

Marketing Interno em Hospitalidade. Gestão de Recursos Humanos

*Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa¹
Lúcia Maria Barbosa de Oliveira²*

RESUMO: Analisa a contribuição da gestão de recursos humanos numa empresa hoteleira para desenvolver, nos seus colaboradores, a consciência e o compromisso voltados para a qualidade na prestação dos serviços. Estudo de caso realizado em um hotel de médio porte, pertencente a uma cadeia hoteleira internacional, na cidade do Recife. Realizaram-se entrevistas e pesquisa documental com análise de conteúdo. O referencial teórico tem base na gestão de recursos humanos e no processo do marketing interno. Os resultados indicam que o hotel está estruturado e emprega esforços para alcançar a qualidade na prestação dos serviços hoteleiros.

PALAVRAS- CHAVE: hospitalidade, hotelaria, recursos humanos, prestação de serviços, marketing interno.

ABSTRACT: This study analysis whether the management of human resources adopted by one hotel contributes to raise the awareness of the staff as well as their commitment with regards to the quality of service rendering and hospitality. The work is characterised as a case study, made in a medium scale hotel. The data have been collected through documentary research and interviews and the content analysis was used to evaluate the results. The theoretical framework adopted was based on the human resource management and the process of internal

-
1. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professora e Coordenadora do curso de Hotelaria da UFPE. Especialista em Administração Hoteleira UFJF/SENAC.
E-mail: lourdesbarbosa@aol.com
 2. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Doutora em Relações Industriais pela London School of Economics. Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas e Vice-Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.
E-mail: sclb@nlink.com.br

marketing. The main results revealed that the hotel is structured and working to obtain the quality of hospitality service rendering.

KEYWORDS: *hospitality, human resources, service render, marketing.*

Introdução

A estabilização da economia do Brasil, a partir de meados de 1994, marcou o início de um novo ciclo de investimentos em modernização e ampliação do parque hoteleiro nacional. A entrada de operadoras internacionais no país passou a estimular a reorganização do setor, através da definição de novos padrões de concorrência.

Nesse quadro expansionista e de acirramento da disputa entre as empresas, a alternativa para alcançar a competitividade está centrada na busca por diferenciais.

Na indústria da hospitalidade, os empregados podem ser a diferença, já que, num certo sentido, eles “fazem parte do produto”, isto é, seus serviços são realizados num contexto em que produção, distribuição e consumo ocorrem simultaneamente, quase sempre na presença do consumidor que, assim, intervém diretamente no processo produtivo. Dessa forma, os empregados que estão em contato com o cliente têm considerável responsabilidade pela provisão de um serviço de alta qualidade, relação esta que é influenciada pela própria empresa.

Dentro desse contexto, na indústria da hospitalidade há necessidade de que o marketing seja absorvido por todos os empregados e também faça parte da filosofia da organização e ser sustentado, principalmente, pelo pessoal de linha de frente. Visto que o empregado, ou o cliente interno, é o pilar importante para se alcançar a qualidade na prestação dos serviços, a área de recursos humanos torna-se fundamental e deve estar preparada para influenciar positivamente o *bottom line* da empresa, ou seja, a sobrevivência, crescimento, lucratividade, competitividade e flexibilidade da organização para adaptar-se às novas situações, por meio de atividades como o recrutamento, o treinamento, o retreinamento e a remuneração variável, dentre outros (Schuler e Huber, 1993).

Verifica-se, portanto, a existência de uma importante relação entre prestação de serviços, gestão de recursos humanos e marketing. O equilíbrio e a interação entre esses elementos são valiosos para a satisfação dos clientes internos e externos e, conseqüentemente, para o resultado da empresa como um todo.

Para uma melhor análise do tema em questão, o presente estudo foi dividido em quatro partes. A primeira apresenta os aspectos teóricos referentes à gestão de recursos humanos e ao marketing interno; a segunda faz breve descrição do hotel objeto do estudo; a terceira aborda os aspectos metodológicos adotados; a quarta parte apresenta os principais resultados alcançados e algumas considerações finais.

Recursos Humanos e Marketing Interno

Nas organizações modernas, verifica-se um novo cenário a partir das transformações que vêm ocorrendo na economia global, principalmente no setor de serviços, em que se podem notar novas formas de trabalho, de estrutura e do valor atribuído aos recursos humanos. Essas modificações afetam a sociedade como um todo e, conseqüentemente, influenciam o gerenciamento dos recursos humanos.

Em nenhuma outra época na história dos negócios e da indústria, as pessoas foram tão valorizadas. Uma valorização acentuada que se centra, essencialmente, no capital intelectual, na competência e no talento delas (Marquadt e Engel, 1993).

Ulrich (1998) considera que o ritmo acelerado das mudanças, exigido pela globalização, tecnologia, crescimento lucrativo e demanda do consumidor, exerce grande influência nas organizações, colocando em pauta a competência da força de trabalho e as capacidades organizacionais.

Aliado a esses aspectos, Gonçalves (1997) acrescenta que a empresa do século XXI será organizada em torno de seus processos e centrará seus esforços em seus clientes. Portanto, deverá ser ágil e enxuta, seus *jobs* (cargo, tarefa, emprego ou papel) exigirão conhecimento do negócio e autonomia, responsabilidade e habilidade na tomada de decisões.

Entretanto, as limitações do ambiente, o legado da história, maneiras antigas de pensar e resistência interna são fatores reais e poderosos, algumas empresas superam essas forças e encontram um meio eficaz de operar, outras não (Pfeffer, 1994).

A busca pela qualidade e capacidade produtivas exige mudança de cultura e, para tanto, cresce a responsabilidade da gestão de recursos humanos diante das novas políticas da área. Entretanto, de acordo com Albuquerque (1999) o discurso e a prática encontram-se bastante distantes, principalmente no que se refere ao bemestar das pessoas. Na prática prevalece o imediatismo, esquecendo-se que os investimentos podem ter retorno a médio e a longo prazo.

Em função dos enormes desafios que se apresentam no contexto das organizações, cada vez mais, a gestão de recursos humanos, dentro das empresas, necessita atuar de forma inovadora e precisa, com vistas a alcançar condições de competitividade. Isto porque esta área surge como núcleo vital e estratégico para assegurar o correto funcionamento da empresa, principalmente no setor de serviços, uma vez que sua principal tarefa consiste em cuidar de seu capital mais valioso.

Estratégia de Organização e Estratégias de Recursos Humanos

É inegável a importância da relação prestação dos serviços e gestão de recursos humanos, o que faz esta área assumir papel estratégico para a organização.

Diversos autores vêm discutindo a participação da área de recursos humanos na formulação de estratégias voltadas para atingir os objetivos da empresa (Tyson e Witcher, 1994; Macduffie, 1995; Capelli e Crofter-Hefter, 1996; Fisher, 1998; Ulrich, 1998). Outros pesquisadores ressaltam que seria a união da estratégia com recursos humanos que distinguiria a alta performance das organizações (Kochan e Dyer, 1993; Pfeffer, 1994; Macduffie, 1995).

Dessa forma, o conceito de estratégia, representado pela combinação entre os fins (metas) que a empresa busca e os meios (políticas) pelos quais procura alcançar aquilo que foi proposto, pode ser empregado como guia do comportamento global da empresa. As políticas devem originar-se das metas e também refleti-las, devendo haver constante conexão entre ambas (Porter, 1993).

Pode-se perceber, portanto, que a estratégia da gestão de recursos humanos é a alma, o coração e o cérebro da organização. Ela não somente deve fazer parte da estratégia global da organização, como também deve constituir-se no fio condutor dessa estratégia global (Boog, 1994).

De acordo com Albuquerque (1999), a necessidade de se pensar em recursos humanos de forma estratégica decorreu, principalmente, do reconhecimento da importância de se considerar o ambiente externo na formulação de estratégias de negócios, e da existência de um hiato entre as necessidades previstas para a implantação dessas estratégias e as realidades que as organizações enfrentavam em termos de pessoas para implantá-las.

Muitas empresas continuam a ignorar os processos estratégicos, fazendo-se necessário que essas organizações percebam a importância do trabalho integrado entre recursos humanos e as demais áreas da empresa e a necessidade de enriquecimento das atividades tradicionais de recursos humanos como recrutamento e seleção, remuneração, descrição e análise de cargos, treinamento e desenvolvimento, pois ambos constituem políticas vitais na formulação e implementação de estratégias competitivas centradas na qualidade (Santos et al., 1997).

Essa integração entre a estratégia da empresa e a estratégia de recursos humanos aparece como uma das possíveis alternativas para que as organizações estejam preparadas para enfrentar a gama de inovações que constantemente desafiam suas posições diante de ambientes cada vez mais competitivos.

Políticas de Recursos Humanos na Empresa Competitiva

A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para o seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência (Porter, 1998).

Lado e Wilson (1994) notaram que a empresa pode gerar vantagem competitiva por meio da criação concomitante de comportamentos e valores que ajudam a

proporcionar valores agregados para os clientes. Usar a gestão de recursos humanos como fonte de vantagem competitiva requer que a empresa não reaja, simplesmente, aos desafios do meio ambiente, mas antecipe e explore a área de competitividade futura (Beer et al, 1985; Hendry e Pettigrew, 1992; Guest, 1987; Gennard e Kelly, 1994; Lado e Wilson, 1994; Capelli e Crofter-Hefter, 1996).

Fisher (1998) aponta novo significado assumido pela administração de recursos humanos como vantagem competitiva. Com a perspectiva voltada para o negócio da empresa, começa a ser destacado o papel das pessoas para que se consiga competitividade. Se a estratégia é a diferenciação e a obtenção de vantagem competitiva, cabe a administração de recursos humanos garantir que as pessoas sejam fonte de vantagem competitiva. As empresas precisam buscar formas novas e criativas de gestão; à administração de recursos humanos cabe transmitir estratégias às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade.

As políticas e práticas de recursos humanos devem criar organizações que sejam mais bem-equipadas para executar estratégias, operar com eficiência, envolver os funcionários e gerenciar a mudança, tratando-se de elementos da organização competitiva (Ulrich, 1998).

As organizações de serviços podem tornar-se mais eficientes e eficazes investindo em pessoas, melhorando a comunicação, remunerando pelo desempenho, dando poderes aos funcionários, estimulando uma gestão participativa, desenvolvendo continuamente o funcionário, utilizando programas de reconhecimento e remuneração, respeitando as individualidades. Entretanto, essas medidas não podem ser encaradas como custo, mas como um investimento necessário, já que elas trazem a médio e longo prazo resultados positivos para a performance da empresa.

Processo do Marketing Interno

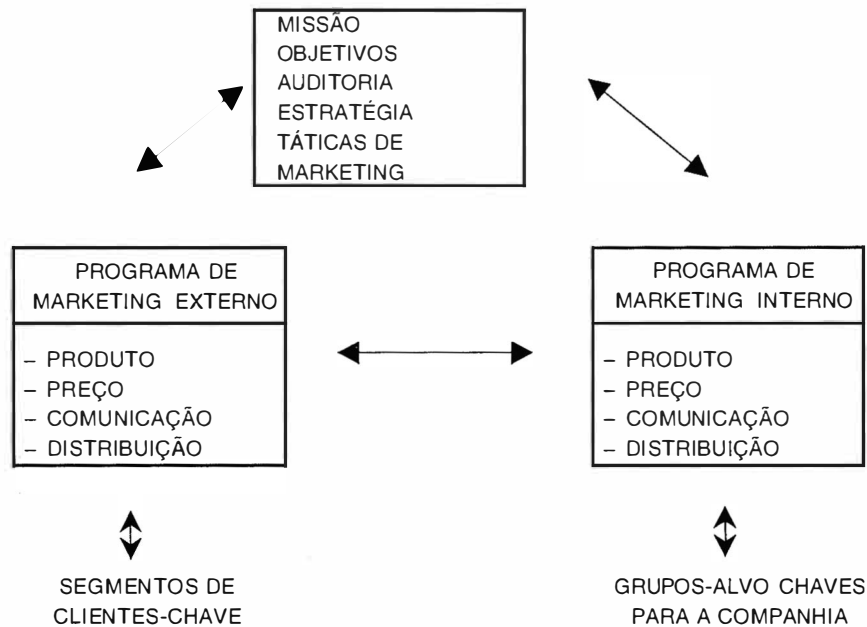
Nas organizações de hospitalidade, os empregados distribuem os produtos e, através dessa distribuição, eles se tornam, no sentido já mencionado, parte desses produtos. Expressando esse ponto de vista, Kotler et al. (1999) colocam que o hotel precisa ter um grupo de empregados que atue bem no ato da prestação dos serviços. Portanto, os esforços de marketing devem ser direcionados, primeiramente, para os clientes internos, que se constituem no primeiro mercado para a organização.

Dentro deste contexto, George e Grönroos (1991) consideram o marketing interno como uma filosofia para gerenciar os recursos humanos da organização com base em uma perspectiva do marketing. Esta filosofia deve ser transformada em um processo contínuo, a fim de que a motivação duradoura para orientação ao cliente e ao serviço seja atingida entre os empregados. O marketing interno usa a perspectiva do marketing para gerenciar os empregados de uma empresa (Grönroos, 1990).

Para Piercy e Morgan (1991), a proposta básica que eles chamam de marketing interno consiste no desenvolvimento de um programa de marketing dirigido para os funcionários da companhia, que é paralelo e coerente com o

programa de marketing para o mercado externo formado pelos clientes e concorrentes.

Dessa forma, os autores sugerem que as mesmas técnicas de comunicação e análise que são utilizadas para abordar o mercado externo, deveriam ser adaptadas e usadas para difundir as estratégias e planos para objetivos importantes dentro da organização, conforme mostra a Figura 1.



Fonte: Piercy, N. e Morgan, N. (1991).

FIGURA 1 – PLANO DE MARKETING

Ainda Piercy e Morgan (1991) desenvolvem uma estrutura de um programa de marketing interno que pode ser apresentado dentro dos seguintes termos:

- produto*: no nível mais elementar, “produto” corresponde às estratégias e ao plano de marketing no qual elas estão contidas. Contudo, o que está implícito é que o produto a “ser vendido” é composto pelos valores, atitudes e comportamentos que são necessários para fazer o plano de marketing funcionar;
- preço*: refere-se ao valor que os clientes internos devem “pagar” quando eles

compram o produto e o plano de marketing. Isto pode incluir o sacrifício de outros projetos que competem ao plano de marketing, mas, fundamentalmente, refere-se ao custo psicológico a ser pago pela adoção de valores-chave diferentes e da mudança da forma como os trabalhos são feitos;

- comunicação*: o aspecto mais tangível do programa de marketing interno é a mídia da comunicação, usada para informar, persuadir e trabalhar as atitudes do pessoal - chave no mercado interno. Isto inclui comunicações por escrito, tais como resumos do plano e relatórios, mas também apresentações públicas para grupos ou indivíduos que são importantes para o sucesso do plano;
- distribuição*: este elemento está preocupado com os lugares físicos e sociotécnicos no qual devem ser entregues os produtos e suas comunicações: reuniões, comitês, sessões de treinamento para gerentes e pessoal de assessoria, seminários, relatórios, comunicações.

A partir dessa estrutura, pode-se verificar que, talvez, o canal real de distribuição esteja no gerenciamento de recursos humanos, no treinamento, na avaliação e sistemas de recompensas, no recrutamento voltado para a captação de perfis compatíveis com os valores das estratégias de marketing, de tal modo que a cultura da organização torna-se o canal de distribuição para estratégias de marketing interno.

No que se refere ao produto do marketing interno, Grönroos (1990) aponta que a organização precisa oferecer a seu público interno de empregados um “produto” que seja atrativo. Produto este que pode ser traduzido como um trabalho e ambiente que motivem os empregados a responderem favoravelmente às demandas do gerenciamento.

A qualidade do produto “emprego” dependerá, entre outras coisas, dos métodos de gerenciamento, da política de pessoal, da natureza do trabalho e do planejamento e execução dos processos. Deste modo, o “produto” deve ser desenvolvido com cuidado e orientado como os produtos externos e serviços, requerendo, para tanto, uma decisão estratégica para o gerenciamento relacionado com esses assuntos.

Nesse sentido, o engajamento dos recursos humanos é necessário para que o marketing interno se torne bem-sucedido. Entende-se que o sucesso das atividades de marketing interno deve ser alcançado quando a empresa assegure que seus empregados estejam motivados para atingir uma performance orientada para o cliente e ou serviço e, ao mesmo tempo, sintam-se dispostos a permanecer como membros da organização.

O marketing interno, enquanto filosofia gerencial e por meio de suas ferramentas, tem como objetivo desenvolver no empregado um compromisso com o serviço e com o cliente.

Estudo de Caso em Hotelaria

Hotel Objeto do Estudo

● hotel estudado pertence a um grupo de serviços empresariais com 17 (dezessete) marcas nas áreas de Alimentação e Restaurantes, Hotelaria e Viagens, Produtividade e Marketing. Em 1999, contava com o total de 20 mil funcionários e uma receita operacional de US\$3,8 bilhões. Abrange vários países, formando-se assim extensa diversificação horizontal que caracteriza os conglomerados multinacionais.

O hotel está situado na Região Metropolitana do Recife, a 15 km do centro da cidade e a 5 km do aeroporto. Localizado à beira mar, conta com 108 (cento e oito) apartamentos, com serviço de quarto, de lavanderia, estacionamento, restaurante, bar, áreas para eventos e área de lazer (piscina). Abriga ainda, em suas dependências, o Departamento Regional (Norte/Nordeste) de Recursos Humanos para o Setor de Hotelaria, que está diretamente vinculado à matriz do grupo.

Configura-se, portanto, como um hotel de médio porte. Sua estrutura está voltada ao atendimento de uma clientela formada, principalmente, por executivos e público de eventos.

O grupo hoteleiro apresenta, como resumo do papel da organização no mercado e na sociedade, o que ele denomina de Projeto de Empresa no Brasil, baseado em três eixos (*people, service, profit*). No eixo *people*, o grupo acredita que as pessoas podem realizar seus sonhos a partir da empresa, numa relação de parceria; o eixo *service* representa o jeito da empresa de servir e o *profit* a possibilidade dos colaboradores lucrarem junto com a empresa.

Partindo dessas premissas, a política que norteia a área de Recursos Humanos do Grupo baseia-se em dez pontos principais: escolhendo as pessoas; integrando as pessoas; criando condições para as pessoas se sentirem motivadas; construindo e mantendo equipes; lidando com as divergências; acompanhando o desempenho; treinando as pessoas; realizando a missão da empresa; garantindo a qualidade organizacional e criando uma qualidade de vida nas pessoas (Accor, 2000).

Metodologia

Tomando como referência Tripodi et al. (1975:42-71), a pesquisa pode ser considerada qualitativa de caráter exploratório, caracterizando-se como um estudo de caso.

O estudo de caso tem sido aplicado quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de

interesse é sobre fenômenos atuais que só poderão ser analisados dentro de um contexto de vida real (Godoy, 1995).

A população da pesquisa constituiu-se de 57 (cinquenta e sete) colaboradores, representando todos os níveis hierárquicos da organização.

O tipo de amostragem utilizada foi a não probabilística, selecionada por tipicidade, constituída por elementos considerados representativos da população-alvo.

A amostra da pesquisa foi dividida em grupos formados pelos colaboradores do hotel, totalizando 45 (quarenta e cinco) pessoas, contemplando-se assim cinco grupos, três dos quais pertencentes ao organograma do hotel em estudo e dois às gerências regionais de recursos humanos e vendas, conforme tabela 1.

TABELA 1 – AMOSTRA DA PESQUISA

ÁREA	Número de Empregados
Gerência Geral	01
Média Chefia	07
Operacional	35
Gerência Regional de RH	01
Gerência Regional de Vendas	01
TOTAL	45

Como técnica fundamental da pesquisa qualitativa, foram realizadas entrevistas *in loco*, do tipo semi-estruturadas, através de roteiros diferenciados em duas categorias, uma direcionada para as gerências regionais do grupo e gerência geral do hotel e outra para as demais categorias funcionais da empresa.

Como suporte ao estudo foram coletados dados secundários, através de pesquisa documental, com o exame de materiais de natureza diversa, caracterizado por Mattar (1993) como dados secundários internos, obtidos junto à empresa, quais sejam: relatórios, pesquisas internas/externas, manuais, publicações, comunicações internas, o site do grupo (na Internet) e documentos (registros, correspondências, ofícios, memorandos) que foram reexaminados, recebendo tratamento analítico e que puderam complementar o estudo.

Para a análise dos dados obtidos, tomou-se como base a revisão de literatura, utilizando-se a metodologia denominada análise de conteúdo (Bardin, 1979).

Principais Resultados

A questão central deste estudo está ligada à análise da contribuição da gestão de recursos humanos, sob a perspectiva do marketing interno, para o comprometimento dos colaboradores com a qualidade, em uma empresa de serviços de hospitalidade.

O hotel pesquisado demonstrou que a gestão de recursos humanos adotada apresenta-se consistente e bem-estruturada, o que possibilita despertar e desenvolver nos seus colaboradores um sentido de compromisso com a qualidade na prestação de serviços hoteleiros.

As estratégias gerais do hotel e as estratégias de recursos humanos estão alinhadas e integradas, de forma que parecem contribuir para os objetivos alcançados pelo hotel.

Os resultados permitiram identificar que o hotel possui um programa de marketing interno que é coerente com o esforço de marketing para o mercado externo, pois o hotel procura aplicar as técnicas de comunicação e análise para o mercado externo semelhantes àquelas utilizadas para o mercado interno. Nesse sentido, é oferecido aos colaboradores um programa de marketing, desenvolvido por meio do produto emprego oferecido, do custo psicológico desse emprego, da distribuição desse produto e da promoção que a empresa se utiliza para difundir sua estratégia corporativa.

Quanto às políticas e práticas de recursos humanos, verificou-se, de forma geral, que a maioria dos funcionários as percebem como satisfatórias. A empresa oferece, se analisado o conjunto apresentado, um pacote atrativo a seus colaboradores, relacionado a salários, benefícios, remuneração variável, investimento em treinamento e participação nos lucros, que os faz optar por permanecer como empregados do hotel, principalmente quando comparado ao produto emprego que é oferecido pelas empresas concorrentes.

Algumas ressalvas devem ser feitas no que diz respeito ao item salários, em que alguns dos colaboradores não se mostraram plenamente satisfeitos, embora a maioria consiga perceber que é o mercado que os estabelece em níveis baixos, característicos da hotelaria na região. Outro ponto a ser considerado é o fato de existir a possibilidade, proposta pela empresa, de participação nos lucros, que não se constitui em um incentivo de peso, na medida em que o colaborador parece vê-la como uma hipótese irreal, já que não houve distribuição de lucros nos últimos três anos.

Com relação à estrutura do sistema de comunicação do hotel, os resultados obtidos demonstraram haver uma circulação de informações, entre chefes e subordinados, entre colegas de trabalho e entre os diversos departamentos, que favorece o bom desempenho das atividades e também colabora para sedimentar as normas e valores compartilhados pela empresa.

Essas normas e valores são estabelecidos e disseminados dentre os colaboradores do hotel através de vários mecanismos, como reuniões, treinamentos,

sistemas de comunicação e documentos. Verificou-se também, haver uma identificação e/ou o compromisso dos colaboradores com esses valores e normas, o que vem a ser corroborado, talvez, pelo tempo de permanência no emprego da maioria dos funcionários, pois 29 dentre os 45 têm entre um e dez anos de hotel, o que é um dado relevante já que na hotelaria como um todo verifica-se um alto grau de rotatividade.

Um outro ponto a considerar é o fato de que a maioria dos colaboradores, em todos os níveis, tem consciência do seu papel e de suas atividades no desempenho do trabalho e no atendimento com qualidade ao hóspede. Isso pode ser o reflexo de sua consciência e compromisso com as normas e valores do hotel.

Considerações Finais

Os resultados alcançados demonstraram que o hotel vem conseguindo, por meio de seu investimento na gestão de recursos humanos, criar a consciência e o compromisso voltados para o cliente externo e para a prestação de um serviço de qualidade, pré-requisitos imprescindíveis para uma empresa ser competitiva.

É um hotel que apresenta forte cultura organizacional e consegue estabelecer uma relação de parceria com a maioria de seus colaboradores, a qual lhes permite realizar um trabalho em equipe, participativo e comprometido com o atendimento ao hóspede. Entretanto, apesar de seguir as tendências positivas para gestão de recursos humanos, o hotel precisa, constantemente, estar em processo de reavaliação de suas estratégias, políticas e práticas de recursos humanos, a fim de que possa estar sempre em condições de competitividade.

Apesar da hotelaria ainda trabalhar, de um modo geral, com salários reduzidos e um contingente significativo de pessoas com baixo nível educacional, verifica-se que o hotel oferece aos seus colaboradores um conjunto de benefícios e oportunidades de crescimento que o diferencia daquilo que pode ser considerado como regra na indústria de hospitalidade. Essas características fazem do grupo e, especificamente, do hotel em estudo, um local que apresenta uma cultura organizacional que o faz caracterizar-se como uma empresa que oferece condições para que o seu colaborador seja consciente do cliente e orientado para a qualidade do serviço.

Em contrapartida, essa não parece representar a regra para o setor de hospitalidade, constituído, na sua maioria, por empresas familiares e que ainda não demonstram estar conscientes da necessidade de investir nas pessoas, para a obtenção do retorno desejado, bem como garantir sua permanência no mercado, de forma competitiva, diante de grandes grupos hoteleiros que começam a se instalar no Brasil e, particularmente, em Pernambuco.

Referências

- ACCOR - NHT. 2000. *Manual de recursos humanos*. Como selecionar, acolher, integrar e desenvolver-se nas NHT hotelaria e turismo. São Paulo: Accor. (Documento interno).
- ALBUQUERQUE, L. G. 1999. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F. e OLIVEIRA, L. M. Barbosa de. *Administração Contemporânea*. São Paulo.
- BARDIN, Laurence. 1979. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- BEER, M.; SPECTOR, B.; LA WRENCE, P.; MILLS, D.; WALTON, R. 1985. *Human resource management: a general manager's perspective*. New York: Free Press.
- BEKIN, Saul Faingaus. 1995. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books.
- BOOG, G.G. 1994. *Manual de treinamento e desenvolvimento – ABDT – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books.
- CAPELLI, P.; CROFTER-HEFTER, A. 1996. Distinctive human resources are firms core competencies. *Organization Dynamics*, vol. 24, n. 3 p. 7-22.
- FISHER, André. 1998. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade
- GENNARD, J., KELLY, J. 1994. Human resource management: the views of personnel directors. *Human resource management journal*, v. 5, n. 1, p. 15-32.
- GEORGE, W. R.; GRONROOS, Christian. 1991. *Developing customer concious employees at every level: internal marketing*. New York: American Management Association.
- GODOY, Arilda Schimidt. 1995. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n.2, p 57-63.
- GONÇALVES, J. E. L. 1997. Os novos desafios da empresa do futuro. *RAE. Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FVG, v. 37, n. 3, p. 10-19, jul/set.
- GRONROOS, C. 1990. Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organisational behavior interface. *Journal of Business Research*, v. 20, n. 1, p. 3-11.
- GUEST D. E. 1987. Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 503-521.
- HENDRY, C., PETTIGREW, 1992. A. Patterns of strategic change in the development of human resource management. *British Journal of Management*, v. 3, p. 137-156.
- KOCHAN, T. A.; DYER, L. 1993. Managing transformational change: the role of human resource professional. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 4, p. 569-590.
- KOTLER, P.; BOWEN J.; MAKENS, J. 1999. *Marketing hospitality and tourism*. 2 ed. NJ-EUA: Prentice-Hall.
- LADO, A. A.; WILSON, M. 1994. Human resource systems and sustained competitive advantage: a competence based perspective. *Academy of Management Review*, v. 19, n.4, p 699-727.
- MACDUFFIE, J. P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: organisational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labour Relations Review*, v. 48, p. 197-221.
- MARQUARDT, M. J.; ENGEL, D. W. 1993. *Global human resource management*. Englewood. Chifs: Prentice-Hall.
- MATTAR, Fauze Najib. 1993. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas.
- PFEFFER, Jeffrey. 1994. *Vantagem competitiva através de pessoas*. São Paulo: Makron Books.
- PIERCY, N.; MORGAN, N. 1991. Internal marketing – the missing half of the marketing programme. *Journal of Long Range Planning*, v.24 n. 2, p. 82-93.
- PORTER, Michael. 1993. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus.
- _____. 1998. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus.
- SANTOS, F. et al. 1997. Contribuições de recursos humanos para a competitividade em qualidade: estudo de casos. *RAC*, v.1, n.3, p.121-140, set./dez.
- SCHULER, R. S.; HUBER, V. L. 1993. *Personnel and human resource management*. USA: West Publishing Company, fifth edition.
- STOREY, John. 1995. *Human resource management: a critical text*. London: Routledge.
- TRIPOLI, Tony et al. 1975. *Análise da pesquisa social: diretrizes para o uso de pesquisa em serviço social e em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves.
- TYSON, S.; WITCHER, M. 1994. Getting in gear: post-recession hr management. *Personnel Management*, London, IPD, v. 26, n. 8, p.20-23, august.
- ULRICH, David. 1998. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados*. São Paulo: Futura.

Recebido em 20/2/02

Aprovado em 13/3/02