

A AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM RH NO SETOR HOTELEIRO: UM ESTUDO NAS MAIORES REDES NO BRASIL

Autoria: Gisela Black Taschner, Marcos Piellusch

RESUMO

O presente trabalho apresenta investigação sobre os processos de avaliação utilizados pela área de Recursos Humanos nas quatro maiores redes hoteleiras que operam no Brasil, tendo por objetivo verificar se a área está ou não contribuindo para os objetivos estratégicos das suas empresas, dada a crescente importância dos funcionários e a mudança no papel do RH nas organizações. O estudo de caso foi a técnica selecionada para a pesquisa, sendo cada rede definida como um caso. Os casos foram analisados individualmente e de modo comparativo. Os principais resultados revelam que as empresas pesquisadas utilizam indicadores para avaliar os resultados da área de recursos humanos em relação aos objetivos estratégicos de RH e da organização. Evidenciam, ainda, certa convergência entre os desafios específicos do segmento e os aspectos avaliados pelos indicadores. Mas mostram também que as redes hoteleiras ainda não desenvolveram indicadores para a compreensão da forma e do grau em que a área de recursos humanos estava contribuindo estrategicamente para o desempenho das empresas. Sugere-se o estudo de casos em outros setores econômicos para se conhecerem as questões específicas da avaliação de RH em diferentes contextos.

Palavras chave: avaliação de recursos humanos, gestão de recursos humanos, hotelaria, gestão do turismo no Brasil.

1 Introdução

A crescente quantidade de empreendimentos, marcas e abrangência das redes hoteleiras no Brasil reflete o desenvolvimento do segmento como um todo no país. Esse movimento segue uma tendência mundial, relacionada ao aumento do fluxo turístico, tanto por motivos de lazer, quanto para o turismo de negócios (WTO, 2007).

Ao mesmo tempo, mudanças no cenário econômico e na oferta de serviços transformam os serviços hoteleiros em experiências aos hóspedes, demandando a compreensão das necessidades individuais dos clientes e o atendimento personalizado (ERDLY; KESTERSON-TOWNES, 2003).

Os hotéis são empreendimentos intensivos, tanto em mão-de-obra quanto em capital. Por esse motivo, sua operação, tradicionalmente, tem ênfase no controle de custos e na eficiência dos processos (ADAMS, 1997). Porém, a necessidade de criar valor para o cliente por meio da transformação do serviço em experiência leva à demanda da formação de equipes capazes de interagir com o cliente da maneira adequada (OLSEN *et al.*, 1998; PINE; GILMORE, 1999; JONES; THOMPSON; NICKSON, 1998) e de não as tratar apenas como custo. Para a área de Recursos Humanos é apresentado, então, o desafio de conciliar a necessidade de reduzir o custo operacional com o desenvolvimento de equipes capazes de proporcionar serviços de qualidade (KORCZYNSKI, 2001). Como as empresas estão lidando com esse desafio? Esse é o problema da pesquisa que realizamos.

Considerando-se que os recursos humanos são críticos para as empresas do segmento e que os indicadores de desempenho mais abundantes na literatura não refletem o processo de criação de valor (SCHMITT, 2003), é importante verificar se os recursos humanos estão sendo bem geridos, por meio de processos de avaliação que levem em conta suas prioridades e objetivos estratégicos; ou seja, tornou-se imperativo

saber se a área de RH está atingindo seu objetivo de contribuir para a estratégia da empresa.

O processo de avaliação de RH, presente na literatura nacional e estrangeira (LACOMBE, 2005; BECKER *et al*, 2001; FITZ-ENZ, 2000), tem como ponto de partida os objetivos estratégicos da organização, visando à compreensão da cadeia de valor de RH, ou seja, o processo pelo qual os recursos humanos da empresa criam valor, para atingir os propósitos estratégicos. Com o uso de indicadores, esse processo pode ser acompanhado, verificando se cada meta intermediária está sendo atingida e, conseqüentemente, se o RH está cumprindo seu papel na estratégia da empresa. Com base nesses resultados, podem ser tomadas as medidas necessárias para que a contribuição da área seja efetiva, tanto em relação à eficiência, quanto em relação à criação de valor.

Essa tarefa é especialmente importante para o segmento hoteleiro, dada a utilização intensiva de pessoas nos serviços, a mudança no perfil dos funcionários, a necessidade de proporcionar experiências positivas e diferenciadas aos hóspedes e ainda a conciliação de todos esses aspectos com a eficiência operacional. Entretanto, embora haja trabalhos a respeito da adoção do processo em hotéis (JERRIS, 1999), não foram localizadas referências a estudos realizados no Brasil sobre esse tema no segmento hoteleiro.

Uma vez que as grandes redes possuem estrutura administrativa mais complexa, gestão mais profissionalizada, com estratégias definidas e sistemas de gerenciamento (SAAB; DAEMON, 2001; FGV; EMBRATUR, 2007), seria mais provável encontrar nelas a presença de sistemas de avaliação de RH semelhantes aos abordados pela literatura, que incorporam metodologias mais complexas e sofisticadas.

Por esse motivo, nossa pesquisa teve por foco a verificação de como é aplicada a avaliação de RH nas quatro maiores redes hoteleiras do Brasil, buscando compreender o processo no contexto estratégico dessas organizações. Em outras palavras, o principal objetivo da pesquisa foi constatar **se as maiores redes hoteleiras do Brasil utilizam ou não a avaliação de RH como ferramenta estratégica**. Como objetivos específicos, a pesquisa visou, em primeiro lugar, compreender **como o processo de avaliação é concebido e desenvolvido** e se estabelece ou não as relações entre as atividades de RH e os propósitos da organização. Além disso, a pesquisa procurou identificar os **indicadores presentes nos sistemas de avaliação das empresas**, verificando se e quais são **comuns** a elas e se há a possibilidade de determinar um conjunto de indicadores para o setor, dadas as especificidades do negócio. Analisar a **integração entre os indicadores e os objetivos estratégicos de RH e das empresas como um todo**, também foi um importante aspecto investigado pela pesquisa. Por fim, a pesquisa visou analisar **como os indicadores que compõem o sistema de avaliação são utilizados pela área de RH e pela organização**.

O presente trabalho se divide em cinco partes. Além dessa introdução, é apresentado um referencial sobre o segmento e sobre a avaliação de RH. A seguir é detalhada a metodologia utilizada, os resultados obtidos com a pesquisa e são feitas as considerações finais sobre a pesquisa.

2 Referencial teórico

2.1 O segmento hoteleiro e a economia da experiência

O setor de turismo, no qual se inclui o segmento de hotelaria, é uma das atividades com maior representatividade econômica mundialmente, ao lado da indústria do petróleo. Gera anualmente US\$ 4 trilhões de receita e aproximadamente 280 milhões de empregos em todo o mundo (GORINI; MENDES, 2005). O segmento de

hospedagem compreende todos os estabelecimentos do setor de turismo associados ao fornecimento de abrigo e alojamento das pessoas em trânsito, ou temporariamente fora de seus domicílios (GORINI; MENDES, 2005). Acompanhando o crescimento do setor de turismo, o segmento de hospedagem também vem apresentando evolução nos principais indicadores. Uma pesquisa da FGV em parceria com a EMBRATUR (2007) aponta para um crescimento constante nos últimos quatro anos.

No Brasil, o segmento possuía em 2005 mais de 18 mil meios de hospedagem, 1,1 milhão de apartamentos, 500 mil empregos diretos, 600 mil empregos indiretos e receita anual em torno de US\$ 5 bilhões (AMAZONAS; GOLDNER, 2007). As redes hoteleiras vêm aumentando sua presença e participação, tanto no Brasil quanto no mundo (GORINI; MENDES, 2005; SAAB; DAEMON, 2001; OLSEN *et al*, 1998).

Acompanhando o crescimento das redes, vem sendo observado no setor o aumento da competitividade, devido principalmente à internacionalização da economia, mudanças nas condições de oferta e demanda e importância crescente dada às questões ambientais. Tais fatores acarretaram novas oportunidades e ameaças para o setor, aumentando a competitividade (GOHR, 2000).

Nesse contexto, a busca do aperfeiçoamento da gestão tem importância crescente. A intensificação da competição e a sofisticação dos consumidores levaram os hotéis a buscar fontes de valor, a fim de obter vantagens competitivas diante de seus concorrentes e, assim, obter a fidelização de seus hóspedes e atrair novos. Esse processo está relacionado com mudanças na oferta econômica de serviços, com ênfase para a chamada “Economia da Experiência” (PINE; GILMORE, 1999). As experiências ocorrem quando os produtos e serviços são usados apenas como componentes para sensibilizar e conquistar os clientes, por meio de uma oferta memorável, única e individualizada. Experiências estão gradualmente sendo adicionadas aos produtos e serviços em geral, a fim de diferenciá-los e gerar valor econômico (PINE; GILMORE, 1999). Com isso, a idéia de que um produto ou serviço deve ser fornecido de forma objetiva e com o menor preço possível está perdendo espaço para os bens e serviços que são vendidos ou entregues de forma a proporcionar uma experiência.

O turismo e, particularmente, o segmento de hotelaria já estão sendo influenciados por essas mudanças, devendo incorporar aos serviços a oferta de experiências memoráveis e individualizadas aos seus clientes (TASCHNER, 2001; 2002). Além disso, os serviços hoteleiros têm como característica o intenso contato entre funcionários e hóspedes. A ocasião do contato é chamada de “momento da verdade” (OLSEN *et al*, 1998, p. 175) e é nela que todos os produtos e serviços criados pela empresa são apresentados ao cliente.

2.2 Avaliação de RH

O papel ou função da área de RH ainda é questionado (WRIGHT; McMAHAN, 1992). Uma das principais questões é a mudança do papel burocrático do antigo Departamento de Pessoal para um papel estratégico e inserido no negócio, exercido pela área de RH (FISCHER, 2002; LACOMBE, 2005). Assim, do antigo modelo de controle, migra-se gradualmente para um modelo de comprometimento (ALBUQUERQUE, 2002; GUEST, 1987). Essa mudança associa-se à atribuição de um papel estratégico ao RH, sendo recomendada não só a sua participação no processo de implantação, também no processo de formulação da estratégia (STOREY, 2001).

O tema da avaliação de RH também tem sido tratado de diferentes formas pela literatura. Morilha, Albuquerque e Muritiba (2003), em pesquisa realizada junto a periódicos nacionais e internacionais, contribuem para a compreensão dos diferentes tipos de trabalhos sobre o tema. Com base nas diferentes abordagens, os autores classificaram a produção existente em duas categorias principais: indicadores voltados à

medição dos resultados da área de RH e indicadores para verificação da contribuição de RH para os resultados estratégicos da empresa.

A **primeira categoria** foi proposta como forma de complementar o papel exercido pelos indicadores tradicionais da área de RH, que se limitam a apresentar resultados em relação à contagem de atividades (como admissões e treinamentos), *turnover*, motivação dos funcionários e comprometimento. Em alguns casos, esses indicadores são obtidos de forma pouco objetiva e consistente. Além disso, em geral, não refletem de forma clara o quanto o RH está contribuindo para o sucesso da organização (ULRICH, 1997; 2003).

As pesquisas nessa linha procuram propor que se analise “*a contribuição de RH como área em termos de entrega de serviço e contribuições para a ‘performance’ da empresa*” (MORILHA et al, 2003, p. 10). O trabalho de Fitz-Enz (2000) aborda o tema propondo a mensuração do retorno sobre os investimentos em RH, diferenciando os indicadores em antecedentes e conseqüentes.

Em relação a essa diferenciação, para realizar o acompanhamento das atividades operacionais de RH, como recrutamento, seleção, treinamento, benefícios, etc., os indicadores são aqueles relacionados com a eficiência operacional, também chamados de indicadores conseqüentes (BECKER, 2001; FITZ-ENZ, 2000). Para esses indicadores há metodologias claras, que consistem em métricas operacionais, como custo por contratação e índice de *turnover*. A aplicação de tais métricas, geralmente, está ligada à redução de custos e não possui relação clara com a estratégia. Os indicadores desse tipo podem medir a **eficiência de RH** ou os **produtos da área**. Alguns exemplos desse tipo de indicadores são: taxa de absenteísmo por categoria de trabalho, custo com acidentes, custo com benefícios em relação à folha, entre outros.

Já para acompanhar a realização das atividades relacionadas com a integração estratégica do sistema de RH, é considerada a contribuição da área no sentido de dar condições para a realização das tarefas necessárias à estratégia. A ênfase é nos processos de criação de valor relacionados com objetivos estratégicos, envolvendo tanto a questão do **desempenho dos funcionários nas tarefas**, quanto o **alinhamento estratégico** da área. Para essa verificação são adotados os chamados indicadores antecedentes, que avaliam o potencial de geração de resultados futuros para a empresa (FITZ-ENZ, 2000). Exemplos de indicadores dessa natureza são: percentual das decisões de seleção baseadas em modelos de competência, percentual de admissões feitas no nível de elite, percentual de funcionários-chaves que alcançaram padrões de competências desejados, entre outros. É importante ressaltar que tais indicadores são específicos para cada empresa, tendo em vista a estratégia da organização e da própria área de RH. Assim, um conjunto de indicadores estratégicos para uma empresa pode não o ser para outra.

Até o momento, destacam-se então dois tipos de indicadores: os conseqüentes e os antecedentes. Os primeiros são mais objetivos, visíveis e identificáveis. São também obtidos por meio da contagem de atividades ou cálculo de relação entre custos, receitas e número de funcionários. Já os indicadores antecedentes geralmente envolvem aspectos subjetivos e nem sempre são imediatamente identificáveis. Mas têm ligação com a estratégia da empresa e com as competências individuais e organizacionais.

A **segunda abordagem** quanto aos indicadores busca a integração estratégica dos resultados de RH, não se limitando aos resultados financeiros ou operacionais da área. O ponto de partida é o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992; 1993). Considera-se ainda que a área de RH seja responsável pelas condições em que as pessoas realizam as atividades relacionadas à estratégia.

O principal trabalho nessa linha é o *scorecard* aplicado à área de RH, proposto por Becker *et al* (2001). O modelo não leva em conta apenas a avaliação de resultados isolados, mas de todo o sistema de RH. O aspecto central é a compreensão da cadeia de valor da empresa e, portanto, a avaliação deve começar pela compreensão do processo de criação desse valor na organização e da estratégia de negócios, fazendo as ligações entre aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e resultados financeiros. Com base em relações causais, são desenvolvidos indicadores para acompanhar como o RH está contribuindo para os objetivos estratégicos.

O processo de desenvolvimento dos indicadores se inicia com os objetivos estratégicos da organização. A partir desses são identificadas as relações entre os vetores de desempenho da empresa e os produtos de RH. O objetivo é que os indicadores sejam capazes de medir os impactos das políticas de RH sobre o desempenho da empresa (BECKER *et al.*, 2001; LACOMBE, 2005). Não se trata, portanto, da determinação deliberada de um conjunto de medidas para avaliar as pessoas, mas da construção de métricas e parâmetros, fazendo emergir, por meio da constatação da eficácia, as melhores políticas e práticas para gerir as pessoas (BECKER *et al*, 2001).

Exemplos desse tipo de indicadores podem ser (BECKER *et al*, 2001; FITZ-ENZ, 2000): porcentagem dos funcionários que são avaliados por sistemas formais; percentual dos funcionários que atingiram padrão de competências; percentual de posições-chave com ao menos uma pessoa pronta para assumir.

Mesmo possuindo indicadores estratégicos, é recomendado manter o acompanhamento dos indicadores de eficiência operacional. Os autores (BECKER, 2001; FITZ-ENZ, 2000; LACOMBE, 2005) defendem um equilíbrio entre indicadores estratégicos e operacionais, para que a empresa ao mesmo tempo possa acompanhar a eficiência dos processos, analisando a situação passada e presente, e obter informações sobre o processo de geração de valor, que terá impacto futuro. Assim, não é a simples presença dos indicadores, mas sim a forma com que são desenvolvidos e utilizados que reflete a metodologia de avaliação praticada pela organização.

Para efeito de classificação dos indicadores, Becker (2001) não definiu um grupo de indicadores que pudesse fazer parte do *Scorecard*, sendo esse processo específico em cada empresa. Porém, para auxiliar a identificação do tipo de avaliação praticada, o autor determinou quatro níveis de complexidade, partindo do nível mais simples em que são medidas apenas as atividades operacionais da área, até o mais complexo, em que as relações de lucro são identificadas nos processos de RH. Os quatro níveis são os seguintes: 1) Indicadores voltados para RH – apenas os aspectos internos da área são medidos, como custo por contratação e contagem de atividades; 2) Indicadores com suposto valor estratégico, mas sem a clareza da lógica que os une à estratégia; 3) Indicadores criados com base no mapa estratégico – os indicadores utilizados pela área são compreendidos quanto à sua ligação com os demais objetivos estratégicos da empresa; 4) Mensuração das relações de lucro - pode ser medido o impacto de cada política de RH sobre o desempenho da empresa.

Conclui-se então que outra forma de analisar a utilização da avaliação de RH é o nível de complexidade em que o processo se encontra. De acordo com o processo de desenvolvimento dos indicadores, de sua utilização e de sua integração com a estratégia, o sistema de avaliação pode ser enquadrado em uma das quatro mencionadas acima.

As duas abordagens mencionadas não convergem em relação a uma forma única de classificar o processo de avaliação de RH na literatura pesquisada. Isso significa que é possível olhar um mesmo sistema de avaliação segundo cada uma das perspectivas. Embora isso não invalide nenhuma das abordagens, pode dificultar o trabalho de

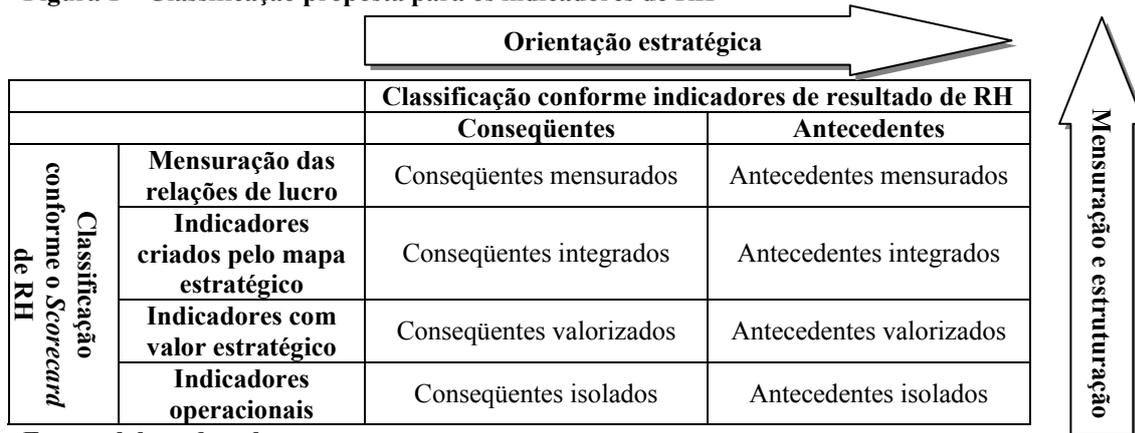
pesquisa científica, já que o pesquisador pode classificar o processo por um critério ou pelo outro. Por esse motivo, é proposta uma **forma única de classificar o processo de avaliação**, consolidando as duas abordagens anteriores.

No processo de avaliação pelo *Scorecard de RH*, aparentemente alguns indicadores podem estar integrados ao mapa estratégico e ter suas relações de causalidade com os objetivos da empresa. Isso não impede que existam no sistema de avaliação algumas medidas não integradas. Sendo assim, cada indicador deve ser avaliado quanto à sua integração para classificação em um dos estágios acima.

Além disso, um indicador do tipo conseqüente pode refletir uma atividade de RH que tem suas relações de lucro medidas quanto à sua contribuição para objetivos estratégicos. De forma análoga, um indicador do tipo antecedente pode não ter suas relações de lucro claramente medidas pela organização, nem a estruturação de sua contribuição para os objetivos estratégicos.

Sendo assim, é possível classificar os indicadores entre conseqüentes e antecedentes, conforme a visão da avaliação como mensuração de resultados. E também é possível classificá-los de acordo com o nível de integração, seguindo a evolução de níveis de complexidade do processo. Como é plausível cruzar as duas abordagens sem necessariamente haver relação entre elas, pode-se também concluir que um indicador pode ser conseqüente e estar em um sistema que mede relações de lucro. Pode-se, assim, classificar os indicadores em oito categorias distintas, tal como ilustra a

Figura 1 – Classificação proposta para os indicadores de RH



Fonte: elaborado pelo autor

Na medida em que os indicadores se posicionam na porção superior direita da tabela, possuem simultaneamente maior orientação estratégica, ou de futuro, e maior estruturação da mensuração de seus impactos nos objetivos estratégicos.

Cabe ressaltar que essa classificação não se propõe a ser um quadro definitivo e consolidado dos tipos de avaliação. Atende apenas ao objetivo de facilitar a compreensão das duas abordagens mencionadas e permitir a classificação dos indicadores pesquisados conforme cada uma delas.

Com relação ao tema da **avaliação de RH no segmento hoteleiro**, durante a pesquisa bibliográfica, apenas um trabalho foi identificado relatando a aplicação do processo em empresas do segmento hoteleiro (JERRIS, 1999). Entretanto, tal trabalho assume um caráter estritamente prescritivo e deixa de lado as considerações pertinentes às especificidades do segmento hoteleiro, bem como os ajustes necessários à adequação do modelo. Além disso, enfatiza apenas as etapas referentes à obtenção dos resultados e dá pouca importância à concepção dos indicadores. Em outras palavras, o trabalho dá demasiada ênfase à parte prática, ou seja, à auditoria de RH (ULRICH, 1997) e menor peso ao desenvolvimento dos indicadores com base no mapa estratégico e nos vetores

de desempenho (BECKER *et al*, 2001). No levantamento bibliográfico preliminar não foram tampouco identificados trabalhos específicos sobre a Avaliação e Mensuração de Resultados de RH em hotéis no Brasil.

Tendo em vista o exposto acima, ficou clara a importância de se analisar a aplicação da Avaliação de RH, com a finalidade de conciliar os conflitos inerentes à operação dos serviços de hotelaria. A visão integrada de RH, compreendendo todas as atividades que influenciam a ação das pessoas no sentido de implementar a estratégia, e a medição da consistência e eficácia dessas atividades por meio da avaliação de RH, parecem formar um quadro consistente com as necessidades do segmento hoteleiro. Além disso, o processo de avaliação possibilita a integração das ações da área com a estratégia das organizações.

3 Metodologia

O objetivo do trabalho foi o entendimento de uma questão específica, que é o processo de avaliação de RH nos hotéis. Portanto, pode-se dizer que a pesquisa é um estudo de caso instrumental (STAKE, 2000), já que as empresas pesquisadas são de importância secundária diante da necessidade de entendimento da questão central. Além disso, a pesquisa envolve mais de um caso, podendo ser classificada como um estudo comparado.

A estratégia do estudo de caso é recomendada para perguntas do tipo “como” ou “por que” (YIN, 2003; GODOY, 1995), como é o caso do presente trabalho.

A escolha dos casos foi feita com base no porte das empresas, considerando os apontamentos feitos por Oliveira *et al* (2005). Os autores indicam que a maior parte das empresas que possuem ferramentas estruturadas para a realização do processo é de grande porte. Ademais, em estudo específico nas empresas do segmento foi constatado que as maiores redes são aquelas que têm à disposição ferramentas de gestão mais aprimoradas (EMBRATUR e FGV; 2007). Assim, foram selecionadas as maiores redes operando no Brasil, utilizando como critério o número total de apartamentos, que está relacionado com o porte da empresa, número de funcionários e, portanto, estrutura da área de recursos humanos. A classificação utilizada foi a publicada por Amazonas e Goldner (2007), que indica as quatro maiores (redes de) empresas como sendo: Accor Hotels, Atlântica Hotels International, Blue Tree Hotels e Sol Meliá Hotels & Resorts. Cada uma delas foi definida como um caso

A coleta de dados foi feita por meio de **entrevistas** com os principais gestores de RH das cadeias hoteleiras, e da **análise de documentos**, fornecidos pelas próprias empresas, obtidos em sites, revistas e publicações acadêmicas. A escolha dos gestores de RH justifica-se pela perspectiva geral que possuem sobre as atividades estratégicas da área, permitindo a investigação do processo de avaliação nas empresas. Foram feitas, no total, seis entrevistas, sendo que três delas com executivos da Rede Accor e para as demais redes, uma com cada executivo principal de RH.

As entrevistas, semi-estruturadas com base em um roteiro, foram feitas pelo próprio autor. Esse roteiro continha perguntas gerais, sobre a estrutura da área de RH e das estratégias de RH, e também perguntas específicas sobre os indicadores utilizados, desenvolvimento das metas e forma de aplicação. Os dados foram coletados no período de julho a outubro de 2007.

A análise dos casos seguiu o protocolo indicado por Eisenhardt (1989) em que cada um deles foi estudado individualmente (análise vertical) e, a seguir, comparado com os demais em relação a cada uma das perguntas de pesquisa (análise horizontal).

4 Análise de Resultados

Para apresentação e análise de resultados, são exibidos a seguir apenas os aspectos gerais de cada uma das empresas e os principais resultados referentes ao processo de avaliação de RH.

4.1 Accor Hotelaria

A Accor Hotels é uma das maiores empresas do segmento hoteleiro no mundo, líder na Europa e em diversas regiões. No Brasil, é a maior rede hoteleira em operação, com 134 unidades, mais de 2.000 apartamentos e 7.000 funcionários (ACCOR, 2007). Além disso, tem sido vista como referência em gestão de RH, por meio da inclusão por dez anos consecutivos entre as melhores empresas para se trabalhar (GPTW, 2007)

A estratégia do grupo Accor é muito ligada à sua própria cultura, enfatizando sempre seus valores e pessoas. É pautada pelo Projeto de Empresa, que consiste em três pilares estratégicos: *people* (pessoas), *profit* (lucro), *service* (serviço). A área de RH é representada pelo eixo *people*, que tem como objetivo “ser um ótimo lugar para se trabalhar”.

A empresa **utiliza a avaliação de RH** para acompanhar os seus objetivos específicos, sendo os indicadores utilizados pela Accor Hotelaria: clima, rotatividade de pessoal, controle de treinamentos, *gaps* de competências, indicadores de evolução de carreiras e pesquisa salarial.

Alguns desses indicadores são consolidados no contrato de gestão (metas de desempenho) dos gerentes de RH das marcas, como o indicador de clima e rotatividade. Outros estão relacionados com o acompanhamento de outros processos de RH, como os indicadores de treinamento e os *gaps* de competências. Para os gerentes dos hotéis, os indicadores de clima e rotatividade também representam parte do contrato de gestão, como forma de avaliar o desempenho da unidade em relação ao eixo *people*.

Embora a empresa utilize alguns indicadores, o Diretor de RH dá um depoimento revelador sobre a visão da empresa a respeito da avaliação:

O mais importante é saber como analisar e utilizar os dados da pesquisa. Hoje nós não temos tempo de utilizar todos os recursos que uma pesquisa nos dá. A coisa mais importante que fazemos é dar a devolutiva em reuniões, mostrando os resultados aos colaboradores. (Sálvio Cristóforo)

A **fixação de metas** para os indicadores é feita corporativamente e também para cada uma das marcas. Partindo das metas corporativas de cada indicador, os valores-alvos para cada marca e para cada unidade são obtidos pelo desdobramento. Geralmente, essas metas compõem o contrato de gestão de cada um dos hotéis. Nesse caso, para saber se as metas foram atingidas, a comparação dos resultados é feita com os valores estabelecidos no contrato de gestão. As diferentes metas entre as marcas dependem das características e da própria estratégia de desenvolvimento de cada uma delas. É comum ainda a comparação entre diferentes unidades da mesma marca. Os indicadores de clima são comparados também com as 100 melhores empresas do Great Place to Work Institute e com as outras empresas do Grupo Accor.

O processo de **desenvolvimento** dos indicadores foi todo realizado no Brasil. Assim, cada um dos indicadores foi desenvolvido de acordo com necessidades específicas e estratégias locais. A pesquisa de clima, por exemplo, antes realizada por uma consultoria, passou a adotar os parâmetros do Great Place to Work Institute. A avaliação de desempenho segue os parâmetros do Projeto de Empresa, desenvolvido localmente, e tem como principal ferramenta o contrato de gestão. Esse detalhamento foi todo criado no Brasil.

Quanto à **utilização** dos resultados dos indicadores, a maior parte deles é acompanhada por meio de um único instrumento, o contrato de gestão. Embora a

avaliação seja anual, após seis meses os resultados são analisados, a fim de verificar se o colaborador está a caminho de cumprir suas metas. Caso não esteja, são discutidas ações corretivas, buscando as causas por meio da participação do gestor envolvido e demais áreas responsáveis.

Embora os resultados financeiros tenham grande importância, a empresa valoriza os resultados de RH, acreditando que além de trazerem benefícios em si (como ser eleita uma das melhores empresas para se trabalhar e assim atrair candidatos a funcionários), isso pode também levar a benefícios financeiros (uma vez que aproximadamente 50% dos custos são relacionados a pessoal) e de satisfação de clientes. O depoimento do diretor de RH reflete essa visão:

Uma empresa de serviço, em que mais de 50% de suas despesas estão na mão-de-obra, que dedica sua atividade para outras pessoas, tem que atribuir importância estratégica para a área de Rh. Nenhuma empresa consegue satisfazer clientes com tanta exigência que você tem hoje no mercado, se não tiver pessoas preparadas, com recursos, com instrumentos e com cultura empresarial, com filosofia de empresa, com formação e com tudo isso. (Sálvio Cristóforo)

A empresa entende que, ao menos alguns indicadores de RH estão relacionados entre si. Por exemplo, indicadores de *gap* de competências, avaliação de desempenho, pesquisa de clima e *turnover* são vistos como dependentes entre si e também do nível de desenvolvimento do próprio gestor. Entretanto, as **relações entre os resultados de RH** e os indicadores financeiros e operacionais **não estão claras**. Não há, por exemplo, a mensuração do impacto financeiro de um índice de satisfação dos funcionários 10% menor.

Quanto aos indicadores identificados, após a análise da utilização de cada um deles e de sua relação com os objetivos estratégicos gerais e de RH, foi possível classificá-los de acordo com as categorias propostas nessa pesquisa. O quadro a seguir sumariza a classificação.

Quadro 1 – Classificação dos indicadores da Accor Hotelaria

Indicador	Classificação
Clima	Antecedente valorizado
Rotatividade	Conseqüente valorizado
Controle de treinamento	Conseqüente valorizado
Gaps de competências	Antecedente valorizado
Evolução de carreiras	Conseqüente isolado
Pesquisa salarial	Conseqüente isolado

Fonte: elaborado pelo autor

4.2 Atlântica Hotels International

A Atlântica é uma empresa nacional que administra marcas internacionais e próprias. Atualmente é representante de oito marcas internacionais e possui duas marcas próprias, ocupa a segunda posição entre as maiores redes hoteleiras do país, com mais de 10 mil apartamentos, aproximadamente 60 hotéis em operação e em torno de 2.300 funcionários (ATLANTICA, 2007; AMAZONAS; GOLDNER, 2007).

A empresa busca a liderança na franquia e administração de marcas, visando à eficiência e a rentabilidade. Como o modelo do negócio se baseia principalmente no capital de terceiros, a atratividade da empresa para os investidores tem que ser perseguida constantemente, a fim de viabilizar o negócio (CUNHA, 2006).

A visão da empresa sobre a responsabilidade de RH é ilustrada pelas palavras do presidente, descritas pela entrevistada: “*Se não pensarmos no desenvolvimento humano, não somos uma empresa capaz de progredir e de sobreviver a tanta concorrência.*” O principal papel da área é fornecer as condições necessárias ao desenvolvimento de seus funcionários, investindo naqueles que têm o maior potencial e identificando suas necessidades, para poder satisfazê-las. Os objetivos de RH estão associados à eficiência,

desenvolvimento e retenção de talentos e *empowerment* para promover a qualidade do serviço aos hóspedes.

Tais objetivos estão refletidos nos indicadores de RH utilizados, que se dividem em três tipos: indicadores de custo (relacionadas com o impacto financeiro direto), contagem das atividades realizadas pela área e os indicadores mais subjetivos e complexos, que são cruzados entre si e relacionados com o desempenho da empresa.

Os indicadores de custo e resultado medem o impacto financeiro de curto prazo de ações de RH ou de situações ocorridas em relação às pessoas. São eles: custo de demissão e rotatividade; custo dos treinamentos; receita por funcionário.

As medidas de contagem de atividades e de resultados imediatos envolvem grande parte das atividades da área. Alguns exemplos: número de currículos cadastrados no banco de dados; processos seletivos realizados e entrevistas; funcionários admitidos; rotatividade dos funcionários; erros cometidos em folha de pagamento; horas de treinamento presencial e *e-learning*, etc. Quanto às medidas mais subjetivas e complexas, e também as que receberam maior ênfase da entrevistada, foram: índice de engajamento e satisfação do colaborador; mapeamento das razões da rotatividade; número de candidatos aptos para promoção.

Esses indicadores foram **desenvolvidos**, em sua maioria, por iniciativa da própria vice-presidente de RH, com base na visão da necessidade ou contribuição que poderiam dar à área.

Todos os indicadores têm **metas** estabelecidas. Uma das formas de obter valores referenciais são os *benchmarks* das consultorias, como o índice de engajamento do colaborador e a rotatividade de pessoal. Para os demais indicadores, a empresa estabelece metas internas baseadas em valores históricos, considerando a dificuldade de fazer comparações com outras organizações do segmento hoteleiro.

Quanto à **utilização** dos resultados da avaliação, os indicadores de custo são empregados como parâmetro para identificar desvios no orçamento e para acompanhar as ações realizadas pelas unidades. Já os indicadores de contagem podem ser usados internamente pelo RH para o acompanhamento, mas principalmente são utilizados para investigar possíveis problemas identificados pelos índices de rotatividade e satisfação de pessoal. Quando não são atingidas as metas, os resultados são discutidos para localizar as causas, realizando o cruzamento entre indicadores para identificar o problema.

Já os resultados das avaliações de desempenho e o *gap* de competências são utilizados para indicar os programas de treinamento necessários para cada funcionário.

O resultado financeiro é sempre o mais cobrado de todas as áreas da empresa, já que há a necessidade constante de mostrar os resultados ao investidor. É responsabilidade de RH contribuir com esse objetivo e, para tal, o processo de avaliação relaciona os resultados de RH com os resultados financeiros e operacionais. A relação entre esses aspectos é ilustrada pelas palavras da vice-presidente de RH:

Quem é responsável pela receita, a gente pensa que é a empresa, mas não é. É o funcionário que está lá na frente com o hóspede, falando com ele, vendo se ele quer um *upgrade* no apartamento ou não. (Dináurea Cheffins)

Para **relacionar aspectos de RH com resultados financeiros**, a empresa realiza o cruzamento dos indicadores de engajamento e satisfação do colaborador com o engajamento e satisfação do hóspede. Os resultados são tabulados e relacionados com os resultados operacionais e financeiros de cada hotel. Uma das conclusões do programa é que há relação direta entre satisfação do funcionário, satisfação do cliente, receita por apartamento disponível e lucro operacional. Trabalho semelhante foi realizado com outros indicadores, como rotatividade e treinamento.

De maneira geral, pode-se dizer que há certo equilíbrio entre a utilização de indicadores operacionais e aqueles considerados estratégicos, conforme recomendado por Fitz-Enz (2000) e Becker (2001). Além disso, a existência de dois indicadores do tipo integrado, conforme classificação proposta, parece revelar que a empresa busca a associação dos resultados de RH com os resultados estratégicos corporativos. Entretanto, ainda predominam os indicadores isolados, que não têm aplicação estratégica para a área.

O Quadro 4 ilustra a classificação de cada um dos indicadores, de acordo com o modelo anteriormente proposto, considerando o caráter estratégico ou operacional dos indicadores, bem como sua integração com os objetivos corporativos.

Quadro 4 - Classificação dos indicadores de RH da Atlântica Hotels Internacional

Indicador	Classificação
Custo de demissão e de rotatividade	Conseqüente isolado
Custo dos treinamentos	Conseqüente isolado
Receita por funcionário	Conseqüente isolado
Número de candidatos aptos para promoção	Antecedente valorizado
Currículos cadastrados	Conseqüente isolado
Processos seletivos realizados	Conseqüente isolado
Funcionários promovidos e admitidos	Conseqüente isolado
Rotatividade dos funcionários	Conseqüente integrado
Erros em folha de pagamento	Conseqüente isolado
Horas de treinamento	Conseqüente isolado
Número de colaboradores treinados	Conseqüente isolado
Levantamentos de potencial para gerente	Antecedente valorizado
Estações de treinamento disponibilizadas	Conseqüente isolado
Engajamento e satisfação do colaborador	Antecedente integrado
Mapeamento de razões de rotatividade	Antecedente valorizado
Número de candidatos aptos para promoção.	Antecedente valorizado

Fonte: elaborado pelo autor

4.3 Blue Tree Hotels

A Blue Tree Hotels é uma rede hoteleira de origem nacional. Fundada em 1992 por Chieko Aoki, inicialmente tinha o nome de Caesar Towers, passando a se chamar Blue Tree em 1998. A empresa possui apenas marcas próprias e tem sua trajetória marcada pela forte presença de sua fundadora e principal executiva, sendo difícil falar da Blue Tree sem falar de sua própria história pessoal. A orientação para a qualidade, presente no estilo pessoal de Chieko Aoki, está refletida na estratégia da empresa. A missão do RH é fazer com que o cliente sinta a qualidade por meio da capacitação dos funcionários e da disseminação da cultura de serviços.

Embora seja reconhecida a importância das ações relacionadas a Recursos Humanos, tal perspectiva ainda não tem reflexo na estrutura organizacional, na valorização da área e no investimento em RH. Da mesma forma, os **indicadores utilizados** para a avaliação de RH refletem apenas as atividades da própria área, não avaliando a relação entre essas e os resultados obtidos pela empresa.

Os indicadores utilizados pela empresa são: horas de treinamento por funcionário; índice de satisfação dos treinamentos; número de colaboradores promovidos; quantidade de funcionários por unidade; rotatividade; número de colaboradores temporários; horas extras pagas; desvios no orçamento da área.

As **metas** mais cobradas pela direção são as financeiras, tendo em vista a necessidade de atender à demanda de retorno aos investidores. Conseqüentemente, uma das prioridades é o atendimento ao orçamento previsto. Quanto à área de RH, é cobrado também o cumprimento do orçamento interno. O acompanhamento dos indicadores de RH, como treinamentos e rotatividade, não têm cobrança rígida pela presidência. As

metas são negociadas e acompanhadas, mas têm importância inferior à das metas financeiras, de projetos e de processos.

A Blue Tree não tem estudos específicos que **relacionem as ações de RH**, os indicadores, ou mesmo os resultados de RH com o desempenho global da empresa. Entretanto, para alguns resultados de RH, há a percepção intuitiva de sua contribuição para resultados operacionais e financeiros. Sendo assim, a maior parte dos indicadores de RH é apenas usada internamente, não servindo como instrumento de gestão para avaliação global da *performance* dos gestores das unidades. A relação de indicadores e sua classificação estão na Quadro 2.

Quadro 2 – Classificação dos indicadores da Blue Tree

Indicador	Classificação
Horas de treinamento por funcionário	Conseqüente isolado
Funcionários treinados por mês	Conseqüente isolado
Índice de satisfação com treinamentos	Conseqüente isolado
Colaboradores promovidos internamente	Antecedente isolado
Funcionários por unidade	Conseqüente isolado
Rotatividade	Conseqüente isolado
Rotatividade de chefia	Conseqüente valorizado
Número de temporários	Conseqüente isolado
Horas extras pagas	Conseqüente isolado
Horas a pagar em banco de horas	Conseqüente isolado
Orçado e realizado	Conseqüente isolado

Fonte: elaborado pelo autor

4.4 Sol Meliá Hotels & Resorts

A Sol Meliá é uma rede hoteleira de origem espanhola, com sede em Palma de Mallorca. É a maior rede hoteleira da Espanha, a terceira maior da Europa e a décima segunda no mundo. No Brasil, a Sol Meliá possui hotéis das marcas *Tryp e Meliá*, totalizando 16 unidades.

O compromisso estratégico da empresa envolve a satisfação dos cinco clientes: hóspedes, proprietários da empresa, acionistas, colaboradores e fornecedores. A estratégia de RH da empresa está ligada ao equilíbrio no atendimento a todos eles, enfatizando a preparação do funcionário para oferecer Experiências aos hospedes e também os Momentos da Verdade entre hóspedes e funcionários.

A Sol Meliá **utiliza intensivamente a avaliação por meio de indicadores** para acompanhar seus objetivos e elaborar o planejamento da área. De acordo com os resultados da avaliação, são traçadas estratégias e planos de ação, para que a Divisão da América do Sul possa contribuir positivamente para os indicadores globais. As principais medidas de desempenho para a área de RH são: pesquisa de clima; horas de capacitação em treinamentos e cursos; rotatividade de pessoal; indicadores de avaliação de desempenho individual; sinistralidade da assistência médica; absenteísmo.

Para a comparação dos resultados obtidos, são utilizadas as séries históricas internas, que subsidiam as metas mundiais e de cada divisão. Como a rede já pratica a gestão de RH por indicadores há algum tempo, a base de dados histórica permite comparações consistentes. Quando as **metas** não são atingidas, são estudadas as causas por meio do cruzamento com outros indicadores de RH e de outras áreas, a fim de identificar a origem do problema. Então são adotadas medidas corretivas para o próximo período.

A empresa vê íntima relação entre a qualidade, atributo muito valorizado pela rede, e os indicadores de RH de forma geral. Isso é visível pelo fato da área de qualidade estar dentro na mesma diretoria que a de Recursos Humanos. Considerando que a qualidade na Sol Meliá tem o mesmo peso que as medidas de desempenho operacional e financeiro, os indicadores de RH tem valor estratégico para a empresa.

Assim, os indicadores funcionam de forma integrada entre si e com os objetivos estratégicos de RH. Para a empresa, um hotel que tem baixa rotatividade, bom clima, baixa sinistralidade e baixo absenteísmo, terá boa qualidade de serviço ao hóspede. Se todos os indicadores de RH estão bem, a qualidade será boa. Entretanto, a empresa não possui de forma estruturada as relações que levam os resultados dos indicadores ou ações de RH até os resultados estratégicos. O Quadro 3 contém todos os indicadores e a respectiva classificação, conforme os critérios propostos.

Quadro 3 - Classificação dos indicadores utilizados pela Sol Meliá.

Indicador	Classificação
Clima	Antecedente valorizado
Programa de formação	Conseqüente valorizado
Rotatividade de pessoal	Conseqüente valorizado
Avaliação de desempenho	Antecedente valorizado
Sinistralidade de assistência médica	Conseqüente valorizado
Absenteísmo	Conseqüente valorizado

Fonte: elaborado pelo autor

4.5 Análise comparativa dos casos

Nas estratégias de RH das empresas pesquisadas, um dos aspectos comuns é a ênfase no clima e satisfação do colaborador. Tal visão está alinhada com a abordagem de Schneider e Bowen (1993) e com a cadeia serviço-lucro (HESKETT *et al*, 1994), que relacionam as ações de RH voltadas para satisfação dos funcionários e para o clima com a satisfação dos clientes e melhores resultados da organização. Além disso, o *empowerment* está entre as prioridades estratégicas da área de RH das empresas pesquisadas. A idéia é atribuir responsabilidade, capacitação e poder de decisão ao funcionário, para que ele possa, no momento da interação com o hóspede, tomar decisões que visem à entrega de um serviço de melhor qualidade. Isso novamente está alinhado com a literatura existente, conforme colocado por Jones; Thompson; Nickson (1998) e Lane; Dupré (1997), que também argumentam em favor do *empowerment* dos funcionários e do papel estratégico de RH para a entrega de serviços de qualidade. Para acompanhar esses aspectos, as empresas pesquisadas utilizam alguns indicadores, como: satisfação do colaborador, pesquisa de clima, programas de treinamento e rotatividade.

Quanto ao processo de avaliação de RH, não há uniformidade. Embora **todas as empresas pesquisadas utilizem indicadores de RH**, há casos em que as empresas se baseiam nos objetivos estratégicos para desenvolver os indicadores, enquanto em outros, os indicadores refletem apenas aspectos operacionais da própria área, não acompanhando o cumprimento do seu papel estratégico.

Para a fixação de **metas** para os indicadores, há empresas que utilizam *benchmarks* (internos e externos) como referência para a fixação dos parâmetros de avaliação, enquanto outras promovem discussões para determinação de metas, mas em apenas uma delas os valores-alvo são estabelecidos unicamente em função dos objetivos. Mesmo assim, a fixação de tais parâmetros não é feita considerando o desdobramento das metas estratégicas gerais para chegar aos objetivos de RH.

Em relação à **importância dos indicadores de RH** diante dos demais, em três casos pesquisados, os indicadores da área têm grande relevância em relação aos resultados financeiros e operacionais. Em um deles, porém, os resultados de RH são discutidos apenas internamente e não entram na pauta dos resultados mais cobrados pela alta direção.

Para associar os **resultados de RH com os resultados financeiros e operacionais**, uma das empresas usa técnicas mais complexas. Outras duas empresas associam os resultados de RH pelo fato de acreditar no seu valor, sem contudo avaliar se efetivamente estão contribuindo para melhores resultados. Um dos aspectos comuns

entre as empresas é que não há mensuração quantitativa da relação entre as ações de RH e os resultados finais, contrariando a abordagem recomendada por Becker (2001), em que as relações causais seriam investigadas para então promover a mensuração. Outro aspecto comum é que o desenvolvimento dos indicadores não ocorreu a partir do mapa estratégico e do processo de criação de valor por parte do RH. Em alguns casos, os indicadores foram criados para atender a objetivos estratégicos específicos da área. Em outros, a função dos indicadores é apenas de controle das atividades de RH e não de seus resultados.

5 Considerações finais

A pesquisa buscou identificar na prática a aplicação da avaliação de RH nas redes hoteleiras no Brasil, verificando a sua utilização em relação aos aspectos estratégicos, desafios do segmento e características das empresas.

A teoria existente sobre o tema ainda não apresenta uniformidade de conceitos nem volume de pesquisa suficiente para o seu entendimento. Da mesma forma, o presente trabalho indicou que as empresas ainda se encontram em fase incipiente, não tendo ainda a estruturação das relações entre os indicadores de RH e os resultados corporativos. Há diferenças consideráveis entre os estágios de desenvolvimento das redes nesse aspecto. Porém, nenhuma delas consegue quantificar tal relação e atingir o nível de mensuração das relações de lucro das ações de RH. Ou seja, embora valorizem os indicadores e os utilizem de forma estratégica, não há em nenhuma delas a medição dos impactos das ações de RH nos resultados financeiros ou operacionais.

Em relação aos níveis propostos por Becker (2001), uma das redes poderia ser enquadrada na simples utilização de indicadores tradicionais e operacionais, em que são medidos apenas resultados internos da área. Duas empresas parecem se encaixar na utilização estratégica dos indicadores, sem mapear detalhadamente as relações entre as ações de RH e a estratégia. Uma empresa aparentemente possui as relações estratégicas claras entre RH e a organização como um todo, porém sem a quantificação dos resultados das ações da área.

Nesse sentido, a pesquisa indicou que a área de RH das empresas pesquisadas procura provar a sua contribuição para os resultados operacionais e financeiros. Porém, a subjetividade contida nas atividades e resultados da própria área dificultam o processo. Além disso, a importância estratégica da área diante das demais parece estar em processo de evolução. A função operacional, tradicionalmente exercida, pode estar dando lugar à participação efetiva na elaboração da estratégia, acompanhando o gradual reconhecimento da sua contribuição para os resultados organizacionais.

Todavia, esse processo não ocorre da mesma forma em todas as empresas, já que algumas estão em estágios iniciais e outras já avançaram um pouco mais e tem a área mais reconhecida quanto à importância estratégica. Percebe-se, portanto que, ao menos entre as redes pesquisadas, que representam as maiores empresas do segmento operando no Brasil, não há uniformidade em relação à adoção da avaliação de RH.

Além disso, apenas questões tradicionais, como clima, treinamento e rotatividade, ainda são enfatizadas por algumas das empresas pesquisadas, atribuindo-se a elas importância estratégica. Entretanto, algumas empresas estão começando a valorizar a avaliação de outras ações, como desenvolvimento de competências e como *gap* de competências. Isso pode reforçar os indícios de que, ao menos essas empresas estão adotando uma visão mais estratégica da área e de seu papel para a criação de valor para a organização como um todo.

A pesquisa sugere que o processo de desenvolvimento e utilização dos indicadores é o aspecto mais relevante para classificar as empresas, no que diz respeito

ao estágio em que se encontram quanto à avaliação de RH. Isso quer dizer que não são os indicadores em si que mostram esse estágio de evolução, mas sim a forma pela qual são desenvolvidos e utilizados. Tal conclusão vai ao encontro da abordagem de Becker (2001), que enfatiza o ciclo de desenvolvimento e utilização dos indicadores em detrimento da determinação de um grupo de indicadores “estratégicos” ou não.

Dada a limitação inerente aos estudos de caso, por não permitir inferências imediatas de tipo estatístico, sugere-se que trabalhos semelhantes a este sejam realizados em outros setores específicos, com vistas ao conhecimento das questões referentes à avaliação de RH nos diferentes contextos. De outro lado, o presente estudo pode servir de base para pesquisas subsequentes de natureza quantitativa.

6 Referências Bibliográficas

ACCOR. *Site corporativo nacional*. <www.accor.com.br> acesso em 27/10/2007

ADAMS, Debra. *Management Accounting for the Hospitality Industry: a strategic approach*. London: Cassel, 1997.

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. *A Gestão Estratégica de Pessoas*, in: *As Pessoas na Organização*, São Paulo: Gente, 2002.

AMAZONAS, Eny; GOLDNER, Lilian. *Raio X da Hotelaria Brasileira. As Redes Hoteleiras do Brasil*. Osasco, São Paulo: Amazonas & Goldner Consultoras Associadas, 2007. Vol.3. CD-ROM.

ATLANTICA HOTELS INTERNATIONAL. *Site corporativo da empresa*. Disponível em: <www.atlanticahotels.com.br> acesso em 2/11/2007.

BECKER, Brian E., HUSSELID, Mark A., ULRICH, D., *The HR Scorecard*. Harvard Business School Press, 2001.

BLUE TREE. *Site corporativo da Blue Tree Hotels*. <www.bluetree.com.br> Acesso em 12/10/2007.

CUNHA, L. O gringo louco dos hotéis. *ISTO É DINHEIRO*. São Paulo, 12 abr. 2006. Disponível em: <www.terra.com.br/istoedinheiro> acesso em 2/11/2007.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, out. 1989. p. 532-550.

ERDLY, M.; KESTERSON-TOWNES, L. “Experience rules”: A scenario for the hospitality and leisure industry circa 2010 envisions and transformation. *Strategy and Leadership*, v. 31, n. 3, p. 12-18, 2003.

FGV; EMBRATUR *Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo. Ano III, 2007*. Obtida em <www.ebape.fgv.br> Acesso em 31/3/2007.

FISCHER, André L., *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. Em FLEURY, Maria T., *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FITZ-ENZ, J. *The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance*. New York: Amacom, 2000.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOHR, Cláudia F. *Estratégias Competitivas: um estudo no setor hoteleiro do município de ITAPEMA/SC*. Dissertação de mestrado.UFSC. Florianópolis, 2000.

GORINI, A.P.; MENDES, E. *Setor de Turismo no Brasil: Segmento de hotelaria*. BNDES Setorial, n.22, p. 111-150, 2005.

GPTW - GREAT PLACE TO WORK. *Sítio eletrônico do Great Place to Work Institute*. As melhores empresas para se trabalhar. <www.greatplacetowork.com.br> acesso em 29/10/2007.

JERRIS, Linda A. *Human resources management for hospitality*. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P., *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*, Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KORCZYNSKI, M. *Human Resource Management in Service Work*, London: Palgrave Macmillan, 2001.

LACOMBE, Beatriz. *Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional: um estudo com as maiores empresas brasileiras*. Tese de doutorado. FEA-USP, 2005.

MORILHA, Patrícia; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; MURITIBA, Sérgio Nunes Uma análise da pesquisa sobre Avaliação de Resultados em Gestão de Pessoas na atualidade. In: *ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 2003, Atibaia. Anais. Atibaia: ANPAD, 2003.

MORILHA, Patrícia; LIMONGI FRANÇA, A.C; MURITIBA, Sérgio Nunes. Avaliar resultados em gestão de pessoas? Estado da arte desta prática nas empresas. In: *ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 2005, Brasília. Anais, Brasília: ANPAD, 2005.

OLIVEIRA, Patrícia; MURITIBA, Sérgio; LIMONGI-FRANÇA, Ana. Avaliar Resultados em Gestão de Pessoas? In: *ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 2005, Anais. ANPAD, 2005.

OLSEN, M. D.; TSE, E. C.; WEST. J. J. *Strategic Management in the Hospitality Industry*. 2ª ed. New York: John Wiley e Sons, 1998.

PINE, J.; GILMORE, J. *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business is a Stage*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

SAAB, W.; DAEMON, I. O Segmento Hoteleiro no Brasil. *BNDES Setorial*. Rio de Janeiro, n. 13, p. 127-156, 2001.

SCHMITT, Benjamin. *Customer Experience Management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.

SCNEIDER, Benjamin.; BOWEN, D.E., The Service Organization: Human Resources Management is Crucial. *Organizational Dynamics*, v. 21, n.4, p. 39-52, 1993.

SOL MELIA. *Dossier de Prensa*. Site corporativo da Sol Meliá. <www.meli-hotels.com> Acesso em 29/05/2007.

STAKE, R. Case Studies. In DENZIN, N.; LINCOLN, Y. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage, 2000.

STOREY, J. *Human Resources Management: A Critical Text*. Thomson Learning, 2001.

TASCHNER, GISELA B. Tourism in Brazil: Notes on its evolution. In: *Annual Conference BALAS 2001*, 2001, San Diego. Anais Annual Conference BALAS 2001, 2001. v. 1.

TASCHNER, GISELA B. Leisure and Tourism in Brazil: some history, some trends, *Anais do Congresso Mundial da International Sociological Association*, RC 13, 2002.

ULRICH, D. Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resources Management*, v.36, n.4, 1997.

WRIGHT, P.; MCMAHAN, G., Theoretical Perspectives for Strategic Human Resources Management., *Journal of Management*, v.18, n. 2, 1992.

WTO World Tourism Organization, UNWTO *World Tourism Barometer*, v. 5, n.1, p 1-6, 2007.

YIN, R. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage, 2003.