RTA Revista Turismo em Análise

Revista Turismo em Análise - RTA | ISSN: 1984-4867
DOI: http://dx.doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v33i3p23-44

Artigos e ensaios

Gestão de Pessoas na Hotelaria: práticas e estratégia na dinâmica de um empreendimento da cidade do Natal/RN

Darlyne Fontes Virginio[1]
Alice Emanuele de Almeida Barros[2]
Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto[3]

Resumo

Os meios de hospedagem são essenciais para o turismo e a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) emerge como um diferencial competitivo para as organizações do setor. Assim, o objetivo do presente estudo foi identificar quais as melhores práticas de gestão de pessoas de um meio de hospedagem localizado em Natal/RN. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com abordagem descritivo-exploratória, que envolveu levantamento bibliográfico e documental e uma pesquisa de campo por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores dos níveis estratégico e tático do empreendimento investigado. Para subsidiar a coleta, utilizou-se um instrumento com mais de 40 questões arroladas em 13 categorias, após a coleta dos dados, procedeu-se com a técnica de análise de conteúdo. Como resultados, a GEP gera benefícios estratégicos relevantes para o empreendimento hoteleiro por meio da adoção de boas práticas que, alinhadas com a estratégia, os valores e os objetivos do empreendimento elevam o clima e a cultura organizacional, refletindo também nos resultados financeiros do negócio. Contudo, o entrelaçamento estratégico com o setor de gestão de pessoas é determinante para toda essa conjuntura. Dentre as melhores práticas de GEP identificadas no hotel estudado, destacam-se: ações de cunho social e ambiental; organograma bem definido; treinamento e educação; programa de desenvolvimento de líderes, entre outros. Conclui-se que ao apresentar as melhores práticas de gestão de pessoas na hotelaria local, alinhadas ao pensamento estratégico da organização é importante investigar e implementar uma GEP nos negócios turísticos, de modo a se adaptar continuamente aos desafios contemporâneos e aos anseios do consumidor.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Estratégia; Práticas; Hotelaria; Natal/RN.

Abstract

People Management in Hospitality: practices and strategy in the dynamics of an enterprise in the city of Natal/RN

Hosting facilities are essentials for tourism and the strategic people management (SPM) emerges like a competitive differential to the sector organizations. The purpose of this study was identify which best practices of people management in a host facility located on sea shore of Ponta Negra, in the city of Natal/RN. Therefore, it is qualitative research, with the type descriptive-exploratory, that involved a documental and bibliographic survey as secondary data and field research through interviews half structured with managers of strategic and tactics levels of the investigated enterprise. To subsidize the

1. Doutoranda em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Turismo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. Canguaretama, Rio Grande do Norte, Brasil. E-mail: darlynefontesv@gmail.com.
2. Mestre em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, Rio Grande do Norte, Brasil. E-mail: alicebarros@outlook.com
3. Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Docente do Programa de Turismo e do Bacharelado em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, Rio Grande do Norte, Brasil. E-mail: leiliannebarreto@hotmail.com

collect, it was used an instrument up to 40 questions enrolled in 13 categories to ensure the data depth and, after the data collect, it was proceeded with the technique of content analysis. As results, the SPM generate relevant strategics benefits to the hosting enterprise through adoption of best practices that, aligned with the strategy, the enterprise values and goals raise the mood and the organizational culture, also reflecting in the business financial results. However, the strategic interweaving with people management sector is determinant for all that conjecture. Among the best practices of SPM identified in the hotel, stands out: environmental and social actions, well done chart, training and education, leader development program, between others. It concludes, therefore, that by presenting the best people management practices in the local hospitality, aligned with the organization's strategic thinking, the research reveals the importance of investigating and implementing an SPM in tourism business, to continuously adapted to contemporary challenges and consumer desires.
Keywords: People management; Strategic; Practices; Hotel; Natal/RN.

Resumen

Gestión de Personas en Hostelería: prácticas y estrategia en la dinámica de una empresa de la ciudad de Natal/RN

Los establecimientos de hospedaje son esenciales para el turismo y la Gestión Estratégica de Personas (GEP) se perfila como un diferenciador competitivo para las organizaciones del sector. El objetivo de este estudio fue identificar las mejores prácticas de gestión de personas en un hotel ubicado en Natal/RN. Se trata de un estudio cualitativo, con enfoque descriptivo-exploratorio, que involucró un relevamiento bibliográfico y documental e investigación de campo a través de entrevistas semiestructuradas con gestores de los niveles estratégico y táctico de la empresa investigada. Para apoyar la recolección de datos, se utilizó un instrumento con más de 40 preguntas divididas en 13 categorías. Después de la recolección de los datos, se utilizó la técnica de análisis de contenido. Como resultado, la GEP genera importantes beneficios estratégicos para la empresa hotelera a través de la adopción de buenas prácticas que, alineadas con la estrategia, los valores y los objetivos de la empresa, mejoran el clima y la cultura organizacional, y también se reflejan en los resultados financieros de la empresa. Sin embargo, la imbricación estratégica con el sector de gestión de personas es un factor determinante en toda esta situación. Entre las mejores prácticas de gestión de personas identificadas en el hotel estudiado se destacan: acciones sociales y medioambientales; un organigrama bien definido; formación y educación; un programa de desarrollo del liderazgo, entre otras. La conclusión es que, al presentar las mejores prácticas de gestión de personas en la industria hotelera local, alineadas con el pensamiento estratégico de la organización, es importante investigar e implementar un GEP en las empresas turísticas para adaptarse continuamente a los desafíos contemporáneos y a los deseos de los consumidores.
Palabras clave: Gestión de personas; Estrategia; Prácticas; Hostelería; Natal/RN.

Introdução

O setor de viagens e turismo se caracteriza por formar uma estrutura voltada para receber os visitantes nos destinos. Além de atrativos e locais de interesse que despertam o desejo dos viajantes, é necessário contar com estrutura e empreendimentos que possibilitem o acesso, a permanência e o deslocamento até os destinos (Brasil, 2007). Nesse contexto, destacam-se os meios de hospedagem, empreendimentos essenciais para o turismo, por oferecer ao viajante um local para descanso e abrigo,

que proporcione além de uma estrutura física segura e confortável, serviços que corroborem para uma permanência satisfatória (Barretto, 2012).

Segundo dados do Ministério do Turismo (Brasil, 2020), existem no Brasil, 15.899 meios de hospedagem registrados no Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos (Cadastur). Em 2019, o setor registrou um faturamento de R$238,6 bilhões, gerando 336.663 ocupações formais no país, o equivalente a 16% do total de ocupações formais geradas pelo turismo, de acordo com o Anuário Estatístico de Turismo, referente aos anos de 2015 a 2019 (Brasil, 2020). Tais dados revelam que o setor é importante para a economia, assim como, traçar estratégias para atrair mais turistas e fomentar a cadeia produtiva dessa atividade.

Nesse cenário, a cidade do Natal, capital do Rio Grande do Norte (RN) e principal porta de entrada de turistas do estado, possui cerca de 229 meios de hospedagem e 68,1% desse total se localiza no bairro de Ponta Negra (Sebrae & Prefeitura do Natal, 2022), que concentra o principal cartão postal da cidade, sendo uma das praias mais belas do Estado. A maioria desses empreendimentos são do tipo hotel, mas ainda há empreendimentos dos tipos pousada, flat/apart-hotel, albergue/hostel, resort e outros. Em sendo o turismo uma das principais atividades econômicas do Estado e, também, da cidade do Natal (Governo do RN, 2020), constata-se que existe uma maior concentração na oferta desses equipamentos turísticos na praia de Ponta Negra.

Assim, dado o volume de negócios existentes no setor turístico local, com destaque para os meios de hospedagem em Natal/RN, observa-se a importância de aprimorar as práticas de gestão com o intuito de tornar o destino cada vez mais competitivo (Madera et al, 2017). Isto posto, é premente uma mudança de comportamento da maioria das empresas do setor turístico, pois além do aprimoramento técnico de seus profissionais, as posturas éticas e ações responsáveis dessas organizações estão em foco, já que "a competitividade e o mercado obrigam à adoção de medidas que gerem oportunidades e se configurem como diferencial estratégico para os consumidores em potencial" (Virginio & Fernandes, 2011, p. 227).

Castelli (2006) ressalta a importância das pessoas para as empresas do setor turístico, que são baseadas em serviços, uma vez que essas empresas fornecem bens e serviços intangíveis, produzidos por pessoas para o consumo de outras pessoas. Portanto, é necessário implementar melhores práticas de gestão de pessoas na hotelaria, a fim de reconhecer o valor dessas iniciativas pela sua eficiência e eficácia para o negócio. Nesse contexto, é imprescindível que essas práticas estejam alinhadas com as novas demandas e tendências de mercado, identificando o perfil de colaborador certo para as vagas de trabalho e que planeje ações em consonância com a missão e os valores da organização (Castelhano & Cardoso, 2019).

Para Lima e Barreto (2016), deve-se priorizar a gestão de pessoas e os processos que acompanham seu desenvolvimento, em todos os níveis da organização. Nesse ínterim, a literatura sobre Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) se constitui de abordagens teóricas, modelos e perspectivas em um campo que está em constante mudança. No contexto organizacional, a gestão de pessoas é uma das molas propulsoras, contudo, as formas de administrar o capital humano ainda carecem de mais pesquisas, entendimentos e avanços tanto no âmbito teórico quanto no prático (Martín-Alcázar; Romero-Fernández & Sánchez-Gardey, 2005).

Destarte, a GEP estabelece um elo significativo com a gestão estratégica de uma organização, isto é, desde o planejamento, as diretrizes, as metas, os

prazos, a equipe, incluindo todo o corpo diretivo, gerencial e operacional, devem possuir uma visão compartilhada do negócio (Oliveira, 2013). A estratégia é elemento fundamental em um ambiente que busca diferenciação, solidez, direcionamento, pois se trabalha em prol de uma visão de futuro, ancorada por sua missão.

Assim, a GEP pode gerar resultados relevantes para os empreendimentos hoteleiros, contudo, para que isso ocorra, a gestão deve adotar boas práticas que estejam alinhadas com a estratégia, os valores e os objetivos do empreendimento. Diante disso, como suposições preliminares do presente estudo, tem-se o seguinte: Quais são as melhores práticas de gestão de pessoas na hotelaria de Ponta Negra, em Natal/RN? Essas práticas estão alinhadas com um planejamento e gestão estratégica? É possível identificar essa realidade em hotéis da orla da cidade? Assim, dados os pressupostos da pesquisa, tem-se como objetivo geral: identificar quais as melhores práticas de gestão de pessoas de um meio de hospedagem localizado na orla de Ponta Negra, em Natal/RN. E como objetivos específicos: a) caracterizar e apresentar o empreendimento hoteleiro e seus diferenciais como objeto do estudo; b) traçar os níveis de gestão a partir do perfil da equipe do hotel; e c) identificar as melhores práticas de gestão de pessoas do empreendimento e seu entrelaçamento estratégico.

Espera-se, ainda, com essa pesquisa compartilhar as melhores práticas de gestão de pessoas na hotelaria local, alinhadas ao pensamento estratégico da organização, uma vez que o turismo é de grande importância para a economia da cidade do Natal e que precisa se adaptar continuamente aos desafios contemporâneos e aos anseios do consumidor. Ademais, as pesquisas acerca da GEP no turismo ainda são consideradas incipientes (Madera et al, 2017).

Dessa forma, para concretizar a presente pesquisa foi necessário realizar toda uma revisão da literatura especializada sobre o assunto, conforme disposto no capítulo 2. Além disso, é possível compreender o percurso metodológico para realização dessa pesquisa, de abordagem qualitativa, com detalhamento no capítulo 3, assim como, a justificativa da escolha por um empreendimento hoteleiro específico. Ademais, o capítulo 4 concentra os principais resultados e discussões originários da pesquisa e seu alinhamento com a literatura especializada nacional e internacional.

Revisão da Literatura

Gestão de Pessoas no Contexto do Setor Hoteleiro

As organizações do setor de turismo e hospitalidade enfrentam ampla concorrência (Madera et al, 2017), o que inclui o segmento de meios de hospedagem, alavancado pela presença de grandes redes hoteleiras internacionais no Brasil. A entrada de investidores estrangeiros diversifica a oferta de produtos e serviços para clientes, cada vez mais exigentes e informados, resultando também em uma mudança na realidade do mercado de trabalho. As empresas que conseguem se diferenciar da concorrência tem por característica de gestão o foco no atendimento ao cliente e ao funcionário (Oliveira & Spena, 2020).

Ademais, a informatização dos empreendimentos hoteleiros alavancado pela velocidade da tecnologia da informação tem modificado a forma de gerir, acrescido à necessidade de um ambiente com normas jurídicas bem definidas (como

a Lei Geral do Turismo) e de parcerias na busca por diferenciais num ambiente tão competitivo (Bonfim, Velasquez & Leal, 2019).

Sob o enfoque do mercado de trabalho no turismo e suas nuances, alguns pontos relevantes devem ser abordados, especialmente, no que se refere a alta rotatividade de pessoas no setor, aliado às condições precárias de trabalho e remuneração, assim como, a desvalorização do profissional que busca qualificação na área. Sabendo que os empreendimentos turísticos têm forte dependência do desempenho humano, é correto afirmar que as pessoas constituem, assim, o seu principal elemento competitivo (Baum, 2007; Ramos, 2022).

Contudo, muitos são os desafios desde a formação profissional até a escassez de uma mão de obra qualificada, orientada para resultados e motivada. Isto posto, não se pode tratar da gestão de pessoas no contexto do turismo sem considerar esses e tantos outros aspectos como o avanço da tecnologia e seus impactos nas habilidades pessoais (Laumer, Eckhardt & Weitzel, 2010).

Há que se considerar o contraste entre grandes empresas multinacionais de turismo e as de menor porte (Fontes Filho, 2006), especialmente, quanto aos salários relativamente mais baixos se considerar que a maioria das ocupações são meramente técnicas em contraposição à quantidade e à qualidade dos cargos gerenciais existentes. Outro fator importante no turismo está relacionado ao excesso de horas dedicadas ao serviço, considerando que os empreendimentos do setor turístico funcionam 24 horas por dia, todos os dias da semana. Contudo, é válida a reflexão de que, ao abordar um tópico tão amplo como este, há um perigo de generalização dentro de um setor altamente heterogêneo como o turismo (Barros, Tito & Barreto, 2021; Oliveira, 2019).

Outro ponto relevante diz respeito ao tratamento voltado para o capital humano, pois ao não evoluir para uma GEP, as empresas, especialmente, as do setor turístico continuam a reproduzir processos administrativos acreditando que estão gerindo pessoas. Somente quando houver uma variedade de práticas individuais de GEP (esforços e investimentos em treinamento e desenvolvimento, foco no trabalho em equipe, melhorias nas relações interpessoais, incluindo uma política de cargos e salários, etc.) e práticas de GEP de alto desempenho pelos gestores, é previsível alguma melhoria de efeito coletivo positivo no desempenho da empresa (Madera et al, 2017).

Corroborando Castelhano e Cardoso (2019, p. 151) "a gestão de pessoas, especificamente no setor de hotelaria, tem impacto direto, considerando ser uma área de serviços, que faz do atendimento direto ao cliente uma de suas principais estratégias". Para além disso, gerir pessoas é, atuar de maneira flexível e as dualidades existentes na complexidade do setor turístico mostram que encontrar um ponto de equilíbrio é necessário.

Boas Práticas de Gestão de Pessoas: o que revela a literatura sobre o setor hoteleiro?

A gestão de pessoas pode ser compreendida como uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, que visa administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações (Souza & Gouveia, 2019).

Para as empresas do setor turístico, a gestão de pessoas se configura como complexa e requer uma compreensão de fatores, como: necessidade de mão de obra de natureza intensiva; demanda por treinamentos formais; e produtividade laboral relativamente baixa e alta rotatividade de mão de obra (Sheevan, Grant & Garavan, 2018). Isto posto, os profissionais do setor precisam ter mais do que habilidades técnicas, pois o trabalho exige habilidades sociais relacionadas ao trabalho emocional, e habilidades estéticas relacionadas à aparência além do domínio/conteúdo cultural (Baum, 2007; Bagheri et al. 2020).

O turismo, historicamente, é reconhecido como um setor em que há certa precarização das relações de trabalho, com jornadas longas e salários abaixo do mercado, o que influencia na prevalência de uma cultura de trabalho que acaba por não reconhecer a necessidade de mão de obra qualificada e treinada. Isso reflete diretamente no trabalho com a hotelaria que, acaba sendo resumido como temporário, para além das questões já mencionadas, o que afasta as pessoas em querer seguir carreira na área (Stavrinoudis & Psimoulis, 2017).

Ainda no contexto dos empreendimentos hoteleiros, para Castelli (2006), é necessário encantar também os clientes internos (trabalhadores) nas ações de Gestão de pessoas e de marketing, para assegurar a qualidade dos serviços. Portanto, há que se compreender que a atuação do setor de Gestão de pessoas está diretamente ligada à qualidade do serviço prestado, uma vez que a maior parte dos trabalhadores entram em contato direto com os hóspedes.

Destarte, o fato de alguns empreendimentos hoteleiros optarem por não manter um setor especializado na Gestão de pessoas para reduzir os custos, é um dos desafios enfrentados nessa conjuntura, o que implica na perda de qualidade e a transferência da gestão de pessoas para os gerentes de linha de frente (Baum, 2007). Em contraponto a essa tendência, o autor aponta que existem iniciativas que visam identificar as melhores práticas da gestão de recursos humanos em turismo, que ressaltam que os investimentos nessa área resultarão em aumento da lucratividade, embora haja uma dificuldade na execução dessas práticas que auxiliem o trabalhador a encontrar um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e alcançar uma reciprocidade nas relações trabalhistas.

Portanto, um empreendimento hoteleiro que pretende obter êxito e se destacar no mercado influenciado pela globalização e altamente competitivo deve ter atenção a situação da sua força de trabalho, seus sentimentos e pensamentos, e os anseios e perspectivas (Souza e Gouveia, 2019; Oliveira, 2019). É recomendado proporcionar um ambiente de trabalho, agradável, que estimule a qualificação, valorize as habilidades dos colaboradores, desenvolva uma política de recompensas justa e outras práticas que promovam satisfação, envolvimento, engajamento, lealdade e comprometimento. Pois, isto tem contribuição direta na qualidade de prestação de serviços (Markoulli et.al., 2017; Souza e Gouveia, 2019; Ramos, 2022).

Uma prática que se destaca, é a Gestão de Recursos Humanos Sustentável, temática recentemente colocada em foco por estudiosos da área (Madera et al, 2017), sendo, portanto, necessário o aprofundamento na literatura sobre conceitos, processos, funções e resultados. É certo que todos os escritos enfatizam a importância dos resultados humanos e sociais que a GRH sustentável persegue em contraponto à gestão estratégica de pessoas que almeja a obtenção de resultados e desempenho organizacionais, mais particularmente os resultados financeiros e de mercado.

Na busca por resultados que não sejam proeminentemente financeiros, a GRH sustentável dá ênfase ao desenvolvimento de relações mutuamente benéficas entre os elementos que compõem suas diferentes dimensões. Esses resultados incluem satisfação no trabalho, engajamento e contrato psicológico positivo. Dentre os principais objetivos da GRH sustentável, pode-se destacar: equilíbrio entre consumo e reprodução /renovação; inicia com os movimentos de responsabilidade social e ambiental e acrescenta a dimensão humana, que ainda é bastante negligenciada; busca ajudar nas relações de troca mútua; equilíbrio entre vida pessoal e profissional; gestão participativa e autonomia no desenvolvimento profissional; e empregabilidade dos colaboradores (Kramar, 2014).

Com isso, acredita-se em um caminho possível para o alcance de resultados organizacionais, sociais, individuais e ecológicos. Apesar de perceber lacunas na literatura, no setor turístico e na estrutura das organizações quanto à gestão estratégica de pessoas, é válido salientar que o comprometimento, a qualidade dos serviços e o desempenho de equipes de alta performance são fatores perseguidos pelas organizações. Isto posto, um sistema formado pelas políticas e práticas de alto desempenho, estrategicamente alinhadas ao sistema de recursos humanos de uma empresa são essenciais nessa empreitada (Medeiros, Albuquerque & Marques, 2006).

Investir em treinamento, desenvolvimento e educação é uma das práticas de gestão de pessoas que refletem resultados positivos no setor hoteleiro. Corroborando Stavrinoudis e Psimoulis (2017), a aplicação de políticas adequadas de educação-formação permite o cultivo de uma cultura empresarial atualizada e voltada para a qualidade do produto ofertado, levando ao aumento da satisfação do cliente, graças a educação e treinamento que inclui os funcionários no processo produtivo, os engajam mais e os tornam seguros na organização que investe em seu trabalho, porém, a aprendizagem/formação deve ser contínua.

Nesse contexto, o avanço tecnológico permitiu o surgimento do E-RH, que pode ser traduzido como sendo a adaptação das práticas de recursos humanos para o ambiente virtual. As pessoas possuem uma conectividade ininterrupta e em vários aparelhos, com isso, as empresas devem atentar para a necessidade de reprogramar a gestão de processos, organizacional e de pessoas. A prática da gestão de recursos humanos em um ambiente de *e-business* remete a oportunidades e desafios que estão associados ao recrutamento e desenvolvimento da força de trabalho de uma empresa em um mundo digital. À medida que a tecnologia evolui, os processos de gestão de pessoas também seguem seus fluxos, com os componentes do E-Rh (*self-service*; intranet; recrutamento *online; e-learning*; avaliações, testes e pesquisas; e SIRH) não seria diferente. (Laumer et al, 2010).

Em outra instância, uma pesquisa realizada com gestores de empreendimentos hoteleiros sobre a adoção de uma gestão de talentos em suas organizações, Chung e Green (2018) alertam que a literatura existente sobre Gestão de talentos concentra-se fortemente em empresas multinacionais globais no contexto norte americano, apesar de as pequenas e médias empresas (PMEs) serem progressivamente vistas como contribuintes significativos para a economia global e grandes geradoras de empregos, como é o caso dos empreendimentos do setor turístico. Além disso, devido ao seu tamanho e baixa visibilidade, as PMEs podem enfrentar maiores dificuldades no recrutamento e ter menos recursos dedicados a políticas ou sistemas formais de recursos humanos.

Os gestores dessas PMEs se envolvem ativamente na atração, recrutamento e retenção de seus funcionários. E o risco de pequenez ou escassez de recursos demonstra que, como resultado, o recrutamento e o desenvolvimento de talentos podem ser negligenciados em favor de operações como marketing ou finanças. Por fim, ressaltam que são muitos os benefícios de adotar uma prática de gestão de talentos, como: aumento da produtividade, melhor engajamento e comprometimento dos funcionários, base de habilidades aprimorada, redução da rotatividade e melhoria da imagem e marca do empregador (Chung & Green, 2018).

Ao buscar na literatura as melhores práticas para a gestão de pessoas na hotelaria, algumas surgem com mais eloquência considerando o cenário turístico e hoteleiro local para a abordagem deste estudo. Estão elencadas, em suma, as que foram observadas no contexto dos estudiosos selecionados para essa revisão literária e, portanto, sem a pretensão de esgotar o assunto ou abordá-lo em maior amplitude, conforme quadro 01.

Quadro 01 - Literatura sobre melhores práticas de Gestão de pessoas na hotelaria.

Práticas de Gestão de pessoas na hotelaria	Autor (es), ano.
Setor específico e especializado para a gestão estratégica de pessoas	Baum (2007); Ramos (2022)
Ações que promovam satisfação, envolvimento, engajamento, lealdade e comprometimento	Markoulli et.al. (2017); Souza e Gouveia (2019); Oliveira (2019)
Gestão de recursos humanos sustentável	Kramar (2007); Barros (2022)
Políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas à estratégia organizacional.	Medeiros et al (2006); Ramos (2022)
Treinamento, desenvolvimento e educação	Stavrinoudis e Psimoulis (2017)
Tecnologias da informação e comunicação	Laumer et al (2010); Ramos (2022)
Gestão de Talentos	Chung e Green (2018)

Fonte – Elaborado pelas autoras (2022).

Sob esse enfoque apresentado no quadro 01, compõe-se o arcabouço teórico do presente estudo, de modo que a abordagem metodológica, o objeto estudado e os resultados apreendidos perpassam por essa corrente literária. Assim, as práticas mais proeminentes da gestão estratégica de pessoas na hotelaria foram elencadas e listadas com a finalidade de sistematizar o presente estudo.

Metodologia

Esse estudo se configura pela realização de uma pesquisa qualitativa, pois oferece descrições ricas e bem fundamentadas (Vieira, 2006), assim como, não se trata de uma proposta rigidamente estruturada (Godoy, 1995), tendo como objeto de estudo um empreendimento hoteleiro localizado na cidade de Natal/RN. O intuito de conhecer as melhores práticas de gestão de pessoas adotadas

pelo empreendimento pesquisado delimitou a pesquisa como descritivo-exploratória, que segundo Gil (2007), visa o aprimoramento de ideias e a descrição de características de um fenômeno demonstrando a preocupação dos pesquisadores com a atuação prática.

Sabe-se, também, que a pesquisa exploratória envolve levantamento bibliográfico e documental (Gil, 2007), por isso, como dados secundários, o estudo contou com 11 artigos extraídos de periódicos nacionais e internacionais especializados na temática abordada. Tais artigos permearam a discussão ao longo da construção desse trabalho, desdobrando-se desde a revisão da literatura até a discussão dos resultados, o que delineou e enriqueceu o repertório das melhores práticas de GRH para equipamentos de hospedagem, e tendo uma abordagem prática com a pesquisa primária (por meio de entrevistas) no empreendimento investigado.

Com o intuito de descrever melhor os critérios de pesquisa, destaca-se que para elegibilidade do empreendimento hoteleiro, observou-se questões pertinentes, como: estar localizado em área turística da cidade de Natal/RN; estar no mercado há mais de 10 anos; ser considerado de pequeno a médio porte; possuir um setor de recursos humanos (ou de gestão de pessoas); ser reconhecido por desenvolver boas práticas de gestão de pessoas e, facilidade de acesso aos gestores pelas pesquisadoras. Além disso, o empreendimento pesquisado, está descrito nos resultados com maior riqueza de detalhes a fim de evidenciar suas características principais.

Por outro lado, o foco da pesquisa em 01 empreendimento foi intencional, não se buscou realizar análises comparativas ou abranger hotéis em quantidade, mas em aprofundar uma análise a partir da seleção de um equipamento turístico robusto o suficiente (é o único hotel que se denomina como "4 estrelas" localizado na Orla – Avenida Erivan França – da Praia de Ponta Negra, em Natal/RN) para atender aos objetivos do estudo proposto. Sob esse aspecto, corrobora-se que a pesquisa de natureza qualitativa permite aos investigadores levar a imaginação e a criatividade como âncoras na proposição de trabalhos que explorem novos enfoques (Godoy, 1995).

Com o universo sendo os gestores de empreendimentos hoteleiros, a amostra se concentrou em duas funções, especificamente: gerente geral e gerente de recursos humanos, principalmente, pelo critério de conveniência e acesso das pesquisadoras. Quanto ao acesso, Flick (2004) alerta que o pesquisador enfrenta não somente o problema da disponibilidade, mas também o de como encontrá-los.

Acredita-se que a visão estratégica do gerente geral do empreendimento pode estar alinhada com as práticas adotadas pelo gerente de recursos humanos, de modo a se obter um resultado mais satisfatório na aplicação da coleta e análise dos dados. Outrossim, estudos sobre essa temática mostram que esses profissionais são os mais procurados para responder pelas pessoas no ambiente pesquisado.

A coleta dos dados primários ocorreu no mês de janeiro de 2022, de modo *online* em uma reunião pelo aplicativo Google Meet, em razão da pandemia do novo Coronavírus, a entrevista concedida foi gravada com a autorização dos participantes para permitir melhor qualidade na análise dos dados. A utilização de entrevistas é recomendada por Marconi e Lakatos (2017, p. 211) para a realização de pesquisa em Ciências sociais por dar "oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes

e significativos". Como instrumento para subsidiar a coleta, utilizou-se de um formulário de entrevista semiestruturado, contendo mais de 40 perguntas arroladas em 13 categorias, distribuídas conforme os objetivos específicos do estudo.

Vale salientar que os gestores pesquisados aceitaram participar do estudo sob o resguardo de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), enviado com antecedência pelas pesquisadoras, e aceito pelos entrevistados, contendo: riscos e danos da pesquisa, autonomia e liberdade do sujeito da pesquisa, sigilo e privacidade, bem como acesso aos resultados da pesquisa. Conforme orienta o parágrafo único do artigo primeiro (incisos I e III) da Resolução Nº 510/2016-CNS/MS (Brasil, 2016) a presente pesquisa não precisou ser registrada nem avaliada pelo sistema CEP/CONEP.

Após a coleta dos dados, procedeu-se com a análise de cada uma das respostas com a profundidade necessária para extrair o máximo de informações que pudessem responder aos objetivos propostos no estudo. Para tanto, a técnica de análise de conteúdo foi aplicada de acordo com o proposto por Bardin (2016), seguindo as etapas de organização e sistematização do material coletado; exploração; análise; tratamento dos dados; e interpretação. "Ela parte do pressuposto de que, por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar" (Godoy, 1995, p. 23).

Discussão dos Resultados

Caracterização do Empreendimento Hoteleiro em Natal/RN

O empreendimento hoteleiro estudado está localizado à beira mar da praia de Ponta Negra, principal região turística de Natal/RN[4]. De acordo com a gerência geral, o meio de hospedagem se classifica, considerando a Matriz de Classificação Hoteleira, como sendo de 4 estrelas, o que denota diferencial frente aos concorrentes diretos localizados no mesmo espaço da orla, pois a maioria ali existente são pousadas (Sebrae & Prefeitura do Natal, 2022).

Considerado de porte médio pela estrutura que comporta, o empreendimento iniciou suas atividades no ano de 2011, portanto, há mais de 10 anos no mercado, dispõe de 94 unidades habitacionais, divididas em sete categorias diferentes. A estrutura é complementada por restaurante, piscina, bar molhado, brinquedoteca, sala de jogos, academia e área para realização de eventos. Ainda de acordo com a Gerente Geral do empreendimento, os principais diferenciais são a estrutura física, a qualidade no serviço prestado e a localização.

Em se tratando de sua robustez, tencionou-se compreender para além da estrutura física a sua gestão organizacional, assim, o empreendimento tanto possui cadastro no Cadastur do Ministério de Turismo quanto faz parte da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira no estado (ABIH-RN). Tais iniciativas promovem um ambiente legal e de parcerias, denotando, para além da burocracia necessária, uma segurança comercial e um posicionamento de mercado. (Bonfim, Velasquez & Leal, 2019).

4. Conforme Portal Oficial da Prefeitura do Município de Natal, disponível em: <https://www.natal.rn.gov.br/news/post2/36171>

No que se refere à gestão estratégica, o empreendimento possui missão, visão e valores, contudo, devido a mudanças organizacionais recentes, incluindo alterações na equipe, esses elementos estão passando por uma revisão. Nesse ínterim, o planejamento, mesmo que focado primordialmente no aspecto orçamentário, como afirmou a gerência geral, é realizado anualmente e implementado por todos os colaboradores. Essa visão compartilhada garante que as ações tenham efeitos satisfatórios (Fontes Filho, 2006), pois cada um dos seus três níveis gerenciais (ver quadro 02) conduz o trabalho a partir de um norte e do engajamento nas metas pré-definidas, somado às ações da gerência de talento e cultura que visam o fortalecimento do clima e da cultura organizacional.

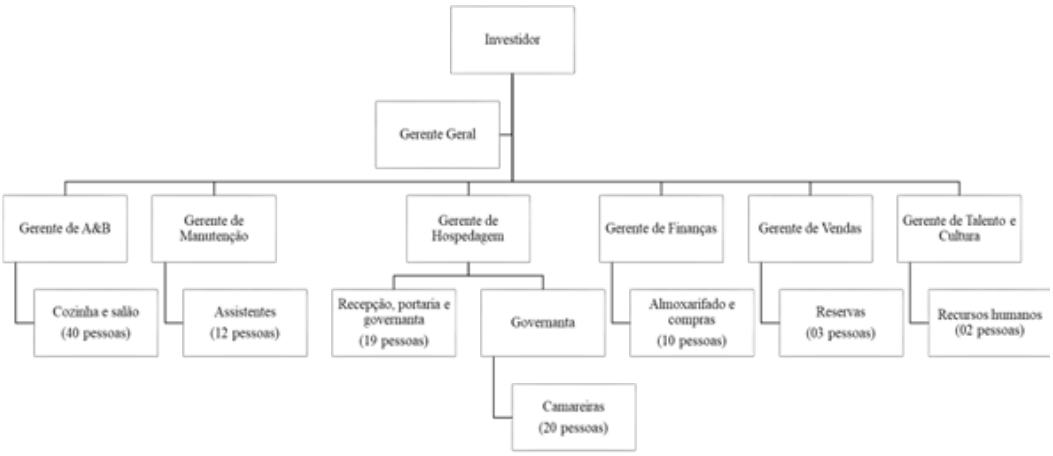
Quanto a presença em plataformas virtuais, destaca-se que o hotel utiliza as redes sociais como canal de divulgação e aproximação entre os clientes, e está presente em sites de reservas online e de avaliação de experiência turística, sendo um dos hotéis da cidade com melhor avaliação no site TripAdvisor, apresentando nota 4,5, permanecendo entre as três primeiras posições no ranking desde abril de 2021, apenas para exemplificar.

Por fim, caracterizar o hotel estudado permitiu caracterizar a sua estrutura ou descrevê-lo e trazer um breve aprofundamento em sua forma de atuação, compreendendo os bastidores e o pensamento estratégico que somente o diálogo com o seu capital humano consegue expressar. Os setores e suas gerências representam o nível tático e são coordenados por uma gerência geral que possui canal direto com o investidor do empreendimento, caracterizando a alta gerência ou nível estratégico. O empreendimento opta por um posicionamento estratégico focado na melhor relação custo x benefício, explorando vantagem da localização geográfica, priorizando por oferecer serviço de qualidade associado à boa infraestrutura mantendo o valor da diária compatível com os hotéis de porte e localização similar.

Níveis de Gestão na Hoteleira: as equipes e suas características

Para conhecer melhor a equipe gestora do empreendimento hoteleiro pesquisado, foi relevante compreender os níveis de gestão existentes, sendo três: Estratégica (Investidor e Gerência geral), Tática (Gerências setoriais) e operacional (Supervisores ou líderes de equipe). Os setores são bem delimitados e as atribuições bem definidas. O único ponto de atenção no organograma é da função de Governanta, que atua como gerente, mas hierarquicamente é posicionada como supervisora do setor de Hospedagem, por essa razão, se reporta ao gerente desse setor. A figura 01 a seguir apresente o organograma simulado do empreendimento.

Figura 01 - Simulação do organograma do empreendimento hoteleiro.



Fonte – Elaborado pelas autoras (2022).

Ao todo, são aproximadamente 120 pessoas trabalhando no empreendimento, distribuídas em 06 gerências e 01 subgerência mais 14 supervisores ou líderes de equipes. O investidor do empreendimento, apesar de não residir em Natal/RN, se faz presente na gestão do negócio, especificamente, nas questões estratégicas como planejamento orçamentário e metas. Na prática, a gerente geral é a responsável pelo empreendimento.

Por sua vez, a equipe de gerentes do empreendimento tem, em média, dois anos de contratação. Exceto a Gerente Geral e a Gestora de Pessoas, que estão há mais de oito anos na empresa. Todos os gestores têm nível superior, exceto o Chefe de manutenção, que possui formação técnica. No quadro 02 é possível visualizar uma síntese das principais atividades que cada nível de gestão executa.

Quadro 02 - Perfil da equipe gestora do empreendimento pesquisado.

Nível gerencial	Cargo que ocupa	Formação acadêmica	Tempo de atuação no hotel	Principais atividades desenvolvidas
Estratégico	Gerente Geral	01 gestora e possui nível superior.	08 anos	Apresenta e coordena o *budget* (orçamento anual), as metas, o faturamento mensal, incluindo vendas e despesas, além de conduzir as reuniões com os gerentes e acompanhar o andamento de suas atividades.
Tático	Gerentes de setores	São 07, ao todo, desses, 06 possuem nível superior e 01 possui nível técnico.	02 anos (06) 08 anos (01)	Executam ações dentro do orçamento previamente determinado, coordenam equipes e buscam as melhores soluções para o alcance das metas com o máximo de eficiência e eficácia no setor que operam.

(continua...)

Quadro 02 – Continuação.

Nível gerencial	Cargo que ocupa	Formação acadêmica	Tempo de atuação no hotel	Principais atividades desenvolvidas
Operacional	Supervisores ou líderes de equipes	São 14 pessoas, ao todo, menos da metade, possui nível superior.	02 anos (toda a equipe sofreu alteração no ano de 2020)	Lideram pequenas equipes e se reportam aos gerentes com o *feedback* das ações realizadas no dia a dia, além de sugerir ajustes no processo.

Fonte – Dados da pesquisa (2022).

Uma mudança significativa na gestão do empreendimento ocorreu no ano de 2020 quando o gerente geral mudou, com isso, grande parte da equipe anterior também saiu do empreendimento e novas pessoas foram contratadas. Nesse movimento, o perfil das pessoas, dos cargos e de como a gestão atuava também foi alterado, assim, é possível compreender que a gestão compartilhada e uma visão estratégica são datadas de dois anos para cá. Contudo, a gestora do setor de talento e cultura atua no empreendimento há 08 anos, é uma das funcionárias mais antigas, possui formação em Psicologia com especialização em Gestão de Pessoas.

Uma gestão estratégica com os três níveis bem definidos, como a que se observa no empreendimento, revela que o orçamento global, as metas, os cargos e as atribuições conseguiram garantir um alinhamento importante para a competitividade do negócio. (Fontes Filho, 2006; Oliveira, 2013). Isso pode estar relacionado com o fato de que "há flexibilidade para trabalhar, já que o empreendimento não é ligado a redes hoteleiras", segundo a gerente de talento e cultura (nome dado ao setor de gestão de pessoas).

Destarte, mesmo a equipe tendo apenas dois anos no empreendimento, com o planejamento orçamentário implementado e uma hierarquia bem definida (Castelli, 2006), percebe-se uma gestão engajada em fazer o negócio dar certo. Para além disso, as práticas de gestão de pessoas adotadas ou em construção reverberam bons resultados para o empreendimento e se configurem como diferencial estratégico para os consumidores (Virginio & Fernandes, 2011) que, segundo as entrevistadas, têm somado boas avaliações em *sites* especializados e visto o faturamento aumentar, mesmo com a recente conjuntura pandêmica vivenciada.

Dito isto, ao traçar o perfil e as características da equipe gestora do empreendimento hoteleiro pode-se compreender as bases para o desenvolvimento de ações estruturadas. Essas ações culminam, entre outras coisas, para alavancar um trabalho coletivo que preza pelo planejamento, pela qualidade e, consequentemente, por resultados. As âncoras desse processo se concentram na atuação das gerências que, orientadas estrategicamente pela gerência geral em parceria com a gerência de talento e cultura, promovem informações compartilhadas e diversas ações de valorização do colaborador, com impacto direto na estratégia da organização (Castelhano & Cardoso, 2019).

As práticas de Gestão de Pessoas Adotadas pelo Hotel Pesquisado

Apesar da tendência de algumas empresas do setor hoteleiro optarem por não manter um setor dedicado com exclusividade para a gestão de pessoas, conforme aponta o estudo de Baum (2007), o empreendimento estudado dispõe de um setor especializado, que é nomeado como "Talento e Cultura". A responsável define que o setor executa funções além da parte administrativa de Recursos Humanos (que intermedia a comunicação entre colaborador e empresa, preservando pela qualidade de vida no trabalho), incluindo ações para uma gestão de talentos e fortalecimento da cultura organizacional, optando por um modelo de gestão de estratégica de pessoas, conforme orientam Bagheri et al (2020) acerca dos profissionais do setor possuírem mais do que habilidades técnicas, incluindo aspectos sociais, culturais e estéticos.

Pode-se observar que o hotel realiza uma adequada Gestão de talentos, definida por Sheevan, Grant e Garavan (2018) como o processo de identificação e desenvolvimento de novos funcionários por meio de processos de entrevista, contratação, orientação e integração com sucesso na cultura da organização. De acordo com a gestora entrevistada, o recrutamento e seleção de colaboradores para o hotel segue um padrão com algumas etapas: divulgação das vagas, triagem dos currículos, aplicação de testes, busca de referências profissionais. Em seguida, ocorre uma entrevista com o setor de Talento e Cultura, juntamente com o gerente da área e o Gerente Geral.

Os novos colaboradores participam de uma Semana do Acolhimento, que consiste na apresentação do hotel, participação de palestras, incluindo momento de imersão em diversos setores da empresa para compreender o funcionamento dos processos gerais. Corroborando Oliveira e Spena (2020) quanto a possuir uma gestão com foco no funcionário, essa ação busca gerar empatia entre os colaboradores de todos os setores e antecede o treinamento específico das funções do ingressante.

Para além da realização de recrutamento interno, o hotel executa um Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL) através de palestras e treinamentos específicos indo ao encontro das ideias de Stavrinoudis e Psimoulis (2017) sobre a importância do treinamento e educação; e o programa de *Cross Training,* em que cada colaborador pode se inscrever para receber treinamento em setores diferentes dos que atua por um período determinado, que resulta com sucesso na migração de setores e de carreira. Essas ações visam capacitar, identificar e reposicionar colaboradores do empreendimento, corroborando com a afirmação de Baum (2008) de que a Gestão de talentos é uma ferramenta organizacional que busca garantir o acesso a talentos adequados no momento certo para realizar as tarefas apropriadas.

Há um organograma com funções bem definidas e um plano de cargos e salários que a entrevistada considera que precisa ser aperfeiçoado e estendido para todos os setores, pois atualmente é aplicado mais no setor de Alimentos e Bebidas. A forma de contratação dos colaboradores é variada, podendo ser CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), PJ (Pessoa Jurídica) e terceirizada. De acordo com Martins et al (2014), os hotéis possuem algumas características operacionais, como a diversidade de atividades desenvolvidas e a natureza volátil da demanda, que tornam essas empresas predispostas à terceirização.

Além disso, o empreendimento tem um plano estratégico orçamentário anual (de faturamento e despesas), que reflete em uma gestão pautada na transparência com o aporte de metas bem definidas. Mensalmente os setores realizam reuniões de resultados, em que são apresentados os custos de operação do empreendimento, o que de acordo com a gestora de Talento e Cultura, conscientiza o colaborador e gera maior engajamento e zelo pelo patrimônio do hotel. Isso corrobora Medeiros et al (2006) acerca da existência de políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas à estratégia organizacional.

O modelo de gestão de pessoas adotado se aproxima da prática de Gestão de Recursos Humanos Sustentável (GRH Sustentável). De acordo com a gestora entrevistada, o hotel adota práticas que visam promover o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores. Por exemplo, é oferecida orientação psicológica e um programa de Bem-estar, que inclui orientação de profissionais de nutrição e educação física - a participação dos colaboradores é voluntária e gratuita. De acordo com a gestora de pessoas, o empreendimento visa, com essas ações, provocar o desenvolvimento pessoal dos colaboradores em todos os âmbitos: que estejam saudáveis, qualificados, e desfrutando de bem-estar pessoal e emocional. Pois considera que essas questões refletem no desempenho profissional e precisam ter atenção por parte da empresa, como indicam os estudos de Kramar (2007) e Ramos (2022).

Destaca-se, ainda, a formação voluntária de um Comitê de Diversidade, Inclusão e Sustentabilidade, em que os participantes atuam em parceria com a gestora de Talento e Cultura, na promoção de ações sociais e eventos educativos sobre temas atuais e relevantes, como saúde mental, orientação sexual e temas transversais que se tornam relevantes para o relacionamento ético e respeitoso entre os colaboradores e com os hóspedes. Entre as dimensões que devem ser reconhecidas, estão: paridade entre gêneros, orientação sexual, idade, etnia e deficiência. Essas ações vão ao encontro do que defendem alguns autores (Markoulli et. al, 2017; Souza e Gouveia, 2019; e Oliveira, 2019) sobre a importância de realizar ações que promovam satisfação, envolvimento, engajamento, lealdade e comprometimento.

A atuação do Comitê de Diversidade, Inclusão e Sustentabilidade é recente, mas possui um calendário de planejamento anual, e já realiza a doação de enxoval de cama, cestas básicas (que são formadas com doações dos colaboradores) e quantias financeiras (que são arrecadadas através da venda de doces e máscaras de proteção na recepção) para organizações não governamentais localizadas no entorno da Vila de Ponta Negra. E está em implantação ações de cunho ambiental como coleta seletiva e reciclagem, ações que geram impacto para além do equipamento, contribuindo com o desenvolvimento de um turismo sustentável (Barretto, 2012).

Sobre a realização de treinamentos com a equipe, a gestora afirmou que ocorre semanalmente com equipes de setores diferentes. Os temas abordados vão de comportamentais a técnicos, como: técnicas de vendas, atendimento ao cliente, saúde mental, diversidade, assédio moral, curso de idiomas, entre outros. A realização de treinamentos é recomendada por diversos estudos, pois são uma maneira de garantir a competitividade das empresas (Stavrinoudis & Psimoulis, 2017).

Para Barros, Tito e Barreto (2021), é necessário que empreendimentos hoteleiros compreendam o capital humano como um agente de mudanças, portanto,

o treinamento e desenvolvimento devem ser eficientes e constantes para assegurar a excelência na prestação de serviços e capacidade de sobrevivência no mercado. Vale salientar que os treinamentos e cursos oferecidos pelo empreendimento, são frutos de parcerias com escolas técnicas, faculdades e de idiomas que oferecem, ainda, descontos para os colaboradores.

Considerando que engajar e promover a satisfação dos colaboradores é evidenciado por estudiosos da temática (Markoulli et al, 2017), o hotel realiza mensalmente ações de reconhecimento e valorização através de uma comemoração mensal com o mote de festejar os aniversariantes, funcionário destaque, Celebrações de datas comemorativas e Comemoração de promoções. Quando o hotel recebe premiações e certificações, as mesmas são comemoradas juntos com os colaboradores, com premiações em dinheiro, estadia no hotel para o colaborador e acompanhante.

Por outro lado, o setor de Talento e Cultura ainda não utiliza sistemas específicos para controle e monitoramento de suas ações, compreendendo que a adoção de recursos tecnológicos é imprescindível para o avanço das ações e melhorias no setor em curto e médio prazo, isto posto, a gestora está realizando capacitações nesse sentido e, afirmou que em breve o setor empregará sistemas mais modernos para auxiliar os seus processos. Todavia, Laumer et al (2010), alertam que a evolução tecnológica afeta os processos de gestão de pessoas, incluindo componentes do E-Rh (*self-service*; intranet; recrutamento *online; e-learning*; avaliações, testes e pesquisas).

Por fim, a entrevistada considera que as práticas de Gestão de Pessoas do hotel estão alinhadas com as estratégias do empreendimento, que possui voz ativa na tomada de decisões e que o ambiente organizacional é propício para a inovação, o que se reflete nas ações realizadas no empreendimento. A diretoria do empreendimento considera que a Gestão de Pessoas é um setor estratégico, essencial para o êxito do empreendimento, conforme apontam Medeiros et al (2006) em seus estudos. O quadro 03 conclui o assunto abordado ao longo deste subcapítulo ao retomar as práticas de gestão de pessoas adotadas pelo empreendimento pesquisado.

Quadro 03 - Melhores práticas de Gestão de pessoas no empreendimento pesquisado.

Prática de Gestão de pessoas adotada (Em acordo com a Literatura do quadro 01)	**Iniciativas (Em acordo com os níveis de gestão do quadro 02)**
Setor específico e especializado para a gestão estratégica de pessoas na organização. (Baum, 2007); Ramos, 2022)	• Setor de Talento e Cultura em dedicação exclusiva para gestão de pessoas • (Iniciativa de cunho estratégico)
Ações que promovam satisfação, envolvimento, engajamento, lealdade e comprometimento. (Markoulli et.al, 2017; Souza e Gouveia, 2019; Oliveira, 2019)	• Comemoração de aniversariantes; • Escolha de funcionário destaque; • Celebrações de datas comemorativas; • Comemoração de promoções de colaboradores; • Celebrações de certificações e Premiações recebidas pelo hotel; • Gratificações extras em dinheiro e hospedagem. • (Iniciativas de cunho tático)

(continua...)

Quadro 03 – Continuação.

Prática de Gestão de pessoas adotada (Em acordo com a Literatura do quadro 01)	Iniciativas (Em acordo com os níveis de gestão do quadro 02)
Gestão de recursos humanos sustentável (Kramar, 2007; Barros, 2022)	• Orientação psicológica; • Programa de Bem-estar (nutrição e educação física); • Comitê de Diversidade, Inclusão e Sustentabilidade; • Ações de cunho social e ambiental como coleta seletiva e reciclagem. • (Iniciativas de cunho estratégico e tático)
Políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas à estratégia organizacional. (Medeiros et al, 2006; Ramos, 2022)	• Organograma bem definido; • Plano de Cargos e Salários (apesar de não contemplar todos os setores da empresa); • Modelo misto de contratação de pessoas CLT, PJ e terceirizações. • (Iniciativas de cunho estratégico)
Treinamento, desenvolvimento e educação (Stavrinoudis e Psimoulis, 2017)	• Treinamento e educação; • Semana do Acolhimento; • Programa de Desenvolvimento de Líderes; • Programa de *Cross Training*; • Treinamentos semanais setoriais sobre temas comportamentais e técnicos; • Parcerias com escolas técnicas, faculdades e de idiomas. • (Iniciativas de cunho estratégico, tático e operacional)
Tecnologias da informação e comunicação (Laumer et al, 2010; Ramos, 2022)	• Não emprega recursos tecnológicos inovadores para a gestão de pessoas além de equipamentos como computadores e celulares. • (Iniciativa de cunho operacional)
Gestão de Talentos (Chung e Green, 2018)	• Processo estruturado de recrutamento e seleção de colaboradores (externo e interno). • (Iniciativa de cunho tático)

Fonte – Elaborado pelas autoras (2022).

Ao fazer um compilado entre os três quadros apresentados ao longo desse capítulo de resultados, o quadro 03 reúne toda a literatura especializada abordada e a relaciona com as melhores práticas existentes no empreendimento objeto do estudo. Outrossim, entrelaça as iniciativas apontadas pela pesquisa, realizadas pelo hotel, elencando aquelas que são de nível estratégico, tático e/ou operacional. Assim, os resultados evidenciam que a gestão estratégica do hotel possui uma forte coexistência com as ações do setor de gestão de pessoas, fatores contribuintes para o que o empreendimento atue em pleno desenvolvimento, competitividade e liderança no mercado local (Madera et al, 2017).

Considerações Finais

O empreendimento hoteleiro estudado, orla da praia de Ponta Negra, se intitula 4 estrelas, sendo o único hotel e com essa classificação naquela localidade,

isso o diferencia dos demais. Considerado de porte médio pela estrutura que comporta, está há mais de 10 anos no mercado, seus principais diferenciais são a estrutura física, a qualidade no serviço prestado e a localização. A sua gestão organizacional se destaca, já que o empreendimento se relaciona com a ABIH/RN e possui cadastro no Cadastur do Ministério de Turismo, conferindo que se ancora em um ambiente legal e de parcerias, o que fomenta sua segurança comercial e posicionamento de mercado.

No que se refere à gestão estratégica, possui missão, visão e valores. Nesse ínterim, existe um planejamento anual e implementado por todos os colaboradores, gerando uma visão compartilhada e garantindo resultados mais sólidos. Isso se deve ao fato de que o hotel possui os seus três níveis gerenciais bem definidos, fator relevante para uma gestão estratégica, pois o trabalho é conduzido a partir de um norte e do engajamento das metas. Os setores e suas gerências (nível tático) são coordenados por uma gerência geral em conjunto com o investidor do empreendimento (nível estratégico).

O posicionamento estratégico do empreendimento busca a melhor relação custo x benefício, explora sua localização (na orla da praia) como uma vantagem, oferece serviço de qualidade e boa infraestrutura, mas mantém o valor da diária compatível com os hotéis de porte médio e 4 estrelas existentes na região.

Observa-se uma gestão estratégica com os três níveis bem definidos no empreendimento, além de um alinhamento com o orçamento global, os objetivos e as metas. Entretanto, o entrelaçamento estratégico com o setor de gestão de pessoas (denominado talento e cultura no hotel) é determinante para toda essa conjuntura, pois realiza diversas práticas de gestão de pessoas, o que contribui para o fortalecimento do clima e da cultura organizacional. Acredita-se que isso se deve, também, ao fato de que a gestora do setor atua no empreendimento há 08 anos, possui formação em Psicologia e especialização em Gestão de Pessoas.

É possível compreender as bases para o desenvolvimento de ações estruturadas em gestão de pessoas quando as ações culminam, entre outras coisas, para alavancar um trabalho coletivo que preza pelo planejamento, pela qualidade e, consequentemente, por resultados. Destaca-se, assim, a atuação das gerências que, orientadas estrategicamente pela gerência geral em parceria com a gerência de talento e cultura, promovem informações compartilhadas e diversas ações de valorização do colaborador, com impacto direto na qualidade dos serviços prestados pela organização, que tem visto seu faturamento aumentar nos últimos anos, mesmo com a pandemia do novo Coronavírus vivenciada recentemente (2020-2022).

Dentre as melhores práticas de gestão estratégica de pessoas identificadas no hotel investigado, destacam-se as iniciativas de cunho estratégico (Setor de Talento e Cultura em dedicação exclusiva para gestão de pessoas; Ações de cunho social e ambiental como coleta seletiva e reciclagem; Organograma bem definido; Treinamento e educação; Programa de Desenvolvimento de Líderes) e tático (Celebrações de datas comemorativas; Comemoração de promoções de colaboradores; Gratificações extras em dinheiro e hospedagem; Orientação psicológica; Programa de Bem-estar; Treinamentos sobre temas comportamentais e técnicos; Parcerias com escolas técnicas, faculdades e de idiomas; Processo estruturado de recrutamento e seleção de colaboradores).

Os resultados revelam que a parceria e atuação conjunta entre as gestoras (geral e de pessoas) rendem ao empreendimento hoteleiro um entrelaçamento estratégico importante para a organização, pois há encadeamento das ações.

Assim, mostra que o empreendimento hoteleiro reconhece a importância das pessoas para o êxito da organização e atua de maneira a engajar e valorizar os funcionários, podendo ser considerado um caso de sucesso. Esses resultados evidenciam, ainda, que a gestão estratégica do hotel, a partir das melhores práticas de GEP, favorecem o pleno desenvolvimento, a competitividade e a liderança do empreendimento no mercado turístico local.

Isto posto, o presente estudo identificou as melhores práticas de gestão de pessoas do empreendimento, a partir do embasamento teórico com 11 artigos especializados sobre o assunto, elencando no quadro 03 um compilado das melhores práticas, da teoria sobre assunto e das iniciativas do empreendimento estudado. Com isso, o presente artigo contribui para pesquisas futuras sobre o tema, apesar de reconhecer a limitação em se debruçar sobre entrevistas em profundidade somente com o corpo estratégico e tático, acredita-se que estudos com o corpo operacional podem complementar e ampliar olhares sobre a temática no empreendimento estudado.

Sugere-se, também, que estudos futuros realizem pesquisas em mais empreendimentos hoteleiros com porte e características similares para traçar um estudo comparativo e, consequentemente, um compilado de práticas de Gestão de Pessoas que contribuam com a produção acadêmica sobre o tema.

Referências

Bagheri, M.; Baum, T.; Ebrahimi, A.; Abbasi, A. (2020). Talent management in tourism and hospitality industry: evidence from Iran. Anatolia, v. 31, n. 1, p 88-98. doi: 10.1080/13032917.2019.1708423

Bardin, L. (2016). Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70.

Barreto, M. (2012). Manual de iniciação ao estudo do Turismo. (20a. ed.). Campinas, SP: Papirus.

Barros, L. C. F. M. (2022). Do *global ao local: a hotelaria e a gestão de recursos humanos sustentável*. [Tese de Doutorado]. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/48260

Barros, L. C. F. M.; Tito, A. L. A.; Barreto. L. M. T. S. (2021). Treinamento e desenvolvimento de pessoas: práticas adotadas na hotelaria. *Revista Hospitalidade.* São Paulo, volume 18, n.2, p. 120-144. Recuperado de https://www.revhosp.org/hospitalidade/article/view/933

Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism management*, *28*(6), 1383-1399. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.001

Baum, T. (2008). Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 No. 7, pp. 720-729. https://doi.org/10.1108/09596110810897574

Bonfim, I. O. B.; Velasquez, G. G.; Leal, A. B. A. C. (2019). Representatividade do Mercado de hospedagem de Campo Grande (MS) nos canais de distribuição acessados pelas tecnologias de informação e comunicação (TICS). *Revista de Turismo Contemporâneo*, 7(2), 303-320. https://doi.org/10.21680/2357-8211.2019v7n2ID15434

Brasil. (2007). *Ministério do Turismo*. Roteirização Turística - Módulo operacional 7. Brasília.

Brasil. (2016). *Ministério da Saúde*. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde.

Brasil. (2020). *Anuário Estatístico de Turismo*. Recuperado de: https://www.gov.br/turismo/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/observatorio/anuario-estatistico.

Castelhano, R. A.; Cardoso, A. L. J. (2019). Práticas de Gestão de Pessoas no setor hoteleiro: um estudo em hotéis na cidade de Rondonópolis-MT. *Revista Hospitalidade*. São Paulo, v. 16 (01), p. 147-170. https://doi.org/10.21714/2179-9164.2019.v16n1.008

Castelli, G. (2006). *Gestão hoteleira*. Saraiva Educação SA.

Chung, K. L.; Green, N. D. (2018) Talent management practices in small- and medium-sized enterprises in the hospitality sector: an entrepreneurial owner-manager perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, v. 10 (1), p. 101-116. ttps://doi.org/10.1108/WHATT-10-2017-0065

Emprotur RN (2021). Relatório Cadastur. Recuperado de: https://sirio.tur.br/relatorio- cadastur/

Flick, Uwe. (2004). *Uma Introdução à pesquisa qualitativa*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.

Fontes Filho, J. R. (2006). *Planejamento estratégico da pequena e média empresa*: aplicações no setor turístico. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais.

Gil, A. (2007). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais. Revista de Administração *de Empresas*. São Paulo, v 35, n 3, p. 20-29. https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004

Governo do Estado do Rio Grande do Norte. (2020). Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável para a Região Metropolitana de Natal, Natal Metrópole. Recuperado de <https://www.prefeitura.natal.br/storage/app/media/sempla/biblioteca/Produto_2_2.pdf> Acesso em 30 jun. 2022.

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, v. 25(8), p. 1069-1089. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863

Laumer, S.; Eckhardt, A.; Weitzel, T. (2010). Electronic human resources management in an e-business environment. *Journal of Electronic Commerce Research*, v. 11(4), p. 240-251. Recuperado de http://ojs.jecr.org/jecr/sites/default/files/11_4_p00.pdf

Lima, C. L.; Barreto, L. M. (2016). Políticas e práticas de gestão de pessoas: um estudo em meios de hospedagem muito confortáveis no Rio Grande do Norte. *Revista Hospitalidade*, *13*(1), 143-161. Recuperado de https://revhosp.emnuvens.com.br/hospitalidade/article/view/597

Madera, J. M.; Dawson, M.; Guchait, P.; Belarmino, A. M. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), pp. 48-67. https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0051

Marconi, M.; Lakatos, E. (2017). Fundamentos de metodologia *científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas.

Markoulli, M. P.; Lee, C. I. S. G.; Byington, E.; Felps, W. A. *(*2017). Mapping human resource management: reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review,* v. 27, p. 367-396. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.001

Martín-Alcázar, F.; Romero-Fernández, P. M.; Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 16 (5), p. 633-659. https://doi.org/10.1080/09585190500082519

Martins, T. S.; Kato, H. T.; Cruz, J. A. W.; Sato, K. H. (2014). Terceirização de serviços em hotéis: um estudo comparativo de caso. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, *3*(1), 74-93. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5037172

Medeiros, C. A. F.; Albuquerque, L. G.; Marques, G. M. (2006). Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. *Revista Psicologia: Organizações*

e Trabalho, *5*(2), 35-64. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572005000200003

Ministério do Turismo (2020). Anuário Estatístico do Turismo 2020 - Volume 47 - ano base 2019. Recuperado de: http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/2016-02-04-11-53-05.html

Ministério do Turismo. (s.d.). Pesquisa de Prestadores. Acesso em 06 de janeiro de 2022. Recuperado de: https://dados.gov.br/dataset/cadastur-04/resource/f4401321-2923-4bee-8146-52206cde276c

Oliveira, D. P. R. (2013). *Planejamento Estratégico*: Conceitos, Metodologia e Práticas. 31 ed. São Paulo: Atlas.

Oliveira, G. B.; Spena, R. (2020). *Serviços em hotelaria*. Editora Senac, São Paulo.

Oliveira, N. A. (2019): "Gestão de pessoas em turismo", *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, n. 26 (junho/junho 2019). Recuperado de: https://www.eumed.net/rev/turydes/26/gestao-pessoas.html

Ramos, S. C. (2022). Do Fordismo à indústria 4.0: Fazendo um balanço para seguir em frente. In Freitas, W. R. S. (Org.), *Gestão de Recursos Humanos no Século XXI: Desafios e tendências* (Vol. 113). Paco e Littera.

Sebrae/RN & Prefeitura do Natal. (2022). Mapeamento dos empreendimentos turísticos de Natal. *Relatório dos Equipamentos de Hospedagem*. 39f.

Sheevan, M.; Grant, K.; Garavan. T. (2018). Strategic talent management: a macro and micro analysis of current issues in hospitality and tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, v. 10, n. 1, p. 28-41. https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2017-0062

Souza, G. L. A.; Gouveia, F. C. P. (2019). Gestão hoteleira: administração de pessoas. *Ab Origine – Cesut em Revista*. 1(28), 309-325 jan/jun. Recuperado de: https://indexiscdn.nyc3.cdn.digitaloceanspaces.com/sites/cesut.edu.br/uploads/2021/04/06150040/13-Gestao-hoteleira-Administracao-de-pessoas.pdf

Stavrinoudis, T.; Psimoulis, M. (2017). How do education and training policies determine customer satisfaction and hotels' performance? *European Journal of Tourism Research*, v. 17, p. 177-190. https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=WOQ5DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA177&dq=How+do+education+and+training+policies+determine+customer+satisfaction+and+hotels%E2%80%99+performance%3F&ots=iQLdhDqpOv&sig=hI5gXRpFM-PmST34hK4UVawzObs&redir_esc=y#v=onepage&q=How%20do%20education%20and%20training%20policies%20determine%20customer%20satisfaction%20and%20hotels%E2%80%99%20performance%3F&f=false.

Vieira, M. M. F. (2006). *Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração*. In: Vieira, M. M. F.; Zouain, D. M.. Pesquisa qualitativa em administração. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV.

Virginio, D. F.; Fernandes, L. V. (2011). Responsabilidade socioambiental na hotelaria: um estudo na Via Costeira de Natal, RN. *Caderno Virtual de Turismo*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2., ago. p.220-233. Recuperado de: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=115421320006

Recebido em: 28/10/2022
Aceito em: 12/12/2022

Contribuições:

Darlyne Fontes Virginio: Definição do problema de pesquisa e objetivos; realização da revisão bibliográfica e fundamentação teórica; escolha dos procedimentos metodológicos;

coleta de dados; análise de dados; elaboração de tabelas, gráficos e figuras; realização de cálculos e projeções; redação do manuscrito; adequação do manuscrito às normas da RTA.

Alice Emanuele de Almeida Barros: Definição do problema de pesquisa e objetivos; realização da revisão bibliográfica e fundamentação teórica; escolha dos procedimentos metodológicos; coleta de dados; análise de dados; elaboração de tabelas, gráficos e figuras; realização de cálculos e projeções; redação do manuscrito; adequação do manuscrito às normas da RTA.

Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto: Revisão crítica do manuscrito.