessoas: processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.

Aplicar Pessoas: processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho.

Recompensar Pessoas: processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.

Desenvolver Pessoas: processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.

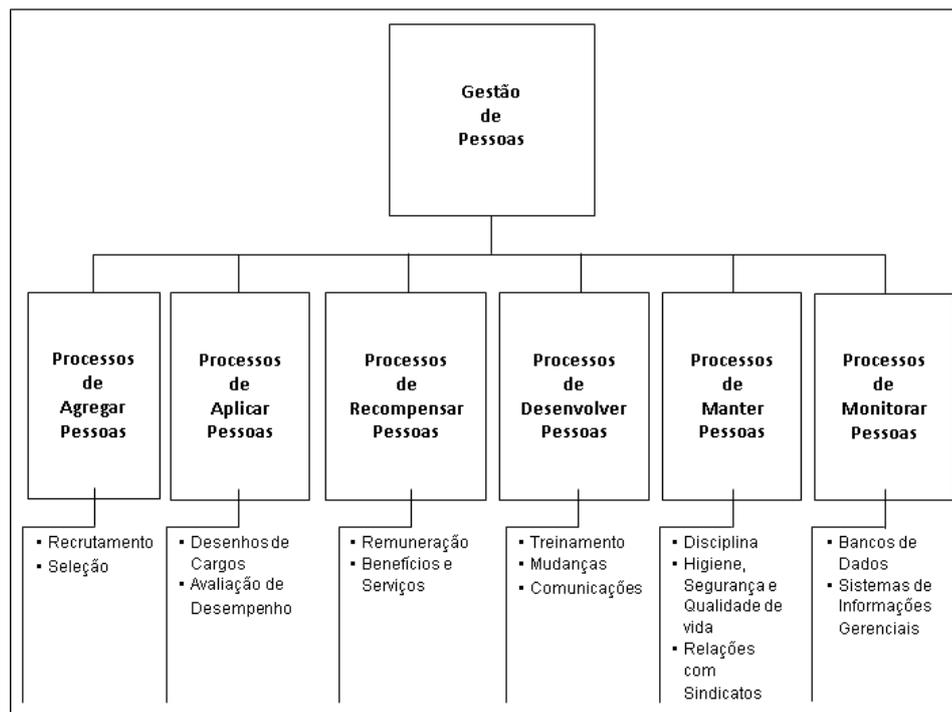
Manter Pessoas: processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da

disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

Monitorar Pessoas: processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

A desvinculação de responsabilidades estratégicas fazia do setor de recursos humanos uma área apenas com a responsabilidade de prover e administrar processos e elevar a moral das equipes de acordo com os subsistemas acima apresentados, não contribuindo, assim, para o alcance de objetivos corporativos. Entretanto, a transposição do modelo clássico aplicado nos subsistemas de gestão de pessoas a uma visão estratégica impactará na mobilização do capital humano ao alcance dos objetivos estratégicos.

Figura 5 – Os seis processos de gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (1999).

Observa-se na figura anterior, o mapeamento dos processos de gestão de pessoas, entretanto não é visualizado com clareza o direcionamento a que o momento contemporâneo nos remete, que é a responsabilidade da área frente às decisões, à execução e ao alcance de resultados estratégicos. A Figura 5 apresenta

ainda que atuar no gerenciamento de pessoas é uma simples atividade de prestação de serviços.

As primeiras propostas de modelos estratégicos de gestão de pessoas tinham também como referência estudos na emergente área de estratégia empresarial. Desde a década de 1960, estudos pioneiros sugeriam um alinhamento necessário entre as particularidades e os desafios impostos pelo ambiente, as estratégias empresariais e a estrutura organizacional (MASCARENHAS, 2015, p. 4).

A existência de um modelo de gestão de pessoas focado na inserção dos colaboradores no contexto competitivo passa a ser acreditado pelos altos executivos, tornando-se de extrema necessidade, o que a partir desse momento direciona maiores responsabilidades ao referido departamento. De acordo com Mascarenhas (2015), a gestão de pessoas tem a função de implantar estratégias definidas pelos diretores das organizações, adaptando-se a ela ao buscar a maximização dos resultados e do desempenho dos empregados. Estes são considerados seres que buscam satisfazer seus interesses pessoais, mas condicionáveis por meio de técnicas comportamentalistas com base no conceito de estímulo-resposta.

Ainda em relação às responsabilidades da área de GP, destaca-se a sua contribuição com as métricas estratégicas, levando em consideração as dimensões humanas e sociais.

O alinhamento de posicionamentos comportamentais de colaboradores das empresas com as estratégias organizacionais tornou-se o maior desafio da gestão estratégica de pessoas (GEP). É essencial que toda a equipe esteja alinhada, comprometida e disposta com o que se espera de resultado estratégico, caso contrário todo o esforço de definição não dará resultado; conforme citado anteriormente, a definição ocorre pelo nível estratégico, mas a execução se dará por meio dos níveis tático e operacional.

Nesse contexto, Mascarenhas (2015) assevera que uma das perspectivas pioneiras da gestão estratégica de pessoas denominou-se modelo *hard*, cuja ênfase recairia na necessidade de se alinhar os comportamentos dos indivíduos às necessidades ou aos posicionamentos estratégicos da organização. Para Legge (2005 *apud* MASCARENHAS, 2015), as proposições pioneiras do modelo *hard* assumem os indivíduos como recursos a serem geridos da mesma maneira que os

demais recursos organizacionais. O modelo *hard* (*utilitarian instrumentalism*) possui característica mais controladora, baseada em aspectos quantitativos e racionais. Em contraponto ao modelo anteriormente citado, surge o modelo *soft*, também conhecido como humanismo desenvolvimentista (*developmental humanism*), que possui um maior direcionamento às práticas humanas, uso de competências individuais, que geraria um maior comprometimento e níveis elevados de confiança.

Segundo essas propostas, o alinhamento estratégico também é considerado um princípio básico à gestão de pessoas, mas a ênfase dos teóricos recai sobre o potencial de contribuição criativa dos indivíduos para a organização. Estes são considerados ativos valiosos cujo envolvimento com os desafios organizacionais assume uma relevância superior àquela inerente ao modelo *hard*. Os indivíduos seriam potenciais fontes de vantagem competitiva por meio de seu comprometimento e emprego de suas capacidades e competências às situações de negócios. Os funcionários são tidos como indivíduos proativos, capazes de contribuir com a formulação e implementação estratégicas, e não simplesmente serem passivos, recursos à disposição dos estrategistas. (MASCARENHAS, 2015, p. 6).

Nesse momento, não se apresenta nenhuma estratégia como melhor que a outra, pois, individualmente, possuem características que devem ser aplicadas de acordo com as peculiaridades de cada corporação. Empresas com foco em serviços normalmente aplicam estratégias do tipo *soft*, entretanto empresas de produção em massa enxergam como melhor opção estratégias do tipo *hard*. O Quadro 6 nos apresenta, de forma esclarecedora e prática, as principais características dos modelos *hard* e *soft*.

Quadro 6 – Estratégias ou filosofia de gestão de pessoas

Estratégia ou filosofia de gestão de pessoas do tipo <i>soft</i> 1
Baseamo-nos no princípio de que uma equipe proporciona os melhores serviços aos consumidores dedicando-se com alegria, respeito e amizade, sentindo-se satisfeita e respeitada no trabalho, apoiada e estimulada pela autonomia, responsabilidade e pelo desenvolvimento.
Estratégia ou filosofia de gestão de pessoas do tipo <i>soft</i> 2
Queremos ser uma organização na qual as melhores pessoas possam fazer seus melhores trabalhos.
Estratégia ou filosofia de gestão de pessoas do tipo <i>hard</i> 3
Somos uma organização que busca perpetuar-se por meio de uma força de trabalho qualificada, alinhada às metas coletivas, e orgulhosa por construir um ambiente de trabalho justo e acolhedor.
Estratégia ou filosofia de gestão de pessoas do tipo <i>hard</i> 4
A competitividade de nossa organização depende do trabalho dedicado e harmônico de seus recursos humanos, motivados e qualificados.

Fonte: Mascarenhas (2015).

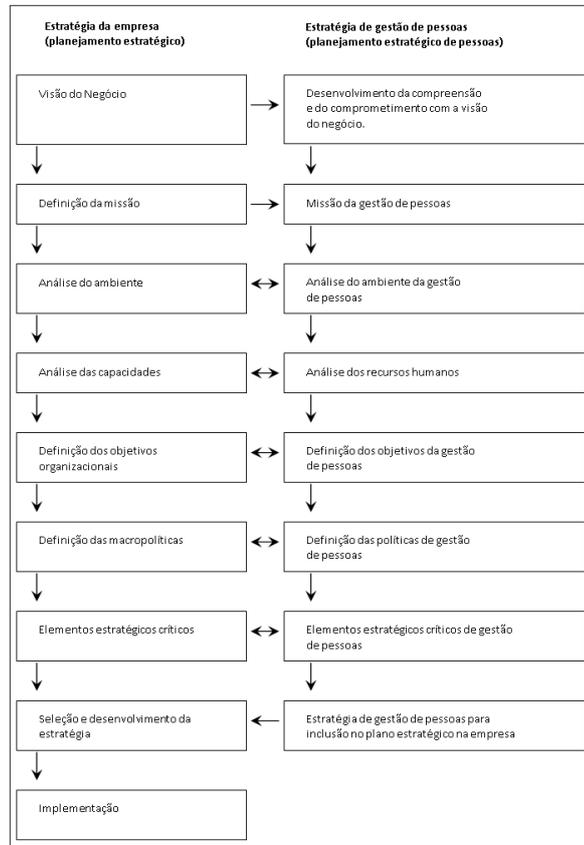
Observa-se que, na estratégia de tipo *soft* 1, o foco está na condição na qual o colaborador desenvolve suas atividades, acreditando que, estando bem, o desenvolvimento de suas atividades refletirá tal estado de espírito. No tipo *soft* 2, vislumbram-se as retenções das pessoas que apresentam as melhores competências e, conseqüentemente, desenvolverão produtos e entregarão serviços de alta qualidade. Em contraste com o modelo *soft*, encontramos o modelo *hard*, que está focado no desenvolvimento de metas coletivas e produção em massa e que dificilmente se adequaria a uma área onde o fator humano é de extrema importância.

O modelo participativo de GEP passa a ser percebido como mudança que causará grande impacto nos resultados estratégicos, reforçando a teoria de que o alinhamento e o formato em que as práticas serão aplicadas contribuirão como elemento motivacional e farão com que as pessoas se tornem cada vez mais comprometidas com os resultados corporativos. Todavia, a responsabilidade da forma como são integrados caberá ao departamento de gestão de pessoas, que absorverá gradativamente mais elementos que se tornam substanciais ao alcance das estratégias previamente definidas.

Um passo importante é o formato que será aplicado para o desmembramento de estratégias. Nesse momento, a área de GP ocupa espaço destacado, pois necessitará articular o processo de elaboração das estratégias e suas conexões. Porter (1989), ao tratar do assunto gerência de recursos humanos, afirma que as atividades do referido setor ocorrem em diferentes partes de uma empresa, conforme outras atividades de apoio, e a dispersão dessas atividades pode resultar em políticas inconsistentes.

A tradução de objetivos e estratégias organizacionais em estratégias de gestão de pessoas tem como desafio direcionar as pessoas para o alcance de objetivos estratégicos e, conseqüentemente, o alcance de seus objetivos individuais, gerando vantagem competitiva através da utilização eficiente dos recursos humanos. Nesse momento, entra a elaboração do planejamento estratégico de pessoas, que deverá surgir paralelamente e como elemento complementar ao planejamento estratégico da empresa. Existe uma relação extremamente próxima entre a fase da elaboração das ações estratégicas empresariais e de pessoas, tornando necessário o desmembramento do que é desejado pela empresa e o que deverá ser realizado com as pessoas para que os resultados sejam atingidos.

Figura 6 – Planejamento estratégico e planejamento estratégico de pessoas



Fonte: Mascarenhas (2015).

Para alcançar todo o seu potencial de realizações, a organização precisa ter as pessoas adequadas disponíveis para o trabalho a ser realizado. Na prática, isso significa que todos os gerentes devem estar seguros de que os cargos sob sua responsabilidade estão ocupados por pessoas capazes de desempenhá-los adequadamente (CHIAVENATO, 1999, p. 63).

A adequação do indivíduo ao cargo se torna um dos desafios da gestão de pessoas, sendo necessário colocar as pessoas certas nas funções certas, alinhando as necessidades do cargo e as competências necessárias para executar suas atividades.

Não menos importante que a definição de estratégias de pessoas, faz-se necessária uma análise nos valores que impactarão na cultura organizacional existente, pois o alinhamento individual e estratégico é imprescindível para o sucesso do que for definido. Nenhuma empresa obterá resultados positivos quando cultura e estratégias corporativas estiverem divergentes.

Ressalta-se, ainda, que os subsistemas de gestão de pessoas dão suporte no direcionamento aos campos em que se deve atuar, pois poderemos utilizá-los como divisão de etapas nas quais a GEP não poderá deixar de atuar. Alterações no formato de recrutamento e seleção, nas metodologias de treinamento e desenvolvimento, no modelo de remuneração e reconhecimento certamente contribuirão para uma mudança no âmbito empresarial.

Mascarenhas (2015, p. 45) afirma que:

[...] no âmbito da gestão estratégica de pessoas, ficava evidente a necessidade de se promover mais efetivamente os padrões técnicos e comportamentais adequados às organizações, o que fez com que o subsistema de gestão do desempenho fosse destacado por constituir-se em uma espécie de ele entre os demais [...] com a necessidade de se alinhar os comportamentos individuais às expectativas organizacionais [...] os teóricos passaram a sugerir mais enfaticamente a formalização dessas práticas por meio de metodologias sistematizadas e articuladas, capazes de viabilizar e reforçar esse alinhamento, direcionando então outras atividades e processos de gestão de pessoas.

Uma das práticas que merecem maior atenção da equipe de gestão de pessoas é a de gestão do desempenho. Essa prática vem sendo utilizada no Brasil há mais de 50 anos e se apresenta como de fácil entendimento, pois orienta que o salário atribuído ao funcionário esteja relacionado diretamente ao seu desempenho individual ou em equipe, entretanto a maioria das empresas aplica ao desempenho individual. O resultado é mensurado a partir das métricas direcionadas às pessoas, que estarão ligadas diretamente às métricas estratégicas. Araújo e Garcia (2009) dizem que o desempenho de uma pessoa equivaleria, em princípio, ao efeito de sua atividade dentro do âmbito organizacional. Reforçam, ainda, que, mesmo com a definição anterior, não é interessante restringi-la, a fim de evitar perda de valiosas informações em momentos distintos. Necessário destacar que a gestão perpassa, ainda, pelos processos de identificação, mensuração e administração do desempenho.

Ainda sobre o processo de gestão de desempenho, Lucena (1992 *apud* MASCARENHAS, 2015) informa que pode ser descrito por meio de quatro fases principais. Negociação de desempenho: nesta etapa, será esclarecido o que se espera do funcionário, suas atribuições, responsabilidades, metas e indicadores. Análise da capacitação profissional: neste momento, será analisado se as equipes possuem as qualificações necessárias para o cumprimento das tarefas e metas

definidas. Acompanhamento de desempenho: o termo já deixa claro o que será realizado nesta etapa, deve explicitar também qual a frequência da realização das análises e retorno à equipe. Avaliação de desempenho: etapa de consolidação das informações em todas as etapas anteriores, de forma a construir um entendimento sobre o desempenho.

Desempenho possui uma forte relação com treinamento, dessa forma é preciso que exista um verdadeiro acompanhamento das necessidades de treinamentos para as equipes; muitas vezes, o colaborador possui o perfil necessário à função, mas necessita desenvolver algumas habilidades, e, nesse momento, entra a gestão estratégica de pessoas, com a definição das competências a serem desenvolvidas para que se obtenha um melhor desempenho nas atividades realizadas. A definição dos treinamentos a serem realizados precisa estar focada em três direcionamentos. Inicialmente, é necessário avaliar as limitações orçamentárias da empresa; sequencialmente, é preciso que tenhamos um levantamento das principais queixas do empreendimento como um todo ou por departamento; por fim, as necessidades individuais de determinadas funções ou pessoas. É preciso enfatizar que os treinamentos realizados deverão contribuir energicamente para o alcance das estratégias corporativas, algo que muitas vezes é confundido por alguns, quando inserem treinamentos que trarão resultados apenas para a vida pessoal dos colaboradores.

A mensuração dos resultados da área de gestão de pessoas sempre esbarrou em dificuldades, o que contribuía com a falta de credibilidade pelos demais gestores, desde o alto executivo aos gerentes de linha, pois não conseguia demonstrar como atingiam a geração de valor para a empresa. Dessa forma, os gestores dessa área buscaram indicadores de *performance* para justificar tal importância, dentre eles citamos: rotatividade (*turnover*), absenteísmo, desempenho, clima organizacional, número de colaboradores, investimento em treinamento, produtividade, lucro por colaborador e gastos com rescisões. Os indicadores citados apresentam uma imagem da performance das pessoas que executam as atividades na corporação. Impulsionada pela apresentação de seus resultados, a gestão de pessoas contemporânea já se apresenta nas discussões e definições de estratégias corporativas. De coadjuvante à explicação do sucesso das empresas, a gestão de pessoas passa a ser considerada uma função fundamental para a compreensão e

geração de níveis superiores de resultados organizacionais (MASCARENHAS, 2015, p. 94).

Algumas empresas utilizam o *balanced scorecard*, ferramenta de gestão de desempenho idealizada em princípios da década de 1990 pelos autores Robert Kaplan e David Norton para gerir suas macro estratégias financeiras. Kaplan e Norton (2000) afirmam que os *balanced scorecards* não devem ser apenas conjuntos de indicadores financeiros e não financeiros organizados em três a cinco perspectivas. Os melhores *balanced scorecards* refletem a estratégia da organização.

O BSC, como assim também é conhecido, aos poucos foi adotado por outras perspectivas, e na área de gestão de pessoas não foi diferente, passando, então, a contemplar o elemento humano quando inseriu a perspectiva de aprendizado e crescimento. A definição do BSC direcionado à gestão estratégica de pessoas é uma importante ferramenta aplicada na atualidade por algumas empresas. Em sua arquitetura, deverão constar indicadores que mapeiem todos os processos de GEP, tornando claro o entendimento e os resultados esperados das estratégias da empresa através de uma visão humana. Objetivando maximizar o desempenho de cada colaborador, o mapa de indicadores da GEP deverá sempre atuar na geração de valor para a corporação através do elemento humano.

É primordial que corporações estejam em constante busca de vantagem competitiva, e a definição correta do que é competitivo em uma empresa é fator de extrema relevância para sua sobrevivência. Encontrar na correta utilização dos recursos humanos a vantagem competitiva necessária vem sendo um grande desafio aos gestores de GEP. Para muitos empreendimentos, a vantagem focada nas pessoas se mostra como a solução que os mantêm ativos. Mascarenhas (2015) esclarece que recursos que trazem vantagem competitiva para uma empresa são aqueles que permitem a implantação de uma estratégia de criação de valor que não é simultaneamente empregada por outras empresas. Possuímos nas pessoas o maior recurso, pois o equilíbrio entre a cultura organizacional, seus valores, sua crenças e a GEP tornarão as empresas de difícil imitação, caso contrário serão vantagens competitivas temporárias, já que estarão propensas às imitações. A partir do momento em que estratégias e pessoas estiverem alinhadas e equilibradas, teremos uma geração de valor que não será copiada facilmente pela concorrência.

Sobre a definição se um recurso possui alta ou baixa vantagem competitiva, Mascarenhas (2015) cita o modelo conhecido como VRIO, uma ferramenta que analisa em quatro perspectivas os recursos, diagnosticando ao final o seu nível de competitividade. O pré-requisito inicial trata a questão do **valor**, que permitirá saber se o recurso analisado oferece valor ao mercado. Em se tratando de gestão de pessoas, as competências, o comportamento e a criatividade são considerados elementos que certamente valorarão a empresa frente às demais. A **raridade** do recurso é analisada conseqüentemente; quanto menor for a oferta desse mesmo recurso, ele será considerado uma fonte de vantagem competitiva. A possibilidade de **imitação** ou **substituição** desses recursos também vem como característica agregadora, pois, além da geração de valor e da raridade, quanto mais difícil for copiar o que é executado no empreendimento, mais forte a empresa se mostrará. Por fim e não menos importante, a capacidade de gerir com eficiência todos os recursos é imprescindível, nesse momento a **organização** completa os pontos de vista que não podem ser descartados para a definição do grau de competitividade existente nos recursos e para que se permita a sustentabilidade do negócio.

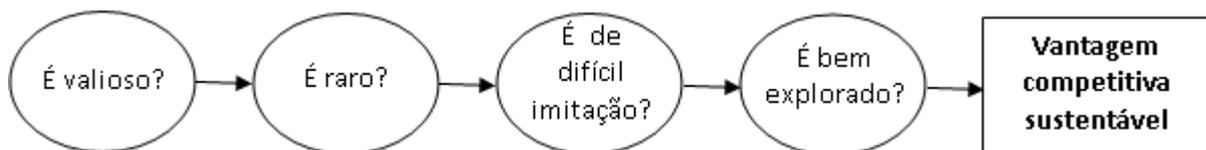
Pessoas podem e devem ser considerados recursos estratégicos nas corporações, atuando como forte elemento de vantagem competitiva; hoje ainda consideradas como coadjuvante por um grande número de gestores, gradativamente ganham espaço e se tornam protagonistas na geração de resultados positivos dentro das organizações.

As pessoas contribuem continuamente para a geração de valor e para a melhoria nos resultados da empresa desde que estejam envolvidas e alinhadas com os valores, a cultura e as estratégias corporativas. Ao admitirem as pessoas, as organizações contratam um conjunto particular de possibilidades que precisam ser exploradas para a criação de desempenhos de alta performance. Um funcionário consegue direcionar sua força para evitar desperdícios, assim como conseguirá alavancar as vendas como reflexo da gestão estratégica de pessoas, que continuamente deve dar suporte a essas pessoas. O mercado de profissionais competentes não é tão farto; apesar da grande disseminação da importância da profissionalização e do desenvolvimento de competências, o mercado ainda apresenta muitos profissionais medíocres. Essa dificuldade faz com que se busque a

retenção dessas raridades humanas, entretanto muitas empresas sabem dessa necessidade, mas ainda não conseguiram implantar práticas que surtam o efeito desejável, perdendo, conseqüentemente, grandes talentos para a concorrência.

Desenvolver as pessoas, tornando-as quase inimitáveis, deve estar entre as atribuições de rotina de gestores estratégicos de pessoas; gerando essa dificuldade nos competidores, certamente surtirá resultados superiores. Com o intuito de beneficiar-se dos recursos existentes, é inevitável que as pessoas estejam envolvidas com os demais recursos organizacionais, reforçando a importância da existência de procedimentos e sistemas que as mantenham organizadas.

Quadro 7 – Modelo VRIO: pré-requisito para um recurso ser considerado estratégico



A questão do <i>valor</i>	O recurso deve permitir que a empresa responda adequadamente a oportunidade e ameaças do ambiente de competição.
A questão da <i>raridade</i>	O recurso valioso não deve estar disponível a outras empresas.
A questão da <i>imitabilidade</i>	O recurso valioso e raro não poderá ser copiado ou substituído facilmente por outras empresas.
A questão da <i>organização</i>	Para ser considerado recurso estratégico, a empresa deverá estar organizada adequadamente para explorar um recurso valioso, raro e dificilmente imitável.

Fonte: Mascarenhas (2015) com base em Barney (1991).

No subcapítulo que aqui se finda, buscou-se apresentar e defender a importância da gestão estratégica de pessoas para o bom desempenho das organizações, fortificou-se a imagem da área de GEP, que deixa de ser apenas uma prestadora de serviços, passando a agir diretamente no alcance de resultados estratégicos, deixando de ser uma área de despesas e tornando-se uma área geradora de resultados positivos, justificando o seu papel ao desenvolver pessoas que garantam vantagem competitiva às empresas.

Na etapa seguinte deste estudo, será explorado um relato histórico sobre os meios de hospedagem, visto que, ao final desta pesquisa, a proposta de trabalho estará direcionada a esse segmento de atuação. Perpassar-se-á pelos primórdios da historicidade dos alojamentos, sua evolução mundial e sua chegada ao Brasil, finalizando com informações referente à história dos meios de hospedagem em Fortaleza.

4.4 RELATO HISTÓRICO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

A atividade turística sempre ocupou importante função no processo de descobertas do ser humano. Desbravando novos espaços, povos e culturas, vem contribuindo ao longo dos tempos com a evolução intercultural, desenvolvendo nos povos a necessidade de descobertas além das fronteiras. A necessidade de explorar a história do turismo e da hotelaria no mundo e no Brasil ajudará a entender as mudanças ocorridas através dos tempos e o que se pode extrair de contribuição para o que se propõe. Os relatos aqui estudados servirão de base para a compreensão da evolução dos meios de hospedagem, que subsidiarão as colocações e propostas que serão apresentadas.

De difícil precisão, o início da atividade turística para alguns estudiosos vem desde a pré-história, quando os povos mesopotâmios (sumérios, babilônios, assírios) atravessavam as regiões áridas do Oriente Médio. Entretanto, registros apontam que foi na Grécia Antiga que o turismo começou a tomar forma como atividade econômica, pois, por volta do século VII a.C., foram realizados os eventos desportivos na cidade-estado de Olímpia que atraíram não apenas os atletas, mas também um grande número de espectadores (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO, 2005, p. 7).

Paralelamente, o desenvolvimento do Império Romano apresentou às pessoas razões que as fizessem viajar, sendo considerado esse período como o de inserção do verdadeiro turismo de lazer nas sociedades. Nessa época, surgiram os primeiros registros de hospedagens, as quais ocorreram por causa dos Jogos Olímpicos e pelo desenvolvimento econômico do Império Romano.

Andrade (2002 *apud* PEREIRA; COUTINHO, 2007) reforça que o mais antigo registro a respeito da hospedagem organizada data da época dos Jogos

Olímpicos e consistia de um abrigo de grandes dimensões, em forma de choupana, denominado Ásylon ou Asilo, que era um local inviolável com a finalidade de permitir o repouso, a proteção e a privacidade aos atletas de fora, convidados a participar das cerimônias religiosas e das competições esportivas.

O Império Romano também possui forte participação na história das hospedarias, pois implantou dois tipos para acomodar aqueles que necessitavam de abrigo. O primeiro chamava-se de estalagem e era usufruído apenas pelos nobres viajantes, para seu momento de descanso e relaxamento após longas jornadas. O segundo, denominado estábulo, era utilizado pelos plebeus e para proteger os animais. Foi nesse período que o termo “Hospitalidade” teve sua origem. A palavra *hospitium* designava o local em que era possível conseguir, durante as viagens, instalações em caráter temporário para alimentação e repouso. *Hospitale* e *hospitalicum* eram outras expressões romanas que designavam casa para hóspedes (*hospes, hospitus*) (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO, 2005, p. 10).

A estalagem, no século XIII, passou a designar uma hospedaria formada por várias casas pequenas com uma única saída para a rua, onde apenas os nobres e oficiais superiores das milícias se hospedavam. O estábulo era uma grande cobertura usada para proteger os plebeus, o gado e os animais de montaria e de carga contra os rigores do tempo e os perigos da noite (PEREIRA; COUTINHO, 2007, p. 2).

A queda do Império Romano contribuiu para uma mudança do estilo de viagens; nessa época, as guerras destruíram estradas, tornando as atividades de lazer bem difíceis, fazendo surgir, então, viagens com características de aventura. Nesse mesmo período, iniciaram-se, também, originadas pelo cristianismo, as viagens por motivação religiosa, movidas pela fé.

Com a expansão do Cristianismo no mundo, multiplicaram-se as peregrinações religiosas a Jerusalém, mais especificamente à Igreja do Santo Sepulcro, construída pelo imperador Constantino em 326 d.C. Os peregrinos eram conhecidos então como “palmeiros” e, a partir do século VI, passam a ser chamados de “romeiros”, já que a cidade de Roma foi incluída nos roteiros das peregrinações. (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO, 2005, p. 10).

Nesse período, os alojamentos, que até então assumiam papel de caridade, passaram a exercer características de negócio, buscando atingir lucro

frente à movimentação de peregrinos, soldados e demais viajantes, por essa razão, surgem nessa época muitas opções de oferta de hospedaria.

Pelos registros acima citados, identifica-se que o ato de hospedar o outro é uma prática bem antiga e evolui gradativamente de acordo com a evolução do comércio, dada a necessidade de acomodar os viajantes, pois o comércio necessitava do deslocamento de pessoas para a movimentação de oferta e compra de produtos.

Pereira e Coutinho (2007) relatam outros tipos de estabelecimentos antigos destinados a hospedar pessoas: *resorts*, bem diferentes dos atuais, estavam localizados nas estâncias hidrominerais, na Grécia, e eram frequentados pela alta nobreza; *mansiones*, estabelecimentos ao longo das estradas do Império Romano destinados a abrigar civis de classe alta, cadastrados pelo governo; tavernas, que eram uma espécie de cantina onde tinha muita bebida, alimentação farta e diversão para militares romanos; *caravansarias*, estabelecimento protegidos por muros para hospedagem de caravanas ao longo das estradas do Oriente Médio, frequentadas por comerciantes e viajantes que não desejavam se expor; e *khans*, hospedarias mais sofisticadas, localizadas nos centros das cidades do Oriente Médio, destinadas a comerciantes e viajantes de poder aquisitivo mais elevado.

Mesmo com o passar dos tempos, observa-se que já existiam patamares distintos. Assim como, no ano de 2016, existem categorizações nos meios de hospedagem, no passado, informalmente, elas ocorriam da mesma maneira, segregando aqueles de menor poder aquisitivo dos demais senhores e senhoras de melhor condição financeira.

Considera-se, também, a Revolução Industrial como marco na história dos meios de hospedagem, pois, com o fortalecimento do capitalismo, assim como as demais atividades, a hospedagem passa a ser fortemente explorada. É nessa época que se inicia, mesmo que de forma sutil, a padronização nesses empreendimentos.

A partir de 1790, a Revolução Industrial estimulou o desenvolvimento mundial em todos os segmentos, a hotelaria mundial cresceu e algumas cidades foram beneficiadas. A cidade de Nova Iorque recebeu os primeiros hotéis no centro da cidade, representados pelo City Hotel, inaugurado em 1794, com 73 apartamentos coletivos e diária (pernoite) em torno de US\$ 2 por pessoa pela

hospedagem com as três refeições, e pelo Corre's Hotel (PEREIRA; COUTINHO, 2007, p. 6).

A expansão do capitalismo ocasionado pela Revolução Industrial favoreceu o desenvolvimento da atividade hoteleira-hospedagem realmente como um setor da economia relevante e com grande potencial de investimentos econômicos. Somente no início do século XIX é que os hotéis iniciam a contratação de gerentes e recepcionistas, dando início à padronização do seu *staff* (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2014). Entretanto, é considerado como marco da hotelaria de luxo a inauguração do Hotel Tremont House, ocorrida há 187 anos, no ano de 1829, ofertando aos seus hóspedes apartamentos privativos com fechaduras, serviços de mensageria, área de recepção e a mais importante inovação: banheiros dentro do prédio.

Figura 7 – Hotel Tremont House



Fonte: Boston Magazine (2015, *online*).

A contribuição dada ao segmento do turismo e hoteleiro por Thomas Cook não pode deixar de ser registrada. Sabe-se que o empresário criou a primeira agência oficial de viagens, que, somente na primeira metade do século XIX, transportou mais de 165 mil pessoas.

O rápido crescimento da atividade turística no mundo deu-se a partir da iniciativa de Thomas Cook de promover, em 1841, a primeira excursão fretada especialmente para transportar pessoas. Cook levou de trem, com tarifas reduzidas, 540 pessoas entre duas cidades inglesas, estabelecendo o início de uma atividade

que até os dias de hoje continua crescendo: o turismo planejado (PEREIRA; COUTINHO, 2007, p. 7).

O suporte aos deslocamentos ofertado por Thomas Cook mediante pagamentos, através de sua recém-criada agência de viagens, fez com que os desejos de uma parcela de pessoas de desbravar novos mundos se tornassem realidade. Além disso, as demais pessoas que inicialmente não vislumbravam esse deslocamento começaram a perceber que seria viável realizá-lo, o que fez com que o desejo de viajar ganhasse cada vez mais adeptos. Para o desenvolvimento dos meios de hospedagem, esse despertar foi muito positivo, pois seria necessário desenvolver ambientes para acomodar as pessoas em viagem.

O segmento de meios de hospedagem passa a possuir duas grandes bases da atividade hoteleira: a escola americana, com seus hotéis de grande porte e modernos, e a hotelaria europeia, que se mostrava mais conservadora e personalizada. Entretanto, o crescimento econômico nos países desenvolvidos e o incremento da tecnologia impulsionam a atividade turística e, conseqüentemente, a hoteleira; os meios de transportes se tornam mais acessíveis e contribuem fortemente para reforçar uma atividade já em evolução.

Ainda de acordo com Pereira e Coutinho (2007), a década de 80 foi considerada a década do grande incremento da hotelaria mundial, com a diversificação dos tipos de hotéis, profissionalização do segmento hotelaria em todos os níveis, criação de marketing específico para o setor e desenvolvimento dos hotéis com redução de serviços.

Em se tratando de Brasil, citam-se as hospedarias pelo interior do país desde o surgimento da expedição dos bandeirantes. Os caminhos abertos pelos bandeirantes, mais tarde usados no trânsito de pessoas e produtos entre o litoral e as regiões mineradoras, fizeram surgir os primeiros focos de hospedagem pelo interior do Brasil. Ranchos toscos e rústicos, inicialmente improvisados à beira das estradas para abrigar os viajantes, assemelhados às antigas estalagens europeias, formaram o embrião da atividade hoteleira e comercial nessas regiões. Deve-se a esses ranchos e, portanto, à nascente hotelaria em nosso país a origem de centenas de cidades (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO, 2005, p. 16).

No período colonial, os viajantes se hospedavam nas casas-grandes dos engenhos e das fazendas, nos casarões das cidades, nos conventos e,

principalmente, nos ranchos que existiam à beira das estradas, erguidos em geral pelos proprietários das terras marginais. Os ranchos eram alpendres construídos às vezes ao lado de estabelecimentos rústicos que forneciam alimentos e bebidas aos viajantes. Aos ranchos e às pousadas ao longo das estradas foram se agregando outras atividades comerciais e de prestação de serviços que deram origem a povoados e, oportunamente, a cidades. Nessa época, era comum, também, as famílias receberem hóspedes em suas casas, havendo, em muitas, o quarto de hóspedes (PEREIRA; COUTINHO, 2007, p. 10).

Entretanto, foi com a chegada da família real portuguesa ao Rio de Janeiro, no ano de 1808, que o Brasil passou a perceber em grande volume o número de visitantes estrangeiros. Junto à família real, vieram todos os nobres, funcionários do alto escalão imperial português chegaram ao Brasil, gerando uma grande demanda de acomodações.

Em 1808, a chegada da corte portuguesa ao Rio de Janeiro e a consequente abertura dos portos trouxeram um grande fluxo de estrangeiros, que aqui vieram exercer suas funções diplomáticas, científicas e comerciais, só então os brasileiros nativos puderam ter seus próprios negócios, antes só permitidos aos portugueses. Pequenas hospedarias e pensões com finalidade específica de hospedar pessoas foram instaladas nas principais cidades. Com isso houve aumento da demanda por alojamentos, e nos anos seguintes os proprietários da maioria das casas de pensão, hospedarias e tavernas passaram a utilizar a denominação de hotel, com a intenção de elevar o conceito da casa, independentemente da quantidade dos quartos e do padrão dos serviços oferecidos. (PEREIRA; COUTINHO, 2007, p. 10).

Naqueles dias de janeiro a março de 1808, nunca antes o Brasil tinha vivido tamanha movimentação, em três séculos de existência como colônia portuguesa. A família real, todos os nobres, os oficiais superiores, os altos funcionários e suas famílias, totalizando mais de 10 mil pessoas, haviam chegado com o máximo de bagagem que foi possível trazer em 14 navios abarrotados (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO, 2005, p. 17).

Nesse período, as relações comerciais foram fortalecidas, com o aparecimento de visitantes de diversas nações, que por aqui desembarcavam com a missão de desbravar diplomática, científica ou corporativamente o destino, recém-transformado de colônia a nação soberana.

Com o aparecimento cada vez maior de estrangeiros que buscavam acomodações, o termo hotel, que já fazia parte do vocabulário de algumas nações,

foi inserido no Brasil. Sendo um galicismo (do francês *hôtel*), o vocábulo ainda não se fazia presente na edição de 1813 do Dicionário da Língua Portuguesa, de Antônio de Moraes e Silva, o primeiro dicionarista brasileiro. Mas logo as casas de hospedagem dos mais variados níveis, das estalagens às pensões, passavam a usar a nova denominação, que lhes conferia mais prestígio (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO, 2005, p. 19).

Em 1817, no Rio de Janeiro, com o estabelecimento da Corte e o reforço do poder central, começa a se ouvir falar em hotéis. Nesse ano, a Hospedaria do Reino Unido do Brasil identifica-se, pela primeira vez, em um anúncio na imprensa, como *Hôtel Royaume du Brésil*, embora o *Handbook of Rio de Janeiro* de 1887 registrasse que “a maioria dos hotéis da cidade não passavam de restaurantes” (ABIH NACIONAL, 2007, p. 27).

A partir desse momento, o Rio de Janeiro e a cidade de São Paulo passam a despertar como berços do desenvolvimento da hotelaria no Brasil, apoiados pelo interesse de estrangeiros em conhecer e explorar o novo continente. Consequentemente, os hóspedes passam a exigir cada vez mais acomodações de melhor qualidade.

A partir de 1870, aparecem na capital paulista os primeiros hotéis que merecem destaque, como: Hotel das Quatro Nações; Hotel Palma; Hotel Paulistano; Hotel do Comércio; e Hotel Providência (DUARTE, 1996).

No Rio de Janeiro, o Hotel *Pharoux* alardeou no jornal a inauguração de sua própria casa de banhos, aberta ao público, utilizando água encanada do chafariz do então Largo do Paço. O Hotel *Ravot* surgiu oferecendo uma série de quartos de banho anexos. Em 1908, exatamente um século depois da chegada da Corte portuguesa ao Rio de Janeiro, pode-se dizer que a hotelaria brasileira atingia sua maioridade, com a inauguração do Hotel Avenida (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO, 2005, p. 23).

O início do ano de 1920 se apresenta como período de grandes inaugurações, consolidando, assim, a atividade hoteleira no Brasil em seus principais centros de negócios. Bons exemplos dessa fase são o Hotel Terminus, na Avenida Prestes Maia, com mais de 200 quartos, e o Hotel Esplanada, com 250 quartos. No Rio, dois hotéis inaugurados na década de 20, o Glória (1922) e o

Copacabana Palace (1923), ajudaram a consolidar o Rio de Janeiro como destino turístico (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO, 2005, p. 27).

Figura 8 – Hotel Terminus



Fonte: Sampa Histórica ([online](#)).

A entrada de redes hoteleiras internacionais no Brasil foi registrada a partir da década de 60 e incrementada nos anos 70. A globalização fez com que muitas outras grandes cadeias hoteleiras internacionais viessem para a América do Sul e, principalmente, para o Brasil. A grande atração, sem dúvida, foi o crescente mercado de negócios da capital do estado de São Paulo (DUARTE, 2005, p. 24).

Esse crescente movimento fez com que, em 1972, chegasse ao Brasil a primeira cadeia internacional hoteleira, a Hilton Corporation, que foi seguida por outras grandes corporações hoteleiras, como as marcas *Renaissance*, *InterContinental*, *Hyatt* e o Grupo *Accor*.

A atividade hoteleira no Brasil possui uma forte participação de hotéis independentes, associados às redes nacionais ou internacionais. O quadro a seguir nos apresenta a participação das redes nacionais e internacionais no mercado hoteleiro brasileiro de acordo com o número de quartos e empreendimentos no Brasil.

Tabela 2 – Ranking das administradoras hoteleiras que atuam no Brasil

Ranking das administradoras hoteleiras que atuam no Brasil <i>Ranking of hotel management companies in Brazil</i>			
2015	Administradora hoteleira <i>Hotel management company</i>	Número de quartos <i>Number of rooms</i>	Número de hotéis <i>Number of hotels</i>
1	Accor	30,727	170
2	Atlantica	13,799	81
3	BHG Brazil Hospitality Group	9,841	52
4	Nobile	6,088	26
5	Nacional Inn	5,378	49
6	Transamérica	4,823	24
7	Blue Tree	4,245	20
8	InterCity	3,924	29
9	Meliá Hotels	3,898	15
10	Windsor	3,568	14
11	Allia Hotels	3,510	35
12	Hotéis Slaviero	3,477	27
13	Promenade	3,013	20
14	Átrio	2,880	22
15	Bourbon	2,791	12
16	Vila Galé	2,347	7
17	Othon	2,036	13
18	GJP	1,992	12
19	diRoma	1,943	9
20	IHG	1,819	6
21	Bristol Hotelaria	1,740	14
22	Deville	1,580	9
23	Master Hotéis	1,571	12
24	Hotéis Privé	1,568	4
25	Sauípe	1,564	3
26	Vert Hotéis	1,558	11
27	Starwood	1,463	5
28	Travel Inn	1,447	15
29	Hotéis Arco	1,439	12
30	Pestana	1,400	9

Fonte: JLL - Jones Lang LaSalle (2015).

Direcionando a historicidade à cidade de Fortaleza, informa-se que a prestação de serviços hoteleiros na cidade teve seu início concentrado no centro da cidade, por ser considerado esse o local ideal, pois as motivações para hospedagens ocorriam até então em função do comércio e dos negócios.

Como fonte de pesquisa aos estudos da história da hotelaria na cidade de Fortaleza, foram exploradas as informações existentes no *site* “Fortaleza em fotos”, da pesquisadora Fátima Garcia, que apresenta uma cronologia dos antigos hotéis da cidade.

Conforme Garcia (2015), o Grande Hotel do Norte foi um dos primeiros hotéis de Fortaleza, instalado em novembro de 1882, no sobrado na esquina das Ruas Floriano Peixoto com Dr. João Moreira. O hotel pertenceu a Sylvester Rendall, que mais tarde o vendeu para o francês Norberto Gognac. Alguns anos depois, o prédio do Grande Hotel do Norte foi vendido aos correios, que, em 1935, o vendeu para a Light, a então concessionária de luz e força para a cidade. Atualmente, o prédio abriga o Museu da Indústria do Ceará.

O Hotel de France, de propriedade de Isidor Brown, foi inaugurado nos tempos áureos da *belle époque* e funcionou na luxuosa sede do Clube Cearense, na Rua Floriano Peixoto com a Rua Dr. João Moreira, em frente ao Passeio Público. Nesse mesmo prédio, funcionou, no período de 1927 a 1971, o Palace Hotel, que, após encerramento de suas atividades, foi vendido para a Associação Comercial do Ceará (GARCIA, 2015, *online*).

Na esquina da Rua Formosa (atual Barão do Rio Branco) e da Rua da Municipalidade (atual Guilherme Rocha), funcionou o Hotel Avenida, de propriedade de um comerciante chamado Abílio. Entretanto, vale ressaltar que, apesar do nome, o prédio não oferecia os serviços que um hotel oferece, não servia nem café da manhã e os quartos eram separados por madeira. O espaço encerrou suas atividades após um grande incêndio ocorrido no ano de 1929 que tomou conta de todo o prédio. O local é onde hoje funciona a loja A Esmeralda.

O Hotel Brasil foi inaugurado no dia 17 de março de 1945, no palacete Brasil, na esquina da Rua General Bezerril com Travessa Morada Nova, na Praça General Tibúrcio. O hotel pertencia à firma de Alexandre e Quintana e foi construído por Rodolfo F. da Silva e Filho (GARCIA, 2015, *online*).

Garcia (2015) afirma em seus relatos que o Excelsior Hotel, considerado o primeiro arranha céu da cidade, também foi considerado o maior e mais luxuoso de sua época, inaugurado no último dia do ano de 1931 na Praça do Ferreira. O Hotel foi erguido na Rua Guilherme Rocha, nº 172, esquina com Rua Major Facundo. O projeto do hotel foi inspirado num edifício de Milão e construído pelo arquiteto Natali Rossi. A decoração foi feita por Pierina Rossi, utilizando material de primeira linha, importado da Europa. O Excelsior encerrou suas atividades no dia 1º de outubro de 1964, após 33 anos de funcionamento.

Destacam-se, ainda, nessa trajetória, os hotéis San Pedro, instalado na esquina das Ruas Castro Silva com Floriano Peixoto, que foi inaugurado em 1959, e o Astoria Hotel, inaugurado em 1941, na esquina das Ruas Barão do Rio Branco com Liberato Barroso, nº 171, que foi construído em 1937 e demolido em 1962. Em julho de 1938, foi inaugurado o Fortaleza Hotel, na Rua Senador Pompeu, nº 706, da empresa Fortaleza Hotéis Ltda. Em 1956, em um prédio de 8 andares, foi inaugurado o Lord Hotel, que teve seu auge nas décadas de 60 e 70. Em 1992, foi transformado em apart hotel. Após declínio, o prédio estava praticamente

abandonado, sendo desapropriado em 2001 pelo Governo do Estado e tombado pela Prefeitura de Fortaleza em 2006. O edifício Philomeno Gomes, onde o hotel funcionava, está localizado na esquina das Ruas 24 de Maio e Liberato Barroso, ao lado do Teatro José de Alencar (GARCIA, 2015, *online*).

Considerado o último hotel de grande porte inaugurado no centro da cidade, o Savannah iniciou suas atividades em 12 de abril de 1964 por uma iniciativa de Pedro Lazar. Instalado no Edifício Jereissati, localizado na esquina da Rua Major Facundo com Travessa Pará, o empreendimento encerrou suas atividades em 1992 (GARCIA, 2015, *online*).

Conforme Garcia (2015), o Iracema Plaza Hotel é considerado a primeira edificação da orla de Iracema. Inicialmente, o edifício não foi concebido para abrigar um hotel; a transformação decorreu de um encontro realizado em Fortaleza, promovido pela junta comercial, que não contava com uma rede hoteleira capaz de atender às necessidades. O hotel foi desativado na década de 1970. Pode-se considerar a inauguração do Hotel Esplanada, em 1978, como o grande marco da hotelaria de luxo na orla de Fortaleza. O hotel foi, na época, o edifício mais alto da orla, com 18 andares, 2.724 metros quadrados de área e 230 apartamentos. Foi o primeiro hotel 5 estrelas de Fortaleza. Em 2004, foi vendido para o grupo português Dorisol Hotels, que o fechou para reforma, entretanto o hotel nunca foi reinaugurado, tendo sido recentemente vendido a um grupo local.

Atualmente, na cidade, existem muitos outros empreendimentos hoteleiros, inclusive de redes internacionais, atuando na cidade. Redes como Accor, Atlantica, Vila Galé, Othon e hotéis como Luzeiros e Gran Marquise, que iniciou suas atividades em 1992 com a bandeira *Caesar Park*, permanecem contribuindo com a oferta de acomodações no mercado fortalezense.

Constatamos que os meios de hospedagem sempre estiveram presentes na história, participando economicamente do desenvolvimento dos povos. Em virtude dessa necessidade, os meios de hospedagem cada vez mais oferecem conforto e praticidade aos seus clientes e continuam contribuindo na geração de empregos e melhoria da qualidade de vida da população, em destinos que possuem forte apelo nesse segmento. No subcapítulo a seguir, serão descritas as principais atividades realizadas pelas funções que compõem o quadro funcional dos meios de

hospedagem, para que, assim, seja possível visualizar com mais propriedade a melhor resposta a que esse trabalho se propõe.

4.5 MEIOS DE HOSPEDAGEM: CONCEITOS E CLASSIFICAÇÃO

Duarte (2005) afirma que todos os estabelecimentos que em sua atividade comercial oferecem o produto como unidade habitacional, como os hotéis (todas as suas categorias), flats, apart-hotéis ou residenciais, pousadas, motéis, colônias de férias, albergues, dentre outros, poderão ser classificados como meios de hospedagem.

Entretanto, a Lei nº 11.771, publicada em 17 de setembro de 2008, intitulada como a Lei Geral do Turismo (LGT), promulga em seu art. 23 que:

Art. 23. Consideram-se meios de hospedagem os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária.

Ao longo deste trabalho, utilizaram-se as nomeclaturas de hotel ou meios de hospedagem para denominar os empreendimentos que oferecem acomodação e serviços de alimentação mediante pagamento. Tais empreendimentos possuem classificações diversas, podendo ser definidas pelo seu perfil de hóspede, tamanho, localização e oferta de serviços. Para Beni (1997), a classificação é dividida em três tipos:

- Autoclassificação, ou sem classificação: definição utilizada para meios de hospedagem que possuem a família comandando todas as ações e negócios. São normas e regras elaboradas pelos próprios integrantes da família, sem estarem ligados obrigatoriamente a alguma normativa.
- Classificação privada: são normas criadas por órgãos de empresas privadas.
- Classificação formal: são as normativas implantadas por órgãos oficiais, como o EMBRATUR.

Por se tratar de normativa regida por órgão do Governo Federal, detalha-se um pouco mais a classificação dos meios de hospedagem sob a responsabilidade do Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR). Mesmo ciente da ausência da classificação oficial na maioria dos meios de hospedagem de pequeno porte, torna-se necessário o conhecimento da evolução das normativas ofertadas pelos órgãos federais, conhecimento esse que fortalecerá e dará segurança às propostas apresentadas.

A primeira classificação formal foi criada em 1998, possuindo as seguintes categorias: luxo superior ou cinco estrelas; luxo ou quatro estrelas; standard superior ou três estrelas; standard ou duas estrelas; simples ou uma estrela.

Após passar por uma atualização no ano de 2002, foi também na publicação da Lei Geral do Turismo, em 2008, no art. 25, que se estabeleceu o direcionamento para análise e implantação da atual classificação no país, conforme se observa abaixo:

Art. 25. O Poder Executivo estabelecerá em regulamento:

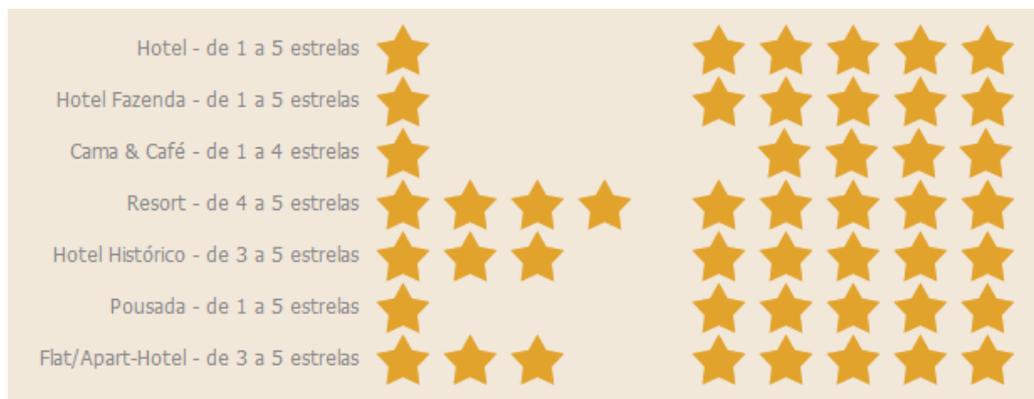
I - as definições dos tipos e categorias de classificação e qualificação de empreendimentos e estabelecimentos de hospedagem, que poderão ser revistos a qualquer tempo;

II - os padrões, critérios de qualidade, segurança, conforto e serviços previstos para cada tipo de categoria definido; e

III - os requisitos mínimos relativos a serviços, aspectos construtivos, equipamentos e instalações indispensáveis ao deferimento do cadastro dos meios de hospedagem.

De acordo com o Ministério do Turismo, o novo sistema de classificação, que entraria em vigor no ano de 2011, fora idealizado para aumentar a competitividade do setor hoteleiro, e suas categorias ficaram assim definidas:

Figura 9 – Sistema brasileiro de classificação



Fonte: Ministério do Turismo (2011).

Entretanto, o SBCLASS (Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem), como assim ficou conhecido, não recebeu grande adesão em comparação às normativas anteriores. O órgão federal ainda busca, frente a campanhas motivacionais, elevar a adesão pelos gestores dos empreendimentos. Destaca-se que, em classificações anteriores, existia um grande número de empreendimentos de médio e grande porte oficialmente classificados. Como não houve uma aceitação por parte desse segmento, os meios de hospedagem de pequeno porte, que já não possuem muitos recursos, também não se motivaram em obtê-lo.

Além da classificação quanto ao estilo e à categoria, os meios de hospedagem, sendo caracterizados também como empresas, similarmente a empreendimentos de segmentos diferentes, podem ser classificados quanto ao seu porte. Castelli assim define empresa:

Pode ser designada por uma organização intencionalmente constituída por pessoas e tecnologias, que usam o capital para projetar, comprar, produzir e vender bens e serviços, visando atender e satisfazer às necessidades e expectativas dos consumidores e, assim obter o lucro que possibilite a sobrevivência, a manutenção e o desenvolvimento da empresa, das pessoas e da comunidade. (CASTELLI, 2006, p. 12).

Falconi (*apud* CASTELLI, 2006) conceitua empresa como uma organização de seres humanos que trabalham para facilitar a luta pela sobrevivência de outros seres humanos.

Balanzá (2000 *apud* COSTA, 2012) sintetiza a empresa dentro de uma perspectiva econômica, como a unidade econômica de produção fundamentada em um sistema organizado para um objetivo comum. Castelli (2006) acrescenta que, no prisma da hospitalidade, uma empresa hoteleira pode ser entendida como uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada.

Os conceitos referentes à definição de empresa fazem entender que a empresa hoteleira é apenas mais uma das inúmeras áreas de atuação no setor econômico e que as definições existentes podem ser aplicadas aos meios de hospedagem. Ao longo dessa pesquisa, houve grande dificuldade em obter critérios que definissem os meios de hospedagem quanto ao seu porte. Identificaram-se critérios que classificam empresas em geral quanto ao seu porte, mas sem

direcionamento para o segmento de meio de hospedagem; portanto, levando em consideração essa dificuldade, será utilizada a Lei Geral das empresas de pequeno porte como referência para essa definição dos meios de hospedagem de pequeno porte.

A Lei Geral, também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, foi criada pela Lei Complementar Federal nº 123/2006 para regulamentar tratamento favorecido, simplificado e diferenciado a esse setor, conforme disposto na Constituição Federal de 1988 (SEBRAE, 2006, *online*). A Lei Geral adota a seguinte classificação:

Tabela 3 – Critérios quanto à receita bruta anual

Porte	Receita bruta anual
Microempreendedor Individual - MI	Até R\$ 60.000,00
Microempresa - ME	Até R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte - EPP	De R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00

Fonte: Sebrae (2017).

O SEBRAE ainda utiliza o critério de número de funcionários colhidos pelo IBGE para classificação do porte para fins bancários, ações de tecnologia e outros, entretanto esse critério não possui suporte legal. Sobrepõe-se a este a definição da Lei Geral de 2006.

Tabela 4 – Critérios quanto ao número de funcionários

Indústria		Comércio & Serviços	
Micro	19	Micro	9
Pequena	20 a 99	Pequena	10 a 49
Média	100 a 499	Média	50 a 99
Grande	mais de 500	Grande	mais de 100

Fonte: Sebrae (2017).

Com o intuito de entender melhor como ocorre a organização no trabalho e, assim, propor estratégias voltadas às pessoas, apresenta-se a seguir uma descrição das principais áreas nos meios de hospedagem, assim como suas

funções. Empreendimentos de pequeno porte concentram várias atividades em uma única pessoa, por possuir quadro enxuto de funcionários e elevar a produtividade local, todavia as atividades necessitam ser realizadas, o que nos demanda conhecimento de quais responsabilidades estão descritas em sua rotina.

4.6 OPERAÇÃO NOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

Agrupando e classificando as atividades realizadas nos hotéis de grande ou pequeno porte, chega-se a quatro grandes áreas que estão destacadas a seguir:

- Hospedagem
- Alimentos e Bebidas
- Comercial
- Administração

Não obstante a descrição acima detalham-se os principais processos de cada área, iniciando pelo departamento de hospedagem, para que, assim, o entendimento seja mais proveitoso e se tenha convicção das ações a serem propostas.

4.6.1 Hospedagem

O departamento de hospedagem ocupa papel de destaque na estrutura organizacional hoteleira, é ele que detém a responsabilidade da realização das atividades indispensáveis aos meios de hospedagem. Entende-se como o processo básico da hotelaria a realização da reserva, passando pelo acolhimento no setor de recepção, arrumação dos apartamentos e encerrando com o fechamento da conta. Seus setores serão compostos de acordo com a estrutura do meio de hospedagem, entretanto os principais são: reservas, recepção, telefonia e governança. Hotéis de grande porte que possuem amplas áreas de lazer também as incluem junto ao grupo, que também pode ser chamado de divisão de apartamentos.

O processo de hospedagem compreende os grupos de tarefas da recepção, portaria, telefonia, governança e, muitas vezes, as de lazer ou eventos (DUARTE, 2005, p. 63).

4.6.1.1 Reservas

As reservas são a força vital de qualquer operação de hotel. Seu valor é claro tanto para os hóspedes, que sabem que terão um lugar para ficar, quanto para os hoteleiros, que sabem que terão seus apartamentos vendidos. O processo de reservas é tão comum que os hoteleiros e hóspedes raramente pensam sobre isso – até que aconteça alguma coisa de errado (RUTHERFORD, 2004, p. 94).

Apesar de solicitações surgirem através de outros canais, é no setor de reservas que se concentra o maior número de atendimentos aos clientes que desejam se tornar hóspedes do empreendimento. Esse setor é o responsável por entender a necessidade do cliente através de meios de comunicação diversos, como telefone, e-mails, pessoalmente e, paralelamente, atender às agências de viagens, sejam elas físicas ou *online*, segmento esse que cresce aceleradamente e que fez com que os meios de hospedagem, independentemente de seu porte, se integrassem a esse canal, caso contrário estariam condenados ao fracasso.

Reservas podem ser classificadas como individuais e em grupos. A primeira é caracterizada por solicitações por empresas, clientes particulares, agências de viagens e até mesmo pelas OTAs (*Online Travel Agency*), agências *online* como Booking, Expedia, Decolar e os próprios *sites* dos hotéis que, ao perceberem esse nicho de mercado, passaram a investir em seus próprios *sites* de venda, realidade essa ainda distante da maioria dos empreendimentos de pequeno porte, pela necessidade de alto investimento. Muitos hotéis utilizam sistemas hoteleiros na condução de seus processos, nessa etapa não seria diferente, pois ao fazer ou receber contato dos possíveis clientes que desejam confirmar suas reservas, os atendentes já as inserem automaticamente (Figura 10), após observarem disponibilidade (Figura 11) e as condições e receberem a confirmação do futuro hóspede.

Mesmo com a informatização, destaca-se que alguns hotéis de pequeno porte ainda utilizam recursos manuais em seus registros, no máximo utilizando

planilhas para manter o controle. As despesas a serem pagas nos meios de hospedagem normalmente são classificadas entre diárias e extras, esse formato é definido no momento da solicitação, assim como a responsabilidade do pagamento frente aos serviços e produtos que serão consumidos.

Os pagamentos podem ser realizados diretamente no hotel, faturados para empresas que possuem cadastro e crédito liberado no hotel ou através de depósitos, transferências e Hotel Card, sendo este último um recurso amplamente utilizado pelas agências corporativas, por meio do qual a empresa libera um cartão que ficará sob a responsabilidade das agências responsáveis pelas suas reservas e, ao efetuarem as reservas, as agências enviam o número do cartão a ser debitado.

Existem empreendimentos, independentemente de seu porte, que solicitam pré-pagamentos de reservas em períodos de grande procura, como feriados e festas de final de ano, condicionando seus cancelamentos a regras rígidas de ressarcimento.

Figura 10 – Modelo de tela de inserção de reservas

Fonte: CM Soluções (2017).

Rutherford (2004) contribui, afirmando que as maiores responsabilidades dos funcionários da recepção não são bem definidas pelo título de seu cargo: mensageiro, *concierge*, porteiro, recepcionista, caixa, telefonista, auditor noturno e, é claro, o gerente de recepção. Os empregados da recepção devem possuir uma gama de atributos que incluem automotivação, personalidade expansiva, confiança, competência em solução de problemas, habilidade para lidar com qualquer crise, bom porte físico e habilidade na arte de comunicação em níveis diferentes.

O hotel é um todo, um sistema. Embora todas as partes que compõem o sistema sejam importantes para o seu perfeito funcionamento, algumas assumem maior relevância. Uma delas é a recepção. O cliente é recebido pela recepção, mantém-se permanentemente em contato com ela durante a sua estada e, ao partir, é a recepção que lhe presta os últimos serviços (CASTELLI, 2006, p. 197).

Conforme relatado nas descrições anteriores, por mais que se pretenda definir quais as atividades do setor de recepção, esta sempre irá se deparar com novidades, pois seu maior produto se chama atendimento, processo esse que somente terá condições de ser iniciado ao se descobrir a necessidade do cliente. O recepcionista deverá estar sempre aberto ao novo durante a prestação do serviço, entretanto existem alguns processos pré-definidos que são comuns e peculiares a essa atividade, processos esses que descreveremos a seguir.

Check In: Processo de acolhimento, definição de acomodação, registro de hóspedes, recebimento de garantias ou pagamentos antecipados, se tiver sido acordado anteriormente, cessão de informações e liberação de chave ou cartão de acesso ao apartamento. Nessa etapa, é necessário o preenchimento da Ficha Nacional de Registro de Hóspedes (FNRH), que obrigatoriamente deverá ser encaminhada ao final de cada mês à Secretaria de Turismo e à Polícia Federal. O acolhimento é uma etapa muito importante para a manutenção de uma excelente estada dos hóspedes. Nesse momento, os hóspedes analisarão, através de suas percepções, se foram ou não bem acolhidos ao chegarem ao estabelecimento. Um *check in* conturbado trará consequências para todas as etapas de hospedagem dos hóspedes. Em hotéis que não possuem sistemas informatizados, os hóspedes normalmente preenchem manualmente suas fichas, que são arquivadas e encaminhadas de forma física aos órgãos comentados. Nas Figuras 12 e 13 a seguir, apresenta-se um modelo de tela inicial de *check in* e de uma FNRH.

Walk In: Refere-se ao procedimento de acolher, negociar e vender serviços de hospedagem no balcão da recepção. Normalmente, o setor de recepção acomoda hóspedes que já realizaram suas reservas antecipadamente, entretanto aqueles clientes que desejam se tornar hóspedes e chegam à recepção sem reserva são denominados hóspedes *walk in*. Após negociação de tarifa e categoria de acomodação a ser adquirida, o processo segue as mesmas etapas do procedimento de *check in*.

Check Out: Etapa do atendimento oferecido na recepção que consiste no encerramento da conta dos hóspedes. Nesse momento, são realizados lançamentos pendentes, conforme modelo de tela de *check out* apresentado na Figura 14. Os lançamentos pendentes são em sua maioria de frigobar e as despesas recebem seus créditos de acordo com a forma de pagamento. O processo de *check out* normalmente ocorre de forma bem mais rápida que o de *check in*, pois nesse momento os hóspedes estão apenas encerrando suas contas e não há necessidade de registros de dados e cessão de informações no mesmo patamar que ocorre quando chegam ao hotel. Alguns empreendimentos buscam obter a percepção do hóspede sobre sua hospedagem nesse momento, objetivando um retorno.

Figura 12 – Modelo de tela de check in

UH	Tipo	Ag	Mes	Hóspede	Tipo	Pessoas	Partida	Cliente	Grupo
	SPT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ALTON, PETER	PRIMEIRA VEZ	1/0/0	28/01/20	EXPEDIA DO BRASIL/SP	
1510	SPD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ARAUJO, DAVI MARINHO	PRIMEIRA VEZ	2/0/1	28/01/20	PARTICULAR	
	SPD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AZEVEDO, A C T E	PRIMEIRA VEZ	2/0/0	30/01/20	CLUBE BANCORBRAS HOTEIS LAZER E	
	SPD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AZEVEDO, CLAUDIO HENRIQUE P.	PRIMEIRA VEZ	2/0/0	30/01/20	CLUBE BANCORBRAS HOTEIS LAZER E	
	SPD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BALIEIRO, ACTE	PRIMEIRA VEZ	2/0/0	28/01/20	EXPEDIA DO BRASIL/SP	
	SPD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BALIEIRO, JOICE DARCI CORREA	PRIMEIRA VEZ	2/0/0	28/01/20	EXPEDIA DO BRASIL/SP	
0710	SPD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BORGES, ACPT E	PRIMEIRA VEZ	2/0/0	30/01/20	CLUBE BANCORBRAS HOTEIS LAZER E	

Fonte: CM Soluções (2017).

Figura 13 – Modelo de tela de FNRH

The screenshot shows a software window titled 'Visual Hotel FrontOffice v5.01.44z - [Ficha de Hóspedes Simplificada]'. The interface includes a menu bar with options like 'Sistema', 'Editar', 'Reserva', 'Recepção', 'Caixa', 'Governança', 'Vendas', 'Cadastros', 'Consultas', 'CMNet', 'Janela', 'Ajuda', and 'Plugin'. Below the menu is a toolbar with various icons. The main area is a form with the following sections:

- Personal Information:** Sobrenome, Nome, E-mail, Profissão, Data Nascimento, Idade, Sexo (radio buttons for Masculino and Feminino), Tipo de Hóspede.
- Document Information:** Num. Documento, Órgão Expedidor, Data da Emissão, Data de Validade, Local da Emissão, Tipo Documento.
- Address:** Logradouro, Número, Complemento, Bairro, CEP, Cidade (pre-filled with FORTALEZA).
- Contact Information:** Nacionalidade, Nacionalidade (dropdown), DDI, DDD, Tel. Particular, Tel. Celular.
- Travel Details:** Última procedência (pre-filled with FORTALEZA), Próximo Destino (pre-filled with FORTALEZA), Motivo Viagem (radio buttons for Turismo, Negócios, Convênio, Outro), Meio de Transporte (radio buttons for Avião, Navio, Carro, Outros).
- Vehicle Information:** Entrada (05/01/2017), Saída (06/01/2017), Veículo (Modelo, Placa), Fronteira (Nome, Data).

At the bottom right of the form, there are buttons for 'Trocar', 'Ok', 'Cancelar', 'Sair', and 'Ajuda'.

Fonte: CM Soluções (2017).

Figura 14 – Modelo de tela de check out

The screenshot shows a software window titled 'Visual Hotel FrontOffice v5.01.44z - [Operação de Caixa]'. The interface includes a menu bar with options like 'Sistema', 'Editar', 'Reserva', 'Recepção', 'Caixa', 'Governança', 'Vendas', 'Cadastros', 'Consultas', 'CMNet', 'Janela', 'Ajuda', and 'Plugin'. Below the menu is a toolbar with various icons. The main area is a form with the following sections:

- Reservation Summary:** UH, Reserva, Saldo Total, Direcional.
- Guest Information:** Nome, Empresa, Grupo, Chegada, Partida.
- Numeric Keypad:** A grid of buttons for numbers 0-9, a decimal point, and function keys: Confirmar (green checkmark), Tab, Backspace, and Limpar (eraser).

At the bottom of the screen, there is a toolbar with buttons for 'Lançar', 'Imprimir Extrato', 'Imprimir Nota', 'Cancelar Nota', 'Enviar NFe', 'Encerrar Parcial', 'Encerrar Contas', 'Sair Hóspedes', 'Consultar Preço', 'Liberar UH', 'FNRH', 'Sair', and 'Ajuda'.

Fonte: CM Soluções (2017).

Alguns procedimentos operacionais que também fazem parte da rotina do setor de recepção são: atendimento geral às necessidades dos hóspedes, com agendamentos de passeios; locação de automóveis; compras; programação cultural; restaurantes; informações sobre o hotel; entrega e recolhimento de encomendas;

mensagens; e agendamentos de passagens. Em hotéis de grande porte, esse serviço recebe o nome de *Concierge*, entretanto, em meios de hospedagem de pequeno porte, além de uma menor demanda, o atendimento é realizado pela própria equipe de recepção. Tratamento de queixas também são recebidos em sua maioria pela equipe de recepção.

Algumas funções que também compõe o setor de recepção são os mensageiros e capitães porteiros, que possuem como responsabilidade maior o acolhimento dos hóspedes ao chegarem ao hotel e direcioná-los à recepção. O encaminhamento de malas e encomendas também faz parte de suas responsabilidades. Funções de mensageria e capitão porteiro são ofertados a todo momento por hotéis de médio e grande porte. Hotéis de pequeno porte, por possuírem serviços reduzidos para a manutenção de preços atrativos, não dispõem desse serviço, alguns ofertam em horários de maior movimentação.

4.6.1.3 Telefonia

Absorvidos pela evolução da tecnologia, o setor de telefonia modificou-se nos últimos 10 anos, desapareceu de alguns hotéis, principalmente de médio e pequeno porte, e se transformou em uma central de atendimento em hotéis de grande porte. O setor intensificou suas atividades, deixando de atender apenas solicitações literalmente voltadas a telefone e passou a fornecer suporte aos hóspedes em todos os requerimentos que demandem durante sua estada, evoluindo a qualidade do serviço prestado e eliminando terceiros na comunicação.

Importante salientar que, em empreendimentos de pequeno porte, em que a demanda por serviços segue a proporção do empreendimento, os serviços de reservas, recepção e telefonia estão concentrados no setor de recepção. Por uma menor complexidade referente às demandas, não existe necessidade da existência de um espaço físico e equipes distintas para o atendimento de cada etapa desses processos.

4.6.1.4 Governança

A governança é o departamento que se ocupa basicamente com a arrumação dos apartamentos, a lavanderia, a rouparia e a limpeza geral (CASTELLI, 2006, p. 224). A área de governança é considerada uma área complexa na indústria hoteleira, a iniciar pela classificação que recebe pelos próprios profissionais do setor, como uma das áreas de menor nível nos meios de hospedagem. Por essa razão, Martin (2004) afirma que o salário dos funcionários de governança está entre os mais baixos pagos por um hotel. Por isso, o departamento tem atraído, tradicionalmente, indivíduos com níveis mínimos de formação, habilidades e autoestima.

A governança, que é uma das funções de trabalho mais intensivas e o maior centro de custo do hotel, é muito importante. Entretanto, ela não é nem universalmente compreendida, nem respeitada pela maioria dos gerentes de departamentos de um hotel, funcionários e, em sentido amplo, hóspedes e clientes (RUTHERFORD, 2004, p. 113).

A governança e o setor de recepção formam os pilares da oferta de uma estada de qualidade aos hóspedes durante toda sua hospedagem. Não possuindo apenas responsabilidades de atendimento. Esse setor desenvolve atividades voltadas à limpeza e à manutenção de toda a estrutura física do meio de hospedagem. Muitas de suas atividades funcionam 24h por dia, entretanto são estruturadas de acordo com o porte do empreendimento.

O departamento de governança, seja ele em hotéis de grande ou pequeno porte, possui como responsabilidade as áreas de andares, também conhecidas como apartamentos, limpeza geral de áreas comuns e serviços de lavanderia e rouparia. Atuando com atividades de limpeza e arrumação nos ambientes de apartamentos, áreas sociais, lazer, restaurantes, bares, salas de reuniões, áreas internas de funcionários, escritórios, exigem grandes desgastes físicos, em sua maioria repetitivos. O desafio começa ao ter que montar uma equipe compromissada e que responda aos estímulos motivacionais e aos treinamentos ofertados pelos supervisores.

O profissional responsável pelo setor é conhecido pela nomenclatura de governanta; em hotéis de grande porte, pode receber o nome de governanta

executiva, gerente de governança, gerente de serviços internos, e, em profissionais do sexo masculino, é possível a utilização do termo governante. Em meios de hospedagem de pequeno porte, a função de governanta, em sua maioria, é substituída por uma supervisão que atuará nas mesmas seções, entretanto estará respaldada pela proporção das atividades. A função, considerada ícone não apenas do setor de governança, mas da hotelaria em geral, é a camareira, profissional responsável direta pela realização de limpeza e arrumação de quartos. É necessário que a governanta ou supervisora possua alto grau de confiança nas pessoas que ocupam essa função, visto que todas ingressam os apartamentos, possuindo fácil acesso ao ambiente adquirido pelos hóspedes.

Além das funções já citadas, encontra-se também no departamento de governança, na hotelaria tradicional, as funções de supervisora de andares, profissional esta responsável pela condução e qualidade dos serviços de limpeza e arrumação, roupeiras e auxiliares de lavanderia, assim como passadeiras, que atuam na execução dos serviços de lavanderia e passadoria de enxoval de cama, banho, mesa, uniformes e roupas de hóspedes. Muitos hotéis na atualidade possuem lavanderias terceirizadas, mantendo apenas uma pequena estrutura de atendimento em seus meios de hospedagem; hotéis de pequeno porte direcionam a etapa de recolhimento às funções de camareira e recepção e terceirizam integralmente todo o volume de enxoval. A operação de recolhimento e devolução é realizada por profissionais da lavanderia terceirizada, ficando para o hotel contratante apenas a conferência das peças que saem e retornam.

Encontra-se, ainda, sob a responsabilidade do departamento de governança, a administração de materiais e equipamentos. Sendo este setor o responsável pela limpeza e manutenção de todas as áreas, torna-se também responsável pelo gerenciamento de móveis, utensílios e equipamentos ofertados aos hóspedes e clientes, assim como os itens que são utilizados pela equipe para a realização de suas atividades. Enxovais, uniformes e suprimentos disponibilizados nas áreas também estarão sob a responsabilidade desse grupo.

É de extrema importância que o profissional responsável pelo setor de governança também possua conhecimentos para manter pisos, paredes e janelas sempre em bom estado. Identificá-los e reconhecer vantagens e desvantagens de

cada material, assim como conhecer os procedimentos e técnicas utilizados na limpeza, ajudará no resultado do seu trabalho.

Nos meios de hospedagem de pequeno porte, as atividades de governança são supervisionadas por uma média chefia, mas é possível encontrar estruturas em que o gestor geral cumpre essas atividades, acompanhando as equipes, assim como realiza todo o trabalho de controle e gerenciamento de material.

4.6.2 Alimentos e bebidas

O departamento de A&B, como assim é conhecido, responde pela produção, montagem, serviços, reposição e desmontagem dos alimentos e bebidas dentro de seus pontos de venda. Os insumos adquiridos de maneira terceirizada também ficam sob a responsabilidade desse departamento. É um departamento bastante complexo, levando em consideração que, além de toda a programação operacional, existe a responsabilidade da manutenção dos alimentos e das bebidas dentro dos parâmetros de consumo, em que existe risco à saúde dos hóspedes e clientes.

O custo de trabalho e as despesas operacionais resultantes podem se provar onerosos para muitos estabelecimentos. Para que essas operações de Alimentos e Bebidas sobrevivam e prosperem, elas devem conseguir atender não somente aos hóspedes das facilidades de hospedagem, mas também aos consumidores do mercado externo à prioridade (RUTHERFORD, 2004, p. 165).

Para muitos gestores, o departamento de A&B ainda é considerado um mal necessário aos empreendimentos de grande porte, visto que, além de ser uma operação extremamente delicada, exige controles rígidos desde a etapa de aquisição, passando pelo consumo e descarte dos alimentos. Os custos dos alimentos são elevados, o que requer contínuo aprimoramento na redução desses valores. Seus resultados não dependem apenas da movimentação dos hóspedes; para que não tenham prejuízo, precisam promover e atrair clientela do mercado local. Por esse motivo, muitos meios de hospedagem possuem estruturas bem enxutas referentes ao setor de A&B, muitas restritas apenas à oferta do café da manhã.

Para Rutherford (2004), muitos hoteleiros estão escolhendo não competir nesse ambiente. Ao invés disso, a estratégia deles é eliminar as operações de Alimentos e Bebidas completamente, ou arrendar operações de Alimentos e Bebidas para companhias terceirizadas, operadas em cadeia ou independentes.

Castelli (2006) acrescenta que, nessa área, as despesas com a mão de obra são, aproximadamente, 2,5 vezes maiores que no setor de hospedagem, e a receita é 4 vezes menor, comparativamente com o mesmo setor. Diante dessa situação, muitos hotéis têm optado pela “terceirização” da área alimentar.

Em hotéis de grande porte, a área de A&B é administrada por um gerente, entretanto, em hotéis de pequeno porte, dada a proporção das atividades, esses serviços ficam sob a responsabilidade de um *maître*, gestor único ou diretamente com o proprietário. A seguir, serão apresentadas informações dos principais setores de A&B.

4.6.2.1 Restaurantes

Restaurantes podem ser classificados de diversas maneiras. Dentre alguns critérios, podemos citar: Tamanho – pequeno, médio, grande; Especialidade – italiana, francesa, contemporânea, churrascaria etc.; Serviço – *buffet*, *à la carte*, *fast-food* etc.

Dentre as funções que atuam em restaurantes, encontramos a mais tradicional e conhecida, que é a de garçom. Esse profissional responde pelo atendimento direto e pela entrega dos pedidos aos clientes, assim como apresenta-lhes a conta ao ser solicitada. Em restaurantes de grande porte, encontra-se também o *Maître* Executivo e, estando o restaurante localizado dentro de um meio de hospedagem, poderá ser conhecido também como *Maître* do hotel. Esse profissional, por sua vez, é o responsável pelo planejamento, pelo gerenciamento e pela operação dos serviços entregues aos clientes. A solução de conflitos que possam ocorrer também estará sob seu comando. De acordo com a classificação do porte do restaurante, existirão as funções de chefe de fila e *commis*, sendo o primeiro uma função intermediária entre o garçom e o *maître* e atuará na supervisão do estabelecimento, enquanto o *commis* atuará como auxiliar do garçom.

4.6.2.2 Cozinha

Setor responsável pela produção da alimentação servida nos restaurantes e bares. Destaca-se que, sendo um empreendimento de pequeno porte, a estrutura, em sua maioria, possui apenas uma cozinha, que produzirá a alimentação de hóspedes, clientes e funcionários.

A cozinha forma um conjunto ordenado de equipamentos e instalações, perfeitamente integrados para a produção de refeições (CASTELLI, 2006, p. 331). Móveis e equipamentos devem estar detalhadamente instalados de forma a contribuir com a rapidez, qualidade e redução de custos inerentes a essa atividade. Podem ser classificados por equipamentos de cocção: fogões e fornos; equipamentos para refrigeração: geladeiras e *freezers*; máquinas para preparação e lavagem; utensílios para cocção e distribuição; materiais de limpeza e ferramentas de cozinha. Dentre as principais funções que atuam nessa área, encontram-se: o chefe de cozinha; o *saucier*, responsável pela preparação de molhos e pelo apoio na operação; o *Rôtisseur*, responsável pela elaboração de pratos quentes; o *garde-manger*, possuindo como atribuição as preparações frias; o *pâtissier*, que prepara itens de confeitaria, podendo ser doces e salgados; e, por fim, a função de *Steward*, que é o profissional responsável pela limpeza das cozinhas e de seus utensílios, pelo seu controle e estocagem e pelo transporte do lixo produzido nas cozinhas.

Nos hotéis de pequeno porte, os serviços se tornam bem restritos e toda essa estrutura está centralizada em uma única pessoa, que absorve a preparação do café da manhã e, quando possuem bar ou restaurante, em um segundo turno, outro funcionário assume as atividades. Não existe separação de função, conforme apresentado, mas as habilidades e responsabilidades são concentradas, excluindo o requinte que as nomenclaturas comentadas insinuam.

4.6.2.3 *Room service*

Serviços de *Room Service* são atendimentos de alimentação e bebidas solicitadas para serem entregues nos apartamentos. Não se torna um serviço obrigatório aos hotéis, entretanto é considerado como comodidade e conforto, o que

impactará na avaliação final dos hóspedes. O serviço mais requisitado é o de café da manhã, que pode ser solicitado por telefone ou através da entrega do formulário.

Sua estrutura de pessoal é composta, normalmente, pela função do garçom e, de acordo com o porte do empreendimento, um *Maître* ou um *Captain* poderá ser direcionado a supervisionar tal serviço. Os meios de hospedagem de pequeno porte não oferecem, em sua maioria, esse serviço, todavia o conhecimento da existência das funções aqui descritas se torna necessária para o entendimento do processo.

4.6.2.4 Bar

O bar é um local público de venda de bebidas alcóolicas, acompanhadas, às vezes, de petiscos. As bebidas são servidas ao longo de um balcão ou em mesas e o próprio desempenho do *barman* se constitui em um dos componentes essenciais do ambiente (CASTELLI, 2006, p. 378).

Esse ambiente fica conhecido pelos hóspedes e clientes como ponto de encontro. Eventos pequenos ocorrem nesse espaço, pois através dele é possível promover ações de divulgação que estejam em andamento no empreendimento. Hotéis de grande porte possuem, em seu *Lobby*, o que se chama de *Lobby Bar*, que fica próximo à recepção, no hall de entrada do hotel. Meios de hospedagem de pequeno porte não apresentam essa estrutura e, quando a ofertam, sempre está associada ao espaço do restaurante.

4.6.3 Marketing e vendas

O departamento de marketing e vendas possui como maior responsabilidade promover o hotel e mantê-lo sempre à vista dos compradores. Sua equipe, em estruturas hoteleiras de grande porte, é formada por uma gerência de vendas, auxiliada por executivos de contas, atendentes e auxiliares. A gerência atua na definição de ações necessárias ao alcance de seu objetivo maior, definindo promoções, lançamento de pacotes, além de orientar e gerenciar as atividades desenvolvidas pelos demais que formam a equipe.

Para Castelli (2006), a venda, uma das funções do marketing, é vital para a empresa, pois sem vendas não existem trocas, e sem trocas não existe o lucro, sem o qual a empresa não sobrevive. As vendas devem se construir em um esforço constante, sobretudo para a hotelaria, que possui um produto não estocável.

O departamento é responsável pela definição de quais estratégias de vendas serão aplicadas, assim como pela definição e realização de ações de vendas, como promoções ou pacotes, definição de política tarifária, ou seja, quais tarifas serão ofertadas para determinado período e quais clientes terão direito a cada tarifa. Destaca-se que a tarifa ofertada aos clientes dependerá da produção que ele possui ou se firmou acordo com o meio de hospedagem. Clientes que estão sempre presentes receberão uma tarifa diferenciada, que motivará seu retorno com uma maior frequência.

A distribuição dos produtos do hotel, assim como os canais de venda, deve ser acompanhada rigidamente pela área de vendas e marketing. É importante, além da distribuição e definição dos canais, manter-se sempre próximos aos vendedores de agências, operadoras e empresas que, de certa forma, estarão representando o hotel no mercado externo. Torna-se necessária, também, a análise das reações das ações tomadas, sob o risco de não conseguir reverter algum resultado inesperado.

A aplicação do gerenciamento de receitas é considerada, na atualidade, uma ferramenta importante de otimização do resultado. De acordo com Lara (2001), *Yield Management* é uma ferramenta para incrementar a receita, que estabelece tarifas com base em oferta e demanda e no dinamismo competidor do mercado. Costa (2012) reitera que o *Revenue Management*, como também é conhecido, visa ao ajuste contínuo da alocação das disponibilidades de alojamento aos diferentes segmentos e, conseqüentemente, ao ajuste dos preços a serem praticados.

Ainda dentro de suas atividades, encontram-se o atendimento aos grupos e eventos. A divisão da carteira de clientes, assim como a elaboração da escala de visitas, também são responsabilidade da área de vendas, as quais possuem forte impacto no resultado do meio de hospedagem. Por fim, a elaboração e execução de um Plano de Marketing que atue frente aos clientes dos mercados definidos dará o suporte necessário para que os produtos e serviços estejam sempre em evidência.

Em meios de hospedagem de pequeno porte, a estrutura de vendas e marketing é centralizada no gestor geral ou no empresário. De acordo com a estrutura, uma auxiliar de vendas dará suporte nas ações operacionais. Entretanto, o mais importante a disseminar e sensibilizar na equipe é que todo colaborador é um vendedor, independentemente do setor em que esteja inserido, caberá a cada funcionário, potencializar as ações de vendas e não desperdiçar nenhuma oportunidade que efetivação.

4.6.4 Administração

No segmento hoteleiro, considera-se o departamento administrativo como atividade meio, já que as áreas de hospedagem e alimentos e bebidas, por entregarem diretamente o que fora adquirido aos hóspedes e clientes, são definidas como áreas fins. A informação anterior não significa que a área administrativa não seja importante para os empreendimentos hoteleiros. Tal departamento forma uma das principais estruturas que dão suporte organizacional ao hotel.

Encontram-se alocados no departamento de administração, nos segmentos hoteleiros, os setores: financeiro, que, distribuído nas áreas de contabilidade, fiscal, caixa geral, contas a pagar, contas a receber e faturamento, contribui para o controle das transações; área de compras; almoxarifado; e manutenção. Empreendimentos hoteleiros de pequeno porte concentram todas as atividades administrativas no gestor geral ou no empresário, sendo este último o gestor geral, toda a responsabilidade gerencial e administrativa fica sob o seu comando.

De acordo com Duarte (2005), coordenar administrativa e financeiramente o hotel é a principal função desta área. O processo também pode incluir os subprocessos ou as áreas de recursos humanos, manutenção e segurança.

A área de RH, composta pelas responsabilidades de recrutamento, seleção, departamento de pessoal, treinamento, desenvolvimento e segurança do trabalho, possui grandes desafios, independentemente da área de atuação em que a empresa está inserida. No segmento de serviços, atribui-se uma responsabilidade ainda maior, visto que a todo momento ocorrerão interações entre equipes e clientes. O segmento hoteleiro produz e entrega seu serviço ao mesmo tempo aos

seus clientes, o que deixa uma margem muito pequena para correções, deixando clara a necessidade de uma equipe treinada e feliz por estar realizando seu trabalho. Estando esse trabalho voltado à proposta de modelo de gestão estratégica de pessoas, importante destacar a necessidade da área de RH em manter todos os colaboradores e a organização alinhados, independentemente do porte de atuação. Nas empresas de pequeno porte (EPP), as atividades administrativas ficam a cargo de uma pessoa, normalmente na responsabilidade do gestor geral ou do empresário. Porém, mesmo com essa centralização de responsabilidades, é possível gerir estrategicamente as pessoas, e com essa segurança, apresenta-se a seguir a proposta para um modelo de gestão estratégica de pessoas adequada aos meios de hospedagem de pequeno porte.

5 PROPOSTA PARA UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS APLICADO AOS MEIOS DE HOSPEDAGEM DE PEQUENO PORTE

A aplicação de estratégias de gestão de pessoas em meios de hospedagem de pequeno porte não se caracteriza como atividade de fácil execução. Entende-se que, sendo um empreendimento pequeno, possui recursos limitados e não conseguirá atuar frente a todas as áreas, como ocorre normalmente em empresas de grande porte.

Essa limitação faz com que empresários e gestores desse segmento de atuação busquem maneiras extremamente criativas e produtivas, muitas vezes aplicando estratégias emergentes que sequer terão consciência do nível do risco em que atuarão. Tais gestores necessitarão, diversas vezes, selecionar ações que terão condições de executar, afinal de contas, a ausência de reserva financeira, característica essa de empresas nesse segmento, não permitirá a realização do que inicialmente fora pensado.

Em se tratando de uma área de atuação, como o da hospitalidade, onde o elemento humano é considerado o agente que atrai e fideliza os clientes, a existência de estratégias de gestão de pessoas é elemento essencial para uma contínua melhoria dos serviços oferecidos.

Nesse contexto, a definição de um modelo de gestão estratégica de pessoas possuirá grande importância na manutenção e no desenvolvimento do negócio, permitindo que se torne mais competitivo frente à concorrência, o que resultará em resultados positivos. Importante citar que esse modelo deverá respeitar a escassez de recursos, não precisando possuir alto custo, muito menos ações em grande quantidade, mas precisa ser extremamente eficaz, levando em consideração as características do ambiente.

Suas ações não precisam ser formais e deverão estar focadas no que é estritamente necessário para a condução da rotina gerencial e operacional desse meio de hospedagem. Os poucos recursos existentes deverão permitir a realização de ações imediatas, tornando-as práticas e perceptíveis aos clientes.

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano do trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham. (FISCHER, 2002, p. 12).

Ferreira (2005) afirma que modelo de gestão é o ato de gerir através de um exemplo já existente, realizando apenas as modificações necessárias para cada organização.

O modelo de gestão de pessoas ganhou seu caráter estratégico entre as décadas de 1970 e 1980, alinhando as estratégias da organização à gestão de pessoal. Um modelo de gestão estratégica de pessoas bem definido e orientado tornará o comportamento das pessoas que formam o ambiente de trabalho coerente com os direcionamentos estratégicos da empresa. Nos meios de hospedagem de pequeno porte, essa premissa não se torna diferente, pois, mesmo resguardando as proporções financeiras e orçamentárias, o alinhamento se torna importante para a prosperidade dos resultados.

Fischer (2002) destaca o quanto as organizações dependem de uma atuação estruturada à própria organização, sendo razoável supor que, para diferentes contextos históricos ou setoriais, encontram-se diferentes modalidades de gestão. O que diferencia um modelo do outro são as características de seus elementos.

O desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos ao contexto da organização, assim afirma Fischer (2002). Dentre os fatores internos, destacam-se o produto ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional. Quanto aos fatores externos, a cultura de trabalho de dada sociedade, sua legislação trabalhista e o papel conferido pelo Estado estabelecerão os limites nos quais o modelo de gestão de pessoas poderá atuar.

Um modelo de gestão estratégica de pessoas possui como principal responsabilidade auxiliar os gestores no alcance de metas estratégicas através das pessoas, constituindo um formato a seguir que direcionará as ações e os comportamentos dentro do ambiente, objetivando atingir suas melhores

performances. É importante destacar que nenhum modelo conseguirá resolver todas as deficiências, entretanto caberá ao gestor definir o que melhor se adaptará e conseguirá entregar os melhores resultados. O modelo escolhido precisa estar alinhado ao projeto maior do empreendimento para que não se torne uma atividade que não trará resultados.

A proposta para um modelo aqui apresentada, utilizou como base todo o conhecimento adquirido no referencial teórico e as informações obtidas através da entrevista semiestruturada aplicada aos gestores e ao quadro de colaboradores da empresa A, conforme Apêndices A e B.

A empresa possui, no seu quadro de pessoal, o empresário, que também atua como gestor dentro do empreendimento, entretanto compartilha seu tempo com a administração de uma empresa de consultoria. Além dele, sua gestora auxiliar, que, na sua ausência, assume todas as responsabilidades gerenciais do meio de hospedagem, e mais oito funcionários, sendo um deles apenas prestador de serviços folguista em dois dias na semana. Destaca-se que a entrevista foi realizada apenas com os 9 funcionários fixos, descartando o prestador de serviços.

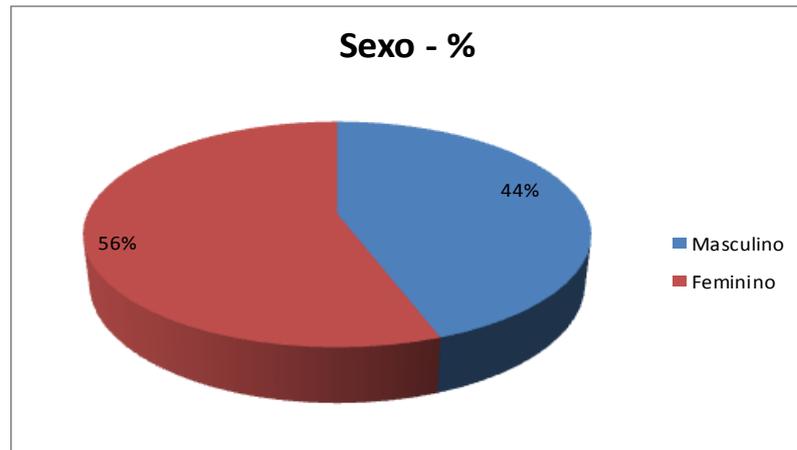
A seguir, serão apresentados alguns dados sociodemográficos da equipe da empresa A.

Gráfico 1 – Classificação da equipe em quantidade, de acordo com o sexo



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Gráfico 2 – Classificação da equipe em percentual, de acordo com o sexo



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

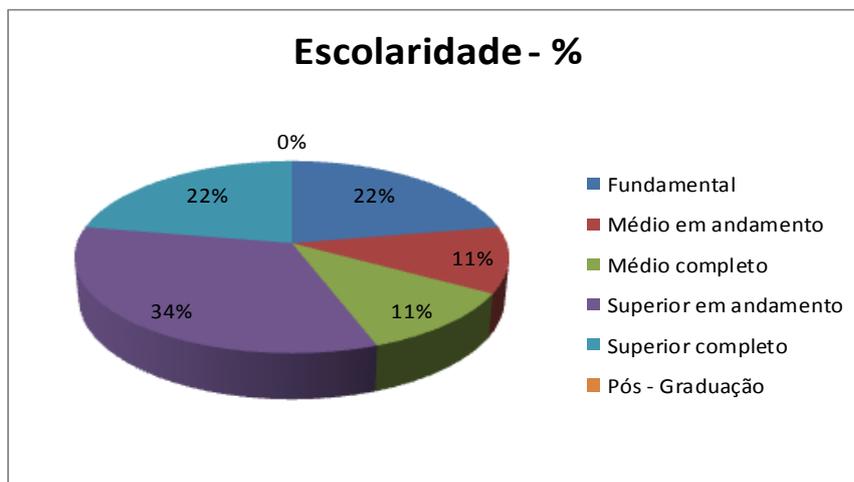
Quanto ao sexo, constata-se que o quadro é bem equilibrado, pois quatro funcionários são do sexo masculino e cinco são do sexo feminino, representando, respectivamente, 44% e 56% da equipe.

Gráfico 3 – Classificação da equipe em quantidade, de acordo com a escolaridade



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Gráfico 4 – Classificação da equipe em percentual, de acordo com a escolaridade



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Quanto à escolaridade, encontra-se uma grande pulverização de níveis. Apenas dois entrevistados possuem nível superior completo, entretanto três estão cursando o nível superior, o que pode ser considerado como uma boa margem de funcionários em formação. No ensino médio, temos um colaborador concluído e outro em andamento. Foi identificado, ainda, que dois funcionários possuem ensino fundamental e nenhum tem pós- graduação. Percentualmente, o grupo que está cursando o nível superior predomina.

Gráfico 5 – Classificação da equipe em quantidade, de acordo com a faixa etária



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Gráfico 6 – Classificação da equipe em percentual, de acordo com a faixa etária



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

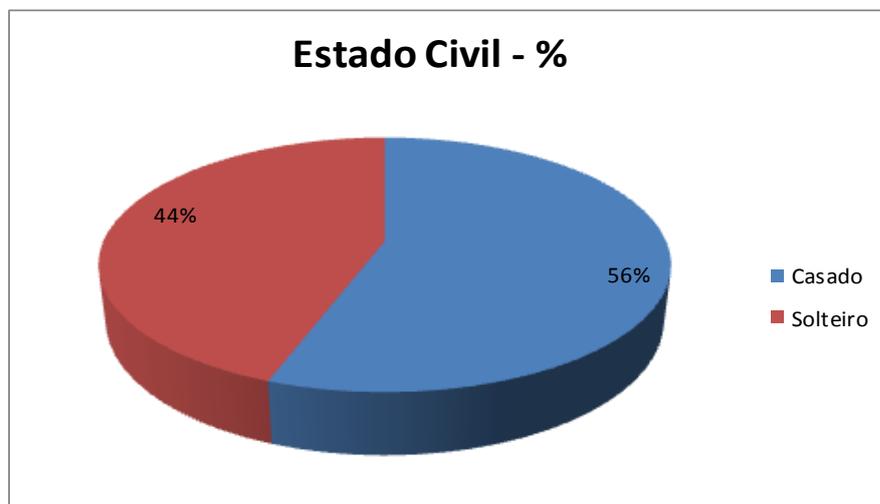
Referente à faixa etária, a equipe foi distribuída em quatro grupos, sendo o primeiro entre 18 e 25 anos; o segundo entre 25 a 30 anos; o terceiro entre 35 a 45 anos, finalizando com os que estão acima dessa faixa. O maior quantidade e, conseqüentemente, o maior percentual ficou dentro da faixa etária de 25 a 35 anos, possuindo quatro funcionários, de escolaridades e funções distintas.

Gráfico 7 – Classificação da equipe em quantidade, de acordo com o estado civil



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

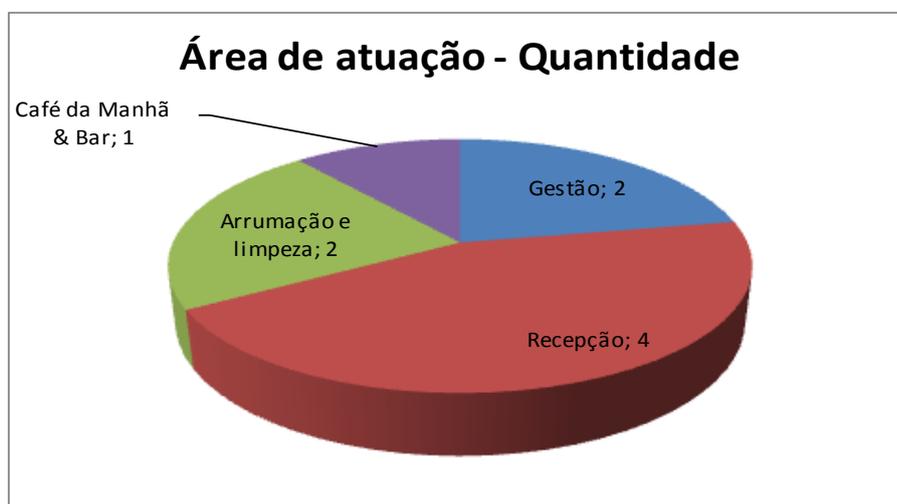
Gráfico 8 – Classificação da equipe em percentual, de acordo com o estado civil



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

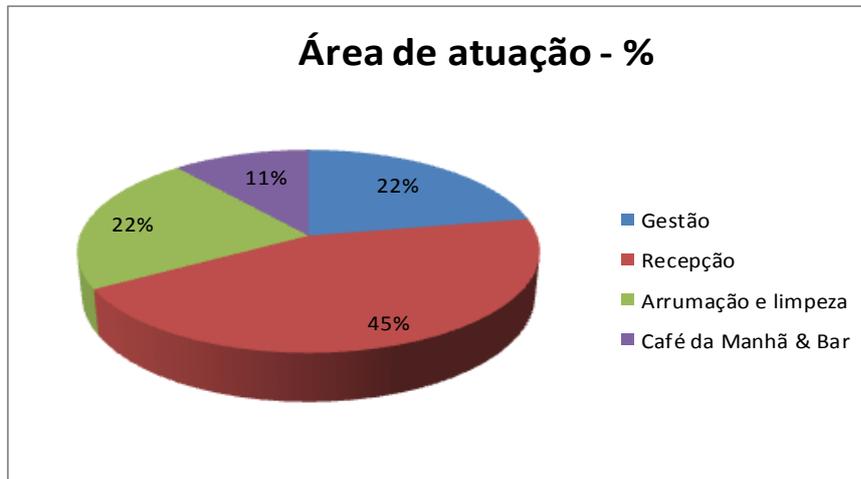
O estado civil, para a classificação do grupo, foi dividido apenas entre solteiros e casados e é bem distribuído, sendo 56% casados e 44% solteiros, que, em quantidades, representam cinco pessoas casadas e quatro solteiras.

Gráfico 9 – Classificação da equipe em quantidade, de acordo com a área de atuação



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Gráfico 10 – Classificação da equipe em percentual, de acordo com a área de atuação



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O quadro de pessoas da empresa A, sendo de estrutura reduzida, possui seu maior volume na área de operação dos serviços de atendimento, arrumação, limpeza e café da manhã, possuindo sete dos entrevistados nesse grupo. Apenas dois estão direcionados às atividades gerenciais, administrativas e comerciais. Percentualmente, afirma-se que 78% das pessoas que atuam no meio de hospedagem pesquisado estão nas atividades operacionais. No gráfico acima, podemos observar uma subdivisão da área operacional entre recepção, arrumação, limpeza e café da manhã. Sob essa perspectiva, o maior quadro é o da recepção, que, por uma necessidade de funcionamento 24 horas por dia, possui quatro colaboradores.

Ainda sobre a etapa das entrevistas realizadas, informações foram recebidas e contribuíram substancialmente para a formatação da proposta para um modelo de gestão estratégica de pessoas aos meios de hospedagem de pequeno porte. Destacam-se as citadas a seguir:

- Existe um entendimento dos dois gestores entrevistados sobre o que é Gestão de Pessoas, entretanto ainda muito limitado aos subsistemas de RH, conforme apresentado no subcapítulo 4.3. Para eles, a aplicação do processo de seleção, que, por sua vez, é realizado de forma direta, através de uma entrevista, configura etapa da gestão de

peças, o que não descaracteriza o entendimento, entretanto reafirma a limitação dessa percepção.

- Apesar do conhecimento básico sobre Gestão de Pessoas, os gestores não souberam explicar com clareza como gerir estrategicamente esse grupo, entretanto, ao serem questionados sobre a importância das pessoas para o resultado do negócio, afirmaram ter essa consciência.
- Desconsiderando a entrevista inicial com os candidatos às vagas de trabalho, apenas reuniões rápidas com alguns funcionários são realizadas como prática ou aplicação de ferramentas de gestão de pessoas no empreendimento.
- Constatada a inexistência de um planejamento para a implantação de práticas de gestão estratégicas gerenciais, houve demonstração de que até acreditam nas práticas, mas percebeu-se certa apatia referente ao tema. Todavia, desde que ocorra uma sensibilização para o desenvolvimento desse planejamento e compromisso, as dificuldades certamente serão vencidas.
- Os funcionários, quando questionados sobre a percepção da orientação recebida dos gestores para a realização do seu trabalho, demonstraram receber orientações iniciais básicas, faltando acompanhamento quanto à eficácia da orientação recebida.

Baseado no estudo bibliográfico e nas entrevistas realizadas, sugere-se, para os meios de hospedagem de pequeno porte de Fortaleza, inicialmente, a definição da filosofia ou estratégia *soft*, conforme apresentado na subseção 4.3 deste trabalho. Nele, o foco está na potencialidade existente da contribuição das pessoas. Nesse modelo, os funcionários são tidos como indivíduos capazes de contribuir e não permanecerem simplesmente como seres passivos. Possuindo característica com foco na motivação, essa filosofia se enquadra na necessidade de se possuir um quadro de pessoal sempre atento às necessidades de seus clientes, que esperam bem mais que simples produto, almejando muito mais serviço e atendimento.

Corroborando com essa macro premissa e objetivando garantir o suporte estratégico através das pessoas nos meios de hospedagem de pequeno porte da

cidade de Fortaleza, lista-se, a seguir, a proposta para o modelo sugerido que propõe o desafio da implementação de uma gestão estratégica de pessoas nos meios de hospedagem de pequeno porte. O diferencial aqui assinalado está na ousadia e na crença de que é possível pensar e agir estrategicamente não apenas em empreendimentos de grande porte e desmistificar a imagem de que os meios de hospedagem de pequeno porte não conseguem implantar uma gestão estratégica de pessoas.

- **Pessoas como parceiras estratégicas:** Muitos gestores ainda acreditam que essa premissa só dará resultado em empresa de grande porte, que possuirá um volume maior de recursos, entre eles o financeiro, e conseguirá reverter esse engajamento em melhorias salariais, o que não deixa de ser verdade. Porém, esse mesmo engajamento adquirido em grandes hotéis possui plena capacidade de implantação e absorção pelas pessoas que atuam nos meios de hospedagem de pequeno porte, a partir do momento em que se desenvolva um ambiente em que se percebam participantes não apenas das responsabilidades, mas também das benéficas que o negócio proporciona.
- **Processos simplificados, porém eficazes:** Não se justifica, em negócios de formatação simples, a implantação de tarefas, processos e atividades que, ao invés de facilitar a jornada dos funcionários, inserem elementos que dificultam, deixando-os muitas vezes em dúvida do que e como fazer. Em qualquer área de atuação, os processos precisam ser simples, entretanto não será possível evitar a dificuldade em algumas tarefas de complexidade elevada, o que não é o caso do negócio em discussão. Para essa formatação de negócio, os processos necessitam ser os mais simples possíveis, evitando intermediários e etapas que deixem os agentes executores em dúvida ou necessitando de um tempo maior de formação.
- **Simplicidade com qualidade:** Processos e atividades simples não significam possuir baixa qualidade, o que muitas vezes confunde gestores e funcionários de meios de hospedagem de pequeno porte. A

ausência de qualidade será percebida, a partir do momento em que não se entrega algo de acordo com o que se propõe. Um empreendimento de pequeno porte se propõe a entregar serviços de hospedagem e, em sua maioria de café da manhã, de forma simples e com qualidade; os clientes desse segmento não esperam alto padrão de luxo, nem glamour nesses estabelecimentos, entretanto aguardam, sim, encontrar um ambiente com ótimo atendimento, limpeza de qualidade, informações seguras, resoluções de problemas, se for o caso, de forma coerente e ágil, assim como produtos alimentícios dentro de padrões aceitáveis frente a apresentação e sabores.

- **Multifuncionalidade:** Meios de hospedagem de pequeno porte possuem quadro reduzido de pessoal e, para isso, precisam de apoio mútuo para que se consiga manter a qualidade desejada e a proposta aos hóspedes. O desafio está em manter um quadro reduzido e em sinergia, dominando atividades diversas, dando o suporte necessário sempre que requerido. Para isso, é preciso possuir um programa de formação multifuncional interno e, assim, deixá-los prontos a mais de uma função realizada no empreendimento. Sugere-se trabalhar a multifuncionalidade por departamento de atuação, como, por exemplo: Grupo 1 – Comercial, administrativo e financeiro; Grupo 2 – Operação (Hospedagem, Alimentos e bebidas e Manutenção). A adequação dos grupos ocorrerá de acordo com o quadro de pessoal e as funções existentes no empreendimento.
- **Alta produtividade:** Assim como citado no item anterior, por possuir um número pequeno de funcionários, é questão de sobrevivência que a equipe possua produtividade alta. Entregar uma maior quantidade utilizando uma menor quantidade de recursos é o princípio da boa produtividade. Figueira (2005) acrescenta que a produtividade no trabalho é diretamente influenciada pelos seguintes fatores: economia de escala, organização empresarial, mudanças de tecnologia e eficiência do trabalhador. É extramamente importante ressaltar que em empreendimentos de pequeno porte mudanças de tecnologia até

podem influenciar na produtividade, mas seu impacto será bem maior em grandes empresas.

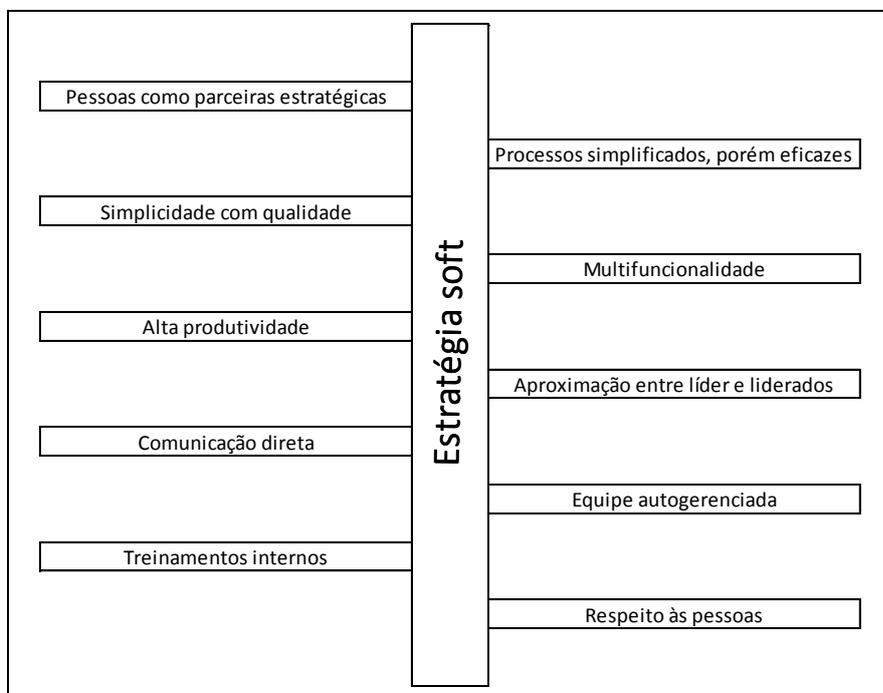
- **Aproximação entre líder e liderados:** Empreendimentos de pequeno porte não possuem líderes gestores por área, e, sim, um líder ou gestor geral, que deverá estar bem mais próximo de toda a equipe. A aproximação entre esses atores possuirá forte impacto, pois manterá um quadro funcional eficiente e integrado. É necessário ter conhecimento do que motiva as pessoas que formam a equipe e, assim, estimulá-las. Participação e humildade também influenciarão o estado de espírito das pessoas que diariamente executarão as atividades. Conhecer as dificuldades de cada um na realização das tarefas contribuirá para melhorá-las e tornar o ambiente laboral mais saudável, desenvolvendo cooperação e compromisso na equipe.
- **Comunicação direta:** Por possuir uma rotina bem dinâmica, é preciso que a comunicação chegue rapidamente ao receptor e, muitas vezes, o receptor é o funcionário que executa as atividades aos clientes e, sem essas informações, comprometerá o resultado final. Assim sendo, é necessária a definição de ferramentas de comunicação frequentes, tais como reunião diária de curta duração para repasse de informações, murais informativos, alimentados de forma clara e objetiva. A reunião presencial é considerada a mais simples e eficiente de todas as ferramentas de comunicação.
- **Equipe autogerenciada:** Preliminarmente, imagina-se que funcionários de hotéis de pequeno porte não possuem maturidade suficiente para fazer parte de uma equipe autogerenciada, todavia é preciso desenvolver mesmo que com certa dificuldade esse compromisso, pois nesse porte de empreendimento não há possibilidade de uma verificação a cada tarefa executada pelos funcionários. Nesse modelo, o desenvolvimento de uma equipe autogerenciada ajudará a manter o nível de serviços a que se propõe e, conseqüentemente, obter os resultados que se espera. Equipes autogerenciadas, mesmo que pequenas, possuem forte compromisso

com as tarefas que lhe são atribuídas. Para que esse formato obtenha sucesso, é necessário fortalecer uma relação de confiança entre empresa e equipe, para que, assim, se obtenha compromisso com os resultados individuais e organizacionais.

- **Treinamentos internos:** Considerando os recursos disponíveis e pretendendo otimizar os resultados, propõe-se que todas as etapas de treinamento de novos funcionários e atualização de processos sejam realizadas internamente, através da definição de manuais de treinamento, que inicialmente serão aplicados na teoria e, conseqüentemente, na prática. Muitas vezes, por ser um ambiente de reduzida equipe, torna-se necessário inserir um novo colaborador sem a dominância do processo integralmente, nesse momento o papel da gestão é decisivo no tamanho do impacto dessa inserção sem qualificação, que deverá gerenciar, mesmo que com o acompanhamento de outra pessoa, um rápido e eficiente treinamento nas atividades principais e, paralelamente, conduzir o treinamento integral. Os treinamentos deverão ocorrer dentro da carga horária diária, sempre acompanhados de um monitor, o que não poderá demandar muito tempo, já que a rápida preparação do novo colaborador ou do novo processo é muito importante.
- **Respeito às pessoas:** Não se pode imaginar a entrega de um serviço de qualidade, cujo agente realizador é o ser humano, sem que este esteja em boas condições físicas e mentais. Para isso, o papel da gestão nos meios de hospedagem de pequeno porte é decisivo, pois o ser humano, independentemente do local em que trabalha, deseja se sentir bem. Para isso, é preciso implantar uma cultura de respeito às pessoas no ambiente laboral dos meios de hospedagem de pequeno porte, assim como já se fala bastante em segmentos de médio e grande porte. Entende-se que a gestão com poucos recursos necessita de um maior envolvimento para que existam compensações em momentos de maior dificuldade.

Pela observação da Figura 15, visualiza-se o modelo apresentado de forma geral.

Figura 15 – Modelo de GEP aplicado aos meios de hospedagem de pequeno porte



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

6 CONCLUSÃO

Ao optar pelo assunto aqui estudado, cujos temas centrais foram definidos como gestão estratégica, gestão de pessoas e meios de hospedagem, percebeu-se a importância dos conceitos, das teorias, informações e ideias que surgiram e que contribuíram substancialmente para o aprofundamento acadêmico e o desenvolvimento dos profissionais que atuam no ramo explorado.

Sendo considerada a era atual como a era da competitividade, em que as pessoas possuem função determinante na prosperidade do negócio, assim como também estando ciente da importância dos meios de hospedagem de pequeno porte para a economia e para um público que se permite viajar mesmo não possuindo grandes reservas financeiras, esta pesquisa foi desenvolvida possuindo como objeto: as estratégias de gestão de pessoas nos meios de hospedagem de pequeno porte. Com a proposta de obter um número maior de informações, definiu-se como objetivo geral: desenvolver proposta para um modelo de gestão estratégica de pessoas para os meios de hospedagem de pequeno porte, a ser utilizado nas pequenas empresas do segmento hoteleiro, a fim de que passem a aplicar o modelo proposto para uma melhor utilização do recurso humano em suas empresas. Os objetivos específicos a seguir colaboram com um maior entendimento sobre gestão estratégica de pessoas:

- elaborar uma reflexão sobre gestão estratégica de pessoas nos meios de hospedagem;
- explorar a importância atribuída pelos gestores à implementação de estratégias gerenciais de pessoas nos meios de hospedagem de pequeno porte;
- averiguar a percepção do quadro de colaboradores quanto à aplicação das ferramentas de gestão de pessoas nos meios de hospedagem de pequeno porte.

A proposta para um modelo de gestão estratégica, apresentado como objetivo geral foi delineado a cada leitura e estudo dos assuntos tratados no referencial teórico, fortalecendo o conhecimento e contribuindo para a formatação do que foi proposto neste trabalho.

Aprofundar o conhecimento teórico sobre estratégia, sua origem e migração do termo para o segmento empresarial, assim como a aplicação desse entendimento na gestão de pessoas contribuiu para visualizar o melhor formato que, na prática, se adequaria ao objetivo definido. Fortaleceu ainda mais essa percepção a obtenção de informações sobre a historicidade dos meios de hospedagem, que apresentou a evolução e inserção dos serviços no segmento, obtendo, ainda, contribuição do estudo sobre conceitos, classificação e operação nos meios de hospedagem independentemente do porte.

Essa consciência obtida através dos estudos citados deixa claro que adequações nas atividades operacionais e gerenciais nos meios de hospedagem de pequeno porte são viáveis e contribuem ao alcance de resultados positivos.

Constatou-se, ao longo do desenvolvimento do trabalho, que existe uma grande lacuna na literatura pesquisada, referente à definição sobre meios de hospedagem de pequeno porte, não existindo segurança se a definição deve ser embasada pelo faturamento, pelo número de funcionários ou pelo tamanho do empreendimento. Mesmo utilizando a classificação SBCLASS, que institui pousada como empreendimento que possua no máximo 30 unidades habitacionais e 90 apartamentos, não existe citação para que essa estrutura seja considerada de pequeno porte. Tal dificuldade direcionou para a utilização neste trabalho do parâmetro classificatório para empresas de pequeno porte, definido pelo SEBRAE através da Lei Geral de 2006.

As respostas para os objetivos específicos reapresentados no início desse capítulo foram obtidas através de pesquisa utilizando a ferramenta de entrevista semiestruturada, e fora constatado o cenário a seguir:

- Durante o desenvolvimento do trabalho, o aprofundamento no assunto despertou não apenas no pesquisador, mas também nos pesquisados, uma reflexão sobre a importância de gerir estrategicamente as pessoas que fazem parte do empreendimento. Através da entrevista semiestruturada, foram questionados e, mesmo não possuindo muita familiaridade com a temática, é certo que a partir daquele momento ela faria parte de suas reflexões.

- Os gestores afirmaram ter consciência da importância das pessoas para o alcance dos resultados de seu negócio, o que contrapõe a ausência de práticas e ferramentas de gestão de pessoas, pois reconhecem, mas não aplicam.
- Constatada a inexistência de um planejamento para implantação de práticas de gestão estratégicas gerenciais, houve demonstração de que até acreditam nas práticas, mas percebeu-se certa apatia referente ao tema. Todavia, desde que ocorra uma sensibilização para o desenvolvimento desse planejamento e compromisso, as dificuldades serão vencidas.
- Em uma escala de 0 a 10, os gestores atribuíram nota 10 à importância das pessoas ao resultado do negócio, o que demonstra interesse na gestão estratégica de pessoas, necessitando apenas aprofundar-se mais no assunto, descobrir formatos de mantê-los sempre alinhados com as estratégias do meio de hospedagem.
- A equipe de colaboradores disse sentir-se bem em seu ambiente de trabalho e entende que quanto mais felizes eles estiverem no trabalho, melhor será o resultado entregue aos hóspedes e clientes.
- Os colaboradores, quando questionados sobre o que a empresa deveria fazer para mantê-los felizes, atribuíram essa felicidade apenas à remuneração, constatando a necessidade de um maior desenvolvimento sobre os impactos das ações de gestão de pessoas no resultado do negócio.

Em relação ao estudo bibliográfico, foram constatados os aspectos abaixo:

- O pequeno empresário dá maior importância às atividades de rotina, deixando as atividades de planejamento em segundo plano.
- As atividades administrativas estão todas concentradas na pessoa do empresário ou gestor geral, mesmo existindo possibilidade de transferência de algumas tarefas que, sob supervisão, ocorreriam da mesma forma.

Algumas limitações foram identificadas na pesquisa realizada, dentre elas identificamos: a definição do escopo da pesquisa está restrito à proposta do trabalho em si, não estando extensa à etapa de explicação e implantação do modelo proposto; a aplicação do modelo para fins de confirmação também não foi planejada; o enquadramento ocorreu pelo prazo para a realização do trabalho, não sendo possível a extensão para etapas seguintes; o número de meios de hospedagem aos quais a pesquisa fora aplicada, apenas um; uma maior exploração sobre as características das empresas de pequeno porte.

Como sugestão para desenvolvimentos futuros na área de gestão estratégica, cita-se: aplicação ao estudo de estratégias gerais nos meios de hospedagem de pequeno porte e não restrita às estratégias de gestão de pessoas; a elaboração de um planejamento estratégico de pessoas aplicado aos meios de hospedagem de grande porte; estudo sobre entendimento de gestores e empresários sobre domínio e aplicação de GEP; estender a pesquisa aqui apresentada a um número maior de empreendimentos; aplicação do modelo proposto e validar o resultado.

REFERÊNCIAS

AGUIRRE, A.B.; MARTINS, J.C. **A pesquisa qualitativa de enfoque etnográfico**. Coimbra: Gracio, 2014.

ALVES, R.C.; ANTONIALLI, L.M.; LOPES, H.E.G.; SOUKI, G.Q.; REIS NETO, M.T. Estratégias “construídas” nas micro e pequenas empresas em redes de cooperação: um estudo no mercado central de Belo Horizonte. **Revista da Micro e pequena empresa**, São Paulo, v.7, n.3, p. 3-18, set./dez.2013.

ANDRADE, N.; BRITO, P.L.; JORGE, W.E. **Hotel: planejamento e projeto**. 10. ed. São Paulo: SENAC, 2014.

ARAÚJO, L.C.G.; GARCIA, A.A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA HOTELEIRA. **História da hotelaria no Brasil**. Rio de Janeiro: Insight Engenharia de Comunicação; ABIH Nacional, 2007.

BECKER, B.E.; HUSELID, M.A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BENI, M.C. **Análise estrutural do turismo**. 2. ed. São Paulo: SENAC, 1997.

BOSTON MAGAZINE. **Throwback thursday: when the first modern hotel in america opened in Boston**. October, 2015. Disponível em: <<http://www.bostonmagazine.com/news/blog/2015/10/15/tremont-house/>>. Acesso em: 07 dez. 2016.

BRASIL. Casa Civil. **Lei Complementar Federal nº 123**, de 14 de dezembro 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 17 jan. 2017.

_____. _____. **Lei Federal nº 11.771**, de 17 de setembro de 2009. Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico; revoga a Lei nº 6.505, de 13 de dezembro de 1977, o Decreto-Lei nº 2.294, de 21 de novembro de 1986, e dispositivos da Lei nº 8.181, de 28 de março de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11771.htm>. Acesso em: 17 jan. 2017.

_____. Ministério do Turismo. **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem**. Disponível em <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Sobre.action>>. Acesso em: 16 jan. 2017.

CAON, M. **Gestão estratégica de serviços de hotelaria**. São Paulo: Atlas, 2008.

CASTELLI, G. **Gestão hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO. **Breve história do turismo e hotelaria**. Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio, 2005. 38p.

COSTA, R. **Introdução à gestão hoteleira**. 4. ed. Lisboa: Lidel, 2012.

DUARTE, V.V. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: SENAC, 1996.

_____. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. 3.ed. São Paulo: SENAC, 2005.

FERREIRA, V.C.P. **Modelos de gestão**. São Paulo: FGV, 2005.

FIGUEIRA, M.R.F. **Formação profissional e a produtividade do sector hoteleiro: um problema para o desenvolvimento sustentável de Madeira**. 2005. 63 fls. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo) – Departamento de Gestão e Economia, Universidade da Madeira, 2005.

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

FORTALEZA EM FOTOS. **Os antigos hotéis de Fortaleza**. Disponível em: <<http://www.fortalezaemfotos.com.br/2015/06/os-antigos-hoteis-de-fortaleza.html/>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL. **Hotelaria em números Brasil 2016**. São Paulo: JLL, 2016. Disponível em: <http://fohb.com.br/wp-content/uploads/2016/08/Hotelaria-em-Numeros_2016.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2017.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun.1995. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000300004>. Acesso em: 23 jun. 2016.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Organização orientada para estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LARA, S.B. **Marketing & vendas na hotelaria**. São Paulo: Futura, 2001.

LONGO, R.M.J.; QUEIROZ, C.; SANTOS, P.; CAMACHO, F.; PAULINELLI, R.; FEDELE, D. **Gestão do conhecimento**: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI. São Paulo: Senac, 2014.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTIN, R.J. **Governança**: administração e operação de hotéis. São Paulo: Rocca, 2004.

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

MASCARENHAS, André. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

MASSUKADO, M. S. Análise comparativa de estratégias qualitativas de investigação: possibilidades para a pesquisa em turismo. **Turismo & Sociedade**, Curitiba, v.1, n.1, p.9-27, abr.2008. Disponível em: <<http://revistas.ufpr.br/turismo/article/view/11922/8410>>. Acesso em: 22 maio 2016.

MELLO, J.B.; ORTEGA, M. **Práticas de gestão empresarial de alta performance baseada em pessoas**. São Paulo: Alaúde; Nova Cultural, 2012.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S.F.; CRUZ NETO, O.; GOMES, R. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. Lisboa: Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, 2001.

PEREIRA, F.F.; COUTINHO, H.R.M. Hotelaria: Da era antiga aos dias atuais. **Revista Eletrônica Aboré**, Manaus, v.3, n.1, mar.2007. Disponível em: <http://www.revistas.uea.edu.br/old/abore/artigos/artigos_3/Francisca%20Felix%20Pereira.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2016.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RUTHERFORD, D.G. **Hotel**. Gerenciamento e operações. São Paulo: Roca, 2004.

SAMPA HISTÓRICA. **Edifícios históricos, Hotéis**. Disponível em: <<https://sambahistorica.wordpress.com/2014/11/25/hotel-terminus/>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

SCHNEIDER, L.C. Pensamento estratégico organizacional: origens, evolução e principais influências. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 6., 2013. Bento Gonçalves/RS. **Anais...** Bento Gonçalves/RS: ANPAD, 2013. p.1-12. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/2013_3Es214.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 17 jan. 2017.

SILVEIRA, V.N.S.; MIRANDA, D.L.A. Estratégias de gestão de pessoas e as abordagens normativas: uma análise conceitual no contexto da gestão estratégica de pessoas. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. p.1-15. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR2244.pdf>>. Acesso em: 17 jan. 2017.

SUN-TZU; SUN-PIN. **A arte da guerra**. 3. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2014.

VIZEU, F.; GONÇALVES, S.E. **Pensamento estratégico**: origens, princípios e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista semiestruturada gestores

Data: _____

1 – Dados sociodemográficos do(a) entrevistado(a).

Sexo: Masculino Feminino

Idade: _____

Escolaridade: _____

Atividade desenvolvida: _____

Estado Civil _____

1. O que você entende sobre Gestão de Pessoas?
2. E sobre Gestão Estratégica de Pessoas?
3. Existem ações de gestão de pessoas implantadas na empresa? Quais?
4. Consideram uma boa Gestão de Pessoas importante para o resultado do negócio?
5. Em uma escala de 0 a 10, qual nota atribuiria à importância das pessoas no resultado do negócio?
6. Existe algum planejamento para implantação de ações de gestão de pessoas no meio de hospedagem?

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista semiestruturada colaboradores

Data: _____

1 – Dados sociodemográficos do(a) entrevistado(a).

Sexo: Masculino Feminino

Idade: _____

Escolaridade: _____

Atividade desenvolvida: _____

Estado Civil _____

1. Sente-se bem no seu trabalho?
2. Você se considera bem orientado para a realização do seu trabalho?
3. Em sua opinião, o que o hotel deverá fazer para mantê-los cada vez mais felizes no trabalho?