

# INDICADORES DE RH NO SETOR HOTELEIRO: UM ESTUDO NAS MAIORES REDES NO BRASIL

Marcos Piellusch\*  
Gisela Black Taschner\*\*

## Resumo

Este artigo apresenta resultados de uma pesquisa sobre os processos de avaliação feitos pela área de Recursos Humanos nas quatro maiores redes hoteleiras que operam no Brasil. Tem por finalidade verificar a contribuição do RH para os objetivos estratégicos das empresas, dada a crescente importância dos funcionários e a mudança no papel do RH nas organizações. O estudo de caso foi a técnica utilizada, sendo cada rede definida como um caso. A análise dos casos foi individual e comparativa. Os principais resultados revelam que as empresas pesquisadas utilizam indicadores para avaliar os resultados de recursos humanos em relação aos objetivos estratégicos de RH e da organização. Porém, mostram que as redes hoteleiras, ainda, não desenvolveram indicadores com base na compreensão da forma e do grau em que o setor de recursos humanos estava contribuindo estrategicamente para o desempenho das empresas. Além disso, as empresas pesquisadas não atribuem o mesmo nível de importância estratégica aos resultados de RH, nem se encontram em um mesmo estágio de complexidade na utilização dos indicadores. Recomenda-se o estudo de casos em outros setores econômicos e a aplicação de um novo modelo de classificação dos indicadores de RH.

**Palavras-chaves:** Indicadores de recursos humanos. Avaliação de recursos humanos. Gestão de recursos humanos. Hotelaria. Gestão do turismo no Brasil.

HR Indicators in the Hospitality Industry: a study in the four biggest hotel chains operating in Brazil

## Abstract

This paper reports some results of a research about the human resource performance evaluation process of the four biggest hotel chains in Brazil. The main purpose of the investigation was to analyze the HR section contribution to the strategic goals of the organizations. The case study technique was selected. The cases were both analyzed individually and in a comparative way. Each chain was defined as a case. The main results show that these organizations do have indicators to measure the human resources outcomes in relation with the strategic goals of the sector and of the organization as a whole. Yet, the research results also suggest that the indicators used in order to measure those performances could neither apprehend the manner nor the intensity in which the strategic contribution to the organizations was provided by the HR section. Furthermore the researched organizations did not ascribe the same strategic importance to the different HR results. Actually the findings indicate that the four hotel chains encompassed by the research have achieved different levels of sophistication in their HR performance measuring systems. For the future researches, we recommend case studies in other industries and the use of a new classification model for the HR indicators.

**Key words:** Human resources indicators. Human resources measurement. Human resources management. Hotel industry. Tourism management in Brazil.

\* Mestre em Administração pela Escola de Administração Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV. Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Endereço: R. Pamplona, 1080/21. São Paulo/SP. CEP:01405-001. E-mail: marcospie@gmail.br

\*\* Livre-Docente em Sociologia do Consumo pela Universidade de São Paulo. Professora Titular da EAESP/FGV. E-mail: gisela.taschner@gmail.com.

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

Ao mesmo tempo, a globalização e outras mudanças no cenário sócio-econômico e cultural têm levado as empresas voltadas para o consumidor final – incluídas, aí, as de hotelaria – a buscarem novos diferenciais competitivos, entre os quais ressalta-se a transformação de seus produtos e serviços em experiências para os clientes (PINE; GILMORE, 1999), o que demanda a compreensão das necessidades individuais desses últimos e um atendimento personalizado (ERDLY; KESTERSON-TOWNES, 2003).

Os hotéis são empreendimentos intensivos, tanto em mão-de-obra quanto em capital. Por esse motivo, sua operação tradicionalmente dá ênfase ao controle de custos e à eficiência dos processos (ADAMS, 1997). Porém, a criação de valor para os clientes por meio da transformação dos serviços em experiências requer a qualificação de equipes para esse fim (JONES; THOMPSON; NICKSON, 1998; OLSEN; TSE; WEST, 1998; PINE; GILMORE, 1999), as quais não podem, então, ser tratadas simplesmente como custo. Em outras palavras, o RH vem se tornando um fator crítico para a própria competitividade das empresas do segmento hoteleiro.

Sendo assim, é cada vez mais importante verificar se os recursos humanos estão sendo bem geridos, por meio de processos de avaliação que levem em conta as prioridades e objetivos estratégicos. Ou seja, tornou-se imperativo saber se as atividades de RH estão atingindo seu objetivo de contribuir para a estratégia da empresa.

A avaliação de RH descrita na literatura nacional e estrangeira (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001; FITZ-ENZ, 2000; LACOMBE, 2005; YEUNG; BERMAN, 1997), tem como ponto de partida os objetivos estratégicos da organização, visando à compreensão da cadeia de valor de RH, ou seja, o processo pelo qual os recursos humanos da empresa criam valor, para atingir os propósitos estratégicos. Tal processo pode ser acompanhado por meio do uso de indicadores, verificando-se se cada meta intermediária está sendo atingida e, conseqüentemente, se o RH está cumprindo seu papel na estratégia da empresa. Com base nesses resultados, podem ser tomadas as medidas necessárias para que a contribuição da área seja efetiva, tanto em relação à eficiência, quanto em relação à criação de valor.

Essa tarefa é, especialmente, importante para o segmento hoteleiro, dadas a utilização intensiva de pessoas nos serviços, a mudança no perfil dos funcionários, a necessidade de proporcionar experiências positivas e diferenciadas aos hóspedes e, ainda, a conciliação de todos esses aspectos com a eficiência operacional.

Nessa perspectiva, existem trabalhos recomendando técnicas de avaliações (JERRIS, 1999), mas não foram localizadas referências a estudos realizados no Brasil sobre processos concretos de avaliação de RH no setor de hotelaria. Tendo em vista contribuir para o preenchimento dessa lacuna, é que se definiu a pesquisa que serviu de base ao presente artigo.

Nosso foco está na verificação de como é aplicada a avaliação de RH nas quatro maiores redes hoteleiras do Brasil, buscando compreender o processo no contexto estratégico dessas organizações. Em outras palavras, o principal objetivo da pesquisa foi constatar se as maiores redes hoteleiras do Brasil utilizam ou não a avaliação de RH como ferramenta estratégica. A restrição do âmbito do estudo apenas a grandes redes deriva do fato de que são elas que possuem estruturas administrativas mais complexas, gestão mais profissionalizada, com estratégias definidas e sistemas de gerenciamento (SAAB; DAEMON, 2001; FGV; EMBRATUR, 2007). Assim é mais provável encontrar nelas a presença de sistemas de avaliação de RH semelhantes aos abordados pela literatura, os quais incorporam metodologias mais sofisticadas. Como objetivos específicos, a pesquisa vi-

sou, em primeiro lugar, compreender como o processo de avaliação é concebido e desenvolvido e se estabelece ou não relações entre as atividades de RH e os propósitos da organização. Além disso, a pesquisa procurou identificar os indicadores presentes nos sistemas de avaliação das empresas selecionadas, verificando se há (e quais são) ou não alguns comuns a elas, e, portanto, se há ou não a possibilidade de se determinar um conjunto de indicadores para o setor. Desvelar a integração entre os indicadores e os objetivos estratégicos de RH e das empresas como um todo foi um importante aspecto de nosso trabalho. Por fim, a pesquisa visou analisar como os indicadores que compõem o sistema de avaliação são utilizados pela área de RH e pela organização.

O presente artigo divide-se em cinco partes. Após essa introdução, apresenta-se o referencial teórico adotado para a análise. A seguir, detalham-se a metodologia utilizada, os resultados da pesquisa e, naturalmente, são feitas as considerações finais.

## O Segmento Hoteleiro e a Economia da Experiência

O setor de turismo, no qual se inclui o segmento de hotelaria, é uma das atividades com maior representatividade econômica mundialmente, ao lado da indústria do petróleo. Gera, por ano, US\$ 4 trilhões de receita e, aproximadamente, 280 milhões de empregos em todo o mundo. O segmento de hospedagem compreende todos os estabelecimentos do setor de turismo associados ao fornecimento de abrigo e alojamento das pessoas em trânsito, ou temporariamente fora de seus domicílios (GORINI; MENDES, 2005).

Acompanhando o crescimento do setor de turismo, o segmento de hospedagem também vem apresentando evolução nos principais indicadores. Uma pesquisa da FGV em parceria com a EMBRATUR (2007) aponta para um crescimento constante nos últimos quatro anos.

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

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

Nesse contexto, a busca do aperfeiçoamento da gestão tem importância crescente. A intensificação da competição e a sofisticação dos consumidores levaram os hotéis a buscar fontes de valor, a fim de obter vantagens competitivas diante de seus concorrentes e, assim, obter a fidelização de seus hóspedes e atrair novos. Esse processo está relacionado com mudanças na oferta econômica de serviços, com ênfase para a chamada economia da experiência (PINE; GILMORE, 1999).

As experiências ocorrem quando os produtos e serviços são usados apenas como componentes para sensibilizar e conquistar os clientes, por meio de uma oferta memorável, única e individualizada. Experiências estão, gradualmente, sendo adicionadas aos produtos e serviços em geral, a fim de diferenciá-los e gerar valor econômico (1999). Com isso, a idéia de que um produto ou serviço deva ser fornecido de forma objetiva e com o menor preço possível está perdendo espaço para os bens e serviços que são vendidos ou entregues de forma a proporcionar uma experiência.

O turismo e, particularmente, o segmento de hotelaria já está sendo influenciado por essas mudanças, devendo incorporar aos serviços a oferta de experiências memoráveis e individualizadas aos seus clientes (TASCHNER, 2001, 2002). Além disso, os serviços hoteleiros têm como característica o intenso contato entre

funcionários e hóspedes. A ocasião do contato é chamada de "momento da verdade" (OLSEN, TSE; WEST, 1998, p.175), e é nela que todos os produtos e serviços criados pela empresa são apresentados ao cliente.

Complementando essa visão, os estudos de Schneider e Bowen (1993) relacionam diretamente o clima com a qualidade do serviço percebida pelo cliente. Os autores entendem que o momento da entrega do serviço tem grande importância, e que o clima organizacional contribui, positivamente, para o sucesso de tal entrega.

Tal abordagem é compartilhada por Lane e Dupré (1997), por meio da utilização da aplicação dos conceitos da cadeia de serviço-lucro (HESKET *et al.*, 1994). Os autores esclarecem que no segmento hoteleiro, bem como em outros setores de serviços, o lucro e o crescimento são estimulados pela fidelidade do hóspede. Esta provém - ainda que não seja uma decorrência necessária ou automática - da satisfação desse hóspede que, por sua vez, resulta de valor proporcionado a ele. O valor é criado por funcionários leais, produtivos e satisfeitos. Empregados satisfeitos pressupõem a presença de serviços de suporte de alta qualidade e políticas que habilitem e permitam a entrega de resultados aos clientes.

Cabe ao RH atuar estrategicamente e desenvolver processos adequados às organizações de serviços, para que promovam um clima de bem estar entre os funcionários (SCHNEIDER; BOWEN, 1993; SCHNEIDER, 2004).

## Avaliação de RH

As características do segmento hoteleiro, acompanhadas das mudanças relacionadas à chamada "Economia da Experiência" (PINE; GILMORE, 1999) reforçam o papel de RH, embora o próprio papel ou a função de RH ainda seja questionada (WRIGHT; McMAHAN, 1992). Um dos principais tópicos discutidos é a mudança do papel burocrático do antigo Departamento de Pessoal para um papel estratégico e inserido no negócio, exercido pela área de RH (FISCHER, 2002; LACOMBE, 2005). Assim, do antigo modelo de controle, migra-se, gradualmente, para um modelo de comprometimento (ALBUQUERQUE, 2002; GUEST, 1987). Essa mudança associa-se à atribuição de um papel estratégico ao RH, sendo recomendada a sua participação, não, apenas, no processo de implantação, mas também no da formulação da estratégia (STOREY, 2001).

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

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

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

Em relação a essa diferenciação, para acompanhar a realização das atividades relacionadas com a integração estratégica do sistema de RH, é considerada a contribuição da área no sentido de dar condições para a realização das tarefas necessárias à estratégia. A ênfase direciona-se aos processos de criação de valor

relacionados com objetivos estratégicos, envolvendo tanto a questão do desempenho dos funcionários nas tarefas, quanto o alinhamento estratégico da área.

Para esse foco estratégico, são adotados os chamados indicadores antecedentes, que avaliam o potencial de geração de resultados futuros para a empresa (FITZ-ENZ, 2000). Exemplos de indicadores dessa natureza são: percentual das decisões de seleção baseadas em modelos de competência, percentual de admissões feitas no nível de elite, percentual de funcionários-chave que alcançaram padrões de competências desejados, entre outros. É importante ressaltar que tais indicadores são específicos para cada empresa, tendo em vista a estratégia da organização e da própria área de RH. Assim, um conjunto de indicadores estratégicos para uma empresa pode não o ser para outra.

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

Até o momento, destacam-se, então, dois tipos de indicadores: os antecedentes e os consequentes. Os primeiros relacionam-se com aspectos estratégicos, competências individuais e organizacionais. Porém, são mais difíceis de identificar. Já os indicadores consequentes são mais imediatamente identificáveis, pois relacionam aspectos econômico-financeiros da empresa com aspectos quantificáveis de RH, como número de funcionários ou número de treinamentos.

A segunda abordagem quanto aos indicadores busca a integração estratégica dos resultados de RH, não se limitando aos resultados financeiros ou operacionais da área. O ponto de partida é o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997). Considera-se, ainda, que o RH seja responsável pelas condições em que as pessoas realizam as atividades relacionadas à estratégia.

O trabalho de Yeung e Berman (1997) constrói as relações entre a estratégia e as práticas de RH, defendendo um modelo integrado. A seguir, Becker, Huselid e Ulrich (2001) consolidam essa visão, tornando-a mais objetiva por meio do *scorecard* aplicado a RH. Pelo fato de conseguir um modelo prático e integrado entre estratégia e práticas de RH, o *scorecard* de RH é considerado por este - bem como por outros trabalhos sobre o tema (MORILHA, ALBUQUERQUE, MURITIBA, 2003; MORILHA, LIMONGI-FRANÇA, MURITIBA, 2005; LACOMBE, 2005; MURITIBA *et al.*, 2006) - a principal referência em termos de utilização de indicadores de recursos humanos.

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

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

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

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

Para efeito de classificação, Becker, Huselid e Ulrich (2001) não definiram um grupo de indicadores que pudesse fazer parte do *Scorecard*, sendo esse processo específico em cada empresa. Porém, para auxiliar a identificação do tipo de avaliação praticada, os autores determinaram quatro níveis de complexidade, partindo do nível mais simples, em que são medidas apenas as atividades operacionais da área, até o mais complexo, em que as relações de lucro são identificadas nos processos de RH. Os quatro níveis são os seguintes:

- a) Indicadores internos de RH – apenas os aspectos internos da área são medidos, como custo por contratação e contagem de atividades;
- b) Indicadores com valor estratégico – mas sem a clareza da lógica que os une à estratégia;
- c) Indicadores criados pelo mapa estratégico – há compreensão da ligação dos indicadores utilizados pela área com os objetivos estratégicos da empresa;
- d) Mensuração das relações de lucro – pode ser medido o impacto de cada política de RH sobre o desempenho da empresa.

A figura 1 ilustra os níveis em que o processo de avaliação pode ocorrer.

**Figura 1 – Estágios de Desenvolvimento ou Complexidade do Sistema de Avaliação**



Fonte: adaptada de Becker, Huselid e Ulrich, 2001, p.69.

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

As duas abordagens mencionadas não convergem em relação a uma forma única de classificar o processo de avaliação de RH na literatura pesquisada. Isso significa que é possível olhar um mesmo sistema de avaliação segundo perspectivas distintas. Embora isso não invalide nenhuma das abordagens, pode dificultar o trabalho de pesquisa científica, já que o pesquisador pode classificar o processo por um critério ou por outro. Por esse motivo, é proposta uma forma única de classificar o processo de avaliação, consolidando as duas abordagens anteriores.

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

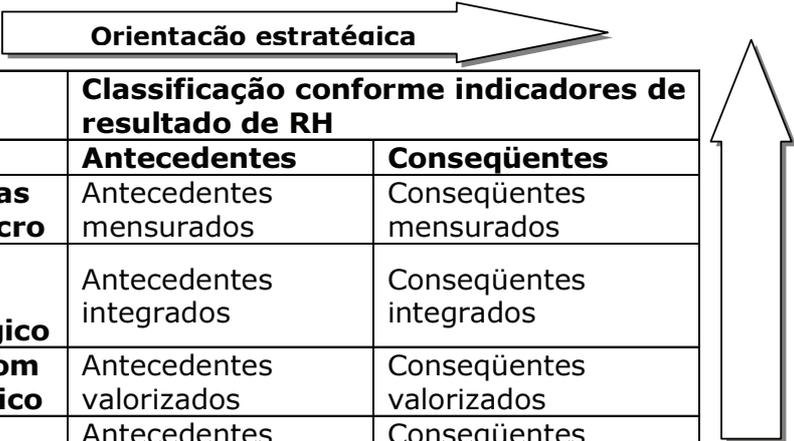
Além disso, um indicador do tipo conseqüente pode refletir uma atividade de RH que tem suas relações de lucro medidas quanto à sua contribuição para objetivos estratégicos. De forma análoga, um indicador do tipo antecedente pode não ter suas relações de lucro claramente medidas pela organização, nem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

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

- a) Antecedentes mensurados – indicadores cujos impactos podem ser mensuráveis em termos de resultados estratégicos para a organização. São, ainda, voltados para resultados futuros e para o processo de criação de valor na empresa.
- b) Conseqüentes mensurados – seus impactos, também, podem ser medidos em relação aos resultados estratégicos. Porém, refletem métricas operacionais ou de custo das atividades de RH.
- c) Antecedentes integrados – têm foco no processo de criação de valor e são voltados para resultados futuros, além de terem estruturadas as suas relações com os objetivos estratégicos. Não possuem a mensuração do impacto das ações de RH nos resultados da organização.
- d) Conseqüentes integrados – embora sejam medidas operacionais, possuem claramente estruturadas as relações de causalidade com objetivos estratégicos. Não possuem a mensuração do impacto das ações de RH nos resultados da organização.
- e) Antecedentes valorizados – possivelmente, são os indicadores antecedentes puros ou típicos. Têm valor estratégico, mas esse não é provado nem medido pela organização.
- f) Conseqüentes valorizados – são medidas operacionais com suposto valor estratégico para a empresa, sem mensuração ou comprovação da sua contribuição para os objetivos estratégicos.
- g) Antecedentes isolados – embora meça o processo de criação de valor, esses indicadores não são usados com tal finalidade. Podem ser apenas usados internamente pela área e não como ferramenta estratégica para reavaliação de políticas de RH.
- h) Conseqüentes isolados – são os indicadores operacionais típicos, pois seu uso restringe-se ao controle interno das atividades de RH ou de orçamento interno da área.

Pode-se, assim, classificar os indicadores em oito categorias distintas, tal como ilustra o Quadro 1.

**Quadro 1 – Classificação proposta para os indicadores de RH Orientação estratégica**



		<b>Classificação conforme indicadores de resultado de RH</b>	
		<b>Antecedentes</b>	<b>Conseqüentes</b>
<b>Classificação conforme o Scorecard de RH</b>	<b>Mensuração das relações de lucro</b>	Antecedentes mensurados	Conseqüentes mensurados
	<b>Indicadores criados pelo mapa estratégico</b>	Antecedentes integrados	Conseqüentes integrados
	<b>Indicadores com valor estratégico</b>	Antecedentes valorizados	Conseqüentes valorizados
	<b>Indicadores operacionais</b>	Antecedentes isolados	Conseqüentes isolados

Fonte: elaborado pelos autores.

Na medida em que os indicadores se posicionam na porção superior esquerda do quadro, estes possuem, simultaneamente, maior orientação estratégica, ou de futuro, e maior estruturação da mensuração de seus impactos nos objetivos estratégicos. Cabe ressaltar que essa classificação não se propõe ser um quadro definitivo e consolidado dos tipos de avaliação. Atende, apenas, ao objetivo de facilitar a compreensão das duas abordagens mencionadas e permitir a classificação dos indicadores pesquisados conforme cada uma delas.

Com relação ao tema da avaliação de RH no segmento hoteleiro, durante a pesquisa bibliográfica, feita em livros, periódicos e anais de congressos nacionais e estrangeiros, apenas um trabalho foi identificado (JERRIS, 1999). Não se trata de um relato de pesquisa, mas de uma adaptação dos conceitos e práticas de RH às empresas do setor. O trabalho assume um caráter estritamente prescritivo e deixa de lado as considerações pertinentes às especificidades do segmento hoteleiro, bem como os ajustes necessários à adequação do modelo. Quanto ao processo de avaliação, o trabalho enfatiza, apenas, as etapas referentes à obtenção dos resultados e dá pouca importância à concepção dos indicadores. Em outras palavras, há grande ênfase sobre a parte prática, ou seja, à auditoria de RH (ULRICH, 1997), e menor peso é atribuído ao desenvolvimento dos indicadores com base no mapa estratégico e nos vetores de desempenho (BECKER; HUSELID; URICH, 2001). No levantamento bibliográfico preliminar, não foram tampouco identificados trabalhos específicos sobre a Avaliação e Mensuração de Resultados de RH em hotéis no Brasil.

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

## Metodologia

Para se atingirem os objetivos do trabalho – o entendimento do processo de avaliação de RH nos hotéis –, escolheu-se a técnica do estudo de caso. Pode-se dizer que a pesquisa é um estudo de caso instrumental (STAKE, 2000), já que as empresas pesquisadas são de importância secundária diante da necessidade

de entendimento da questão central. E como a investigação envolve mais de um caso, pode ser classificada, também, como um estudo comparado.

A estratégia do estudo de caso é recomendada para perguntas do tipo "como" ou "por que" (GODOY, 1995; YIN, 2003), tal como no presente trabalho.

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

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas com os principais gestores de RH das cadeias hoteleiras, e da análise de documentos, fornecidos pelas próprias empresas, obtidos em *sites*, revistas e publicações acadêmicas. A escolha dos gestores de RH justifica-se pela perspectiva geral que possuem sobre as atividades estratégicas da área, permitindo a investigação do processo de avaliação nas empresas.

As entrevistas semi-estruturadas foram guiadas por um roteiro que continha perguntas gerais sobre a estrutura da área de RH e as estratégias de RH, e também perguntas específicas sobre os indicadores utilizados, desenvolvimento das metas e forma de aplicação. Os dados foram coletados no período de julho a outubro de 2007. Após a coleta, todas as entrevistas foram transcritas e as informações foram organizadas, de acordo com as perguntas de pesquisa. A etapa seguinte consistiu em descrever cada um dos casos seguindo uma mesma ordem, partindo-se do histórico geral da empresa até as últimas perguntas feitas nas entrevistas.

A análise dos casos seguiu o protocolo indicado por Eisenhardt (1989), tendo sido cada caso estudado individualmente (análise vertical) e, a seguir, comparado com os demais em relação a cada pergunta da pesquisa (análise horizontal). As categorias utilizadas incidiram sobre os aspectos relacionados à integração entre os indicadores, a estratégia da empresa e os desafios enfrentados pela área de RH no segmento hoteleiro. Além disso, foram examinados os indicadores em si mesmos, considerando-se alguns aspectos ligados à sua utilização.

Na análise vertical, foi considerada a integração entre as estratégias da organização, estratégia de RH, desafios do segmento, objetivos e indicadores de RH. O objetivo é saber se, de uma forma geral, os indicadores respondem ou não à necessidade de monitorar os objetivos estratégicos da organização e as respostas aos desafios apresentados pelo segmento. Além disso, nessa etapa, os indicadores foram analisados em relação à classificação em uma das oito categorias propostas no referencial teórico.

Considerando-se que, embora todas sejam grandes cadeias hoteleiras e que as empresas diferem quanto à origem, número de unidades, porte das unidades, estilo de gestão, tempo de existência e modelos de negócio, o objetivo da análise horizontal foi identificar similaridades e diferenças entre elas. Assim, todos esses aspectos foram considerados no momento de comparar os casos entre si. Por fim, foram identificadas características comuns entre as empresas e, também, diferenças entre elas.

Entre as limitações deste trabalho, cabe destacar, em primeiro lugar, que, por se tratar de um estudo de casos das maiores redes, não é possível generalizar suas conclusões para a totalidade dos hotéis no Brasil ou no exterior.

Além disso, os resultados da pesquisa se basearam apenas nas entrevistas com os principais gestores de RH. Assim, tais resultados podem ser influenciados pela própria participação de tais gestores na construção e utilização dos processos de avaliação de RH. Para pesquisas futuras, sugere-se a coleta das percepções de profissionais de outras áreas das empresas, a fim de investigar a eficácia dos indicadores de RH no sucesso da estratégia da área e nos resultados organizacionais. Sugere-se, ainda, em pesquisas futuras, a aplicação da classificação de indicadores proposta, por oferecer uma abordagem mais prática e integrada.

## Análise de Resultados

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

### Accor Hotelaria

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

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

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

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

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

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

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

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

Quanto à utilização dos resultados dos indicadores, a maior parte deles é acompanhada por meio de um único instrumento, o contrato de gestão. Embora a avaliação seja anual, após seis meses, os resultados são analisados, a fim de verificar se o colaborador está a caminho de cumprir suas metas. Caso não esteja, são discutidas ações corretivas, buscando as causas por meio da participação do gestor envolvido e demais áreas responsáveis.

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

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

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

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

### Quadro 2 – Classificação dos Indicadores da Accor Hotelaria

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

Fonte: elaborado pelos autores.

O indicador de clima é o mais valorizado estrategicamente para a Accor, estando alinhado com os objetivos da área e da organização. Por esse motivo, pode ser classificado como "antecedente", conforme proposto por Fitz-Enz (2000). Entretanto, esse valor estratégico não é mensurado ou demonstrado de forma clara. O mesmo ocorre com o indicador de *gaps* de competências. Apesar de não ter o mesmo valor atribuído ao indicador de clima, é considerado como estratégico para a área e, por isso, recebe a classificação de "antecedente valorizado".

Os indicadores de rotatividade e controle de treinamento tratam de aspectos específicos da área de RH e, de acordo com a abordagem proposta por Fitz-Enz (2000), podem ser classificados como "conseqüentes". Quanto ao quadro teórico referente ao *Scorecard* de RH (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001), esses dois indicadores possuem valor estratégico para a organização. Porém, não há clareza de como os resultados desses indicadores contribuem para o sucesso da área de RH ou de toda a empresa.

Os indicadores de evolução de carreiras e pesquisa salarial refletem a medição de aspectos utilizados apenas internamente pela área de RH, sendo então classificados, de acordo com as propostas de Fitz-Enz (2000) e Becker, Huselid e Ulrich (2001), como "conseqüentes isolados".

A análise do caso revela que a empresa utiliza o processo de avaliação para demonstrar a contribuição da área para o sucesso da organização, conforme recomendado por Ulrich (1997, 2003). Atendendo ao equilíbrio sugerido por Becker, Huselid e Ulrich (2001), a contribuição de RH é medida por uma série de indicadores que medem aspectos quantitativos e qualitativos.

Quanto aos níveis de complexidade em que o processo de avaliação pode ocorrer (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001), a Accor parece se posicionar no segundo nível, pois utiliza indicadores com valor estratégico. Porém, tais indicadores não foram construídos a partir do mapa estratégico, e não têm quantificada a contribuição de RH para os resultados organizacionais.

### Atlântica Hotels International

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

A visão da empresa sobre a responsabilidade de RH é ilustrada pelas palavras do presidente, descritas pela entrevistada: "Se não pensamos no desenvolvimento humano, não somos uma empresa capaz de progredir e de sobreviver a tanta concorrência".

O principal papel da área é fornecer as condições necessárias ao desenvolvimento de seus funcionários, investindo naqueles que têm o maior potencial e identificando suas necessidades, para poder satisfazê-las. Os objetivos de RH estão associados à eficiência, ao desenvolvimento e retenção de talentos e ao *empowerment* para promover a qualidade do serviço aos hóspedes.

Tais objetivos estão refletidos nos indicadores de RH utilizados, que se dividem em três tipos:

- a) Indicadores de custo (relacionados com o impacto financeiro direto);
- b) Contagem das atividades realizadas pela área; e
- c) Indicadores mais subjetivos e complexos, que são cruzados entre si e relacionados com o desempenho da empresa.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quanto à classificação dos níveis de complexidade da avaliação proposta por Becker, Huselid e Ulrich (2001), a rede Atlântica parece se posicionar no terceiro nível, em que os indicadores são criados com base nos objetivos estratégicos da empresa. Tal classificação é sugerida pela construção de relações entre os resultados de RH e os resultados organizacionais, como resultado financeiro e satisfação do hóspede. Porém, a empresa ainda não consegue quantificar tais relações.

Por fim, vale ressaltar que a grande quantidade de indicadores sugere que a empresa busca abranger todas as formas de contribuição de RH para os resultados organizacionais (FITZ-ENZ, 2000; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

O quadro 3 ilustra a classificação de cada um dos indicadores, de acordo com o modelo anteriormente proposto, considerando o caráter estratégico ou operacional dos indicadores, bem como sua integração com os objetivos corporativos.

Grande parte dos indicadores reflete aspectos operacionais, voltados para custos e para a medição das atividades da área de RH. Por esse motivo, merecem a classificação de "conseqüentes", conforme a abordagem de Fitz-Enz (2000). Pelo

fato de não possuírem grande valor estratégico para a organização, ou mesmo para a área de RH, de acordo com a abordagem do *Scorecard* de RH (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001), tais indicadores são classificados como "isolados".

Alguns indicadores refletem aspectos relacionados à estratégia de RH da empresa e ao desenvolvimento de pessoas. Por esse motivo, seguindo a classificação proposta por Fitz-Enz (2000), podem ser chamados de "antecedentes". Quanto à mensuração da contribuição de seus resultados, embora sua importância para a área seja considerada como estratégica, não há a mensuração de sua real contribuição para atender aos objetivos estratégicos da organização. Por esse motivo, são classificados como "valorizados", de acordo com a abordagem do *Scorecard* de RH (2001).

Por fim, o indicador de engajamento e satisfação do colaborador, que é o mais valorizado estrategicamente pela empresa, tem sua contribuição comprovada por meio de pesquisas relacionando seus resultados com a satisfação dos hóspedes e resultados financeiros. A comprovação de sua contribuição, conforme a abordagem de Becker, Huselid e Ulrich (2001), define a sua classificação como um indicador "integrado". Pelo fato de ter grande valor estratégico e ser utilizado como ferramenta de gestão, pode ser classificado como "antecedente", pela abordagem de Fitz-Enz (2000).

**Quadro 3 - Classificação dos Indicadores de RH da Atlântica Hotels International**

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

Fonte: elaborado pelos autores.

### Blue Tree Hotels

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

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

não avaliando a relação entre estas e os resultados obtidos pela empresa. Os indicadores utilizados pela empresa são: horas de treinamento por funcionário; índice de satisfação dos treinamentos; número de colaboradores promovidos; quantidade de funcionários por unidade; rotatividade; número de colaboradores temporários; horas extras pagas; e desvios no orçamento da área.

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

A Blue Tree não tem estudos específicos que relacionem as ações de RH, os indicadores, ou mesmo os resultados de RH com o desempenho global da empresa. Entretanto, para alguns resultados de RH, há a percepção intuitiva de sua contribuição para resultados operacionais e financeiros. Sendo assim, a maior parte dos indicadores de RH é apenas usada internamente, não servindo como instrumento de gestão para avaliação global do desempenho dos gestores das unidades. A relação de indicadores e sua classificação estão no quadro 4.

**Quadro 4 – Classificação dos Indicadores da Blue Tree**

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

Fonte: elaborado pelos autores

Grande parte dos indicadores, com exceção da quantidade de colaboradores promovidos internamente, mede apenas os produtos da área de RH, conforme classificação proposta por Fitz-Enz (2000). Quanto à integração estratégica, o único indicador que parece ser utilizado com base em seu valor estratégico é a rotatividade de chefia. Por esse motivo, de acordo com a escala de classificação proposta, é considerado como "conseqüente valorizado", conforme as abordagens de Fitz-Enz (2000) e Becker, Huselid e Ulrich (2001).

Em relação aos níveis de complexidade do processo de avaliação (BECKER, HUSELID, ULRICH, 2001), a Blue Tree parece se encontrar no nível mais baixo, pois seus indicadores se destinam apenas a medir aspectos operacionais de RH.

#### Sol Meliá Hotels & Resorts

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

O compromisso estratégico da empresa envolve a satisfação dos cinco clientes: hóspedes, proprietários da empresa, acionistas, colaboradores e fornecedores. A estratégia de RH da empresa está ligada ao equilíbrio no atendimento a todos eles, enfatizando a preparação de funcionários para oferecerem experiências memoráveis aos hóspedes e, também, para oferecerem serviços de qualidade nos momentos de interação entre hóspedes e funcionários.

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

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

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

Assim, os indicadores funcionam de forma integrada entre si e com os objetivos estratégicos de RH. Para a empresa, um hotel que tem baixa rotatividade, bom clima, baixa sinistralidade e baixo absenteísmo, terá boa qualidade de serviço ao hóspede. Se todos os indicadores de RH estão bem, a qualidade será boa. Entretanto, a empresa não possui de forma estruturada as relações que levam os resultados dos indicadores ou ações de RH aos resultados estratégicos. Por esse motivo, conforme a abordagem de Becker, Huselid e Ulrich (2001), são classificados como "valorizados".

O quadro 5 contém todos os indicadores e a respectiva classificação, conforme os critérios propostos.

#### Quadro 5 - Classificação dos Indicadores Utilizados pela *Sol Meliá*.

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

Fonte: elaborado pelos autores.

O processo de avaliação adotado pela *Sol Meliá* parece estar construído com base nos pressupostos de Olsen (1998), pois há grande ênfase na qualidade do serviço em todos os processos de RH. Sendo assim, os indicadores estão alinhados com a estratégia da organização, de acordo com a abordagem proposta por Becker, Huselid e Ulrich (2001).

Há, também, equilíbrio entre indicadores antecedentes e conseqüentes, conforme recomendado pela literatura (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001; FITZ-ENZ, 2000). Parte deles destina-se a medir aspectos internos da área de RH, como treinamentos, rotatividade, absenteísmo e sinistralidade de assistência médica. Esses indicadores são classificados como "conseqüentes". Outros se destinam a medir aspectos claramente relacionados com a estratégia, como clima e desempenho dos funcionários, sendo então classificados como "antecedentes".

#### Análise comparativa dos casos

Nas estratégias de RH das empresas pesquisadas, um dos aspectos comuns é a ênfase no clima e satisfação do colaborador. Tal visão está alinhada com

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

Para acompanhar esses aspectos, as empresas pesquisadas utilizam alguns indicadores, como: satisfação do colaborador, pesquisa de clima, programas de treinamento e rotatividade.

Outro aspecto comum é a oferta de experiências aos hóspedes. Para as quatro redes pesquisadas, está claro o papel do RH de preparar os funcionários para agir no momento do atendimento ao hóspede. Porém, não foi possível identificar por meio da presente pesquisa – até porque não foi esse o seu foco – se alguma das redes priorizava mais ou menos algum tipo de indicador em função da importância estratégica da oferta de experiências.

Quanto ao processo de avaliação de RH, não há uniformidade. Embora todas as empresas pesquisadas utilizem indicadores de RH, há casos em que elas se baseiam nos objetivos estratégicos para desenvolver os indicadores, enquanto, em outros, os indicadores refletem apenas aspectos operacionais da própria área, não acompanhando o cumprimento do seu papel estratégico. No quadro 6, encontram-se aspectos extraídos da estratégia de RH das empresas que reforçam essa afirmação.

Quanto à construção dos indicadores, a pesquisa sugere que, para três das empresas pesquisadas, parte dos indicadores é obtida a partir dos objetivos estratégicos. Tal fato indica que as redes hoteleiras pesquisadas não se encontram totalmente em um dos níveis de complexidade propostos por Becker, Huselid e Ulrich (2001). Pelo contrário, em uma mesma empresa, alguns indicadores podem ser oriundos da estratégia da empresa, enquanto outros são desenvolvidos com base em práticas de mercado ou processos desenvolvidos internamente na área de RH.

O quadro 6 sumariza a comparação entre os casos, destacando aspectos em relação aos objetivos da pesquisa.

**Quadro 6 – Quadro Comparativo dos Casos Pesquisados**

	<b>Accor</b>	<b>Atlântica</b>	<b>Blue Tree</b>	<b>Sol Meliá</b>
<b>Ênfase da Estratégia de RH</b>	Confiança e Respeito Ótimo lugar para trabalhar Desempenho Inovação	Responsabilidade e comprometimento Ambiente agradável e de desenvolvimento Criatividade – antecipação das necessidades dos clientes	Fazer com que o cliente sinta o serviço diferenciado Multiplicação da cultura de serviços	Programa <i>Customer First</i> , visando experiência do cliente nos momentos da verdade Visão do colaborador como cliente interno
<b>Construção dos indicadores de RH</b>	Alguns indicadores são baseados na estratégia, outros não	Alguns indicadores são baseados na estratégia, outros não	Utiliza apenas indicadores internos da área	Alguns indicadores são baseados na estratégia, outros não
<b>Elaboração de metas para os indicadores de RH</b>	Algumas metas são obtidas com base nos resultados estratégicos, outras são obtidas externamente	Algumas metas são baseadas em valores históricos e em referenciais de consultorias	As metas são estabelecidas internamente pela área de RH	As metas são estabelecidas com base em valores históricos e entre unidades da rede no mundo

<b>Importância dos indicadores de RH</b>	Os resultados dos indicadores têm peso equivalente aos resultados financeiros e de clientes	Os resultados dos indicadores de RH são cobrados dos gestores das unidades e tem grande importância	Os resultados têm pouca relevância, tanto para a área de RH quanto para a empresa.	Os resultados dos indicadores de RH têm grande relevância e são utilizados para avaliação estratégica da área.
<b>Mensuração das relações de causa e efeito com resultados estratégicos</b>	A empresa acredita na contribuição de RH, mas as relações não estão claras e Nem são mensuradas.	A empresa acredita na contribuição de RH e busca comprová-la, mas não consegue quantificá-la.	A empresa acredita na contribuição de RH, mas a crença não reflete na utilização dos indicadores.	A empresa acredita na contribuição de RH para a qualidade, mas não conduz esforços para prová-la ou mensurá-la.

Fonte: elaborado pelos autores.

Para a fixação de metas para os indicadores, há empresas que utilizam *benchmarks* (internos e externos) como referência para a fixação dos parâmetros de avaliação, enquanto outras promovem discussões para determinação de metas, mas em apenas uma delas os valores-alvo são estabelecidos unicamente em função dos objetivos. Mesmo assim, a fixação de tais parâmetros não é feita considerando o desdobramento das metas estratégicas gerais para chegar aos objetivos de RH. Tal fato sugere que o processo de avaliação não está sendo conduzido exatamente conforme recomendam os autores (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001; FITZ-ENZ, 2000).

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

Para associar os resultados de RH com os resultados financeiros e operacionais, uma das empresas usa técnicas mais complexas. Outras duas empresas associam os resultados de RH pelo fato de acreditar no seu valor, sem, contudo, avaliar se efetivamente estão contribuindo para melhores resultados. Um dos aspectos comuns entre as empresas é que não há mensuração quantitativa da relação entre as ações de RH e os resultados finais, contrariando a abordagem recomendada por Becker, Huselid e Ulrich (2001), em que as relações causais seriam investigadas para então promover a mensuração. Outro aspecto comum é que o desenvolvimento dos indicadores não ocorreu a partir do mapa estratégico e do processo de criação de valor por parte do RH. Em alguns casos, os indicadores foram criados para atender a objetivos estratégicos específicos da área. Em outros, a função dos indicadores é, apenas, de controle das atividades de RH e não de seus resultados.

## Considerações Finais

A pesquisa buscou identificar a aplicação da avaliação de RH nas redes hoteleiras no Brasil, verificando a sua utilização em relação aos aspectos estratégicos e às características das empresas. Em termos teóricos, o tema ainda não apresenta uniformidade de conceitos nem volume de pesquisa suficiente para a sua compreensão. Da mesma forma, a análise dos resultados do presente trabalho indica que as empresas, ainda, se encontram em fase incipiente, não tendo estruturado as relações entre os indicadores de RH e os resultados corporativos. Há diferenças consideráveis entre os estágios de desenvolvimento das redes nesse aspecto. Porém, nenhuma delas consegue quantificar tais relações; ou seja, embora todas as empresas estudadas valorizem os indicadores e os utilizem de forma estratégica, nenhuma delas faz a mensuração dos impactos das ações de RH nos resultados financeiros ou operacionais.

No que tange aos resultados da pesquisa, sua análise trouxe à luz alguns aspectos importantes do processo de avaliação da área nas redes hoteleiras estudadas. Com relação ao objetivo principal – saber se as maiores empresas do setor utilizam a avaliação de RH como ferramenta estratégica – verificou-se que, apenas, parte delas o faz. Considerando-se os níveis propostos por Becker, Huselid e Ulrich (2001), os resultados da pesquisa sugerem que uma das redes poderia ser enquadrada na simples utilização de indicadores tradicionais e operacionais, em que são medidos apenas resultados internos da área; duas empresas podem se encaixar na utilização estratégica dos indicadores, sem mapear detalhadamente as relações entre as ações de RH e a estratégia; e uma empresa possui algumas relações estratégicas claras entre RH e a organização como um todo, porém sem a quantificação dos resultados das ações da área. Essas conclusões são evidenciadas pela existência de indicadores considerados como “antecedentes”, conforme a classificação proposta por Fitz-Enz (2000). Mas, no que diz respeito a indicadores da contribuição de RH para os objetivos da organização, apenas em uma das empresas foi identificado um indicador classificado como “integrado”. Tal classificação foi atribuída por estar estruturada, embora não mensurada, a contribuição dos resultados do indicador para os objetivos estratégicos da organização, conforme proposto por Becker, Huselid e Ulrich (2001).

No que se refere aos objetivos específicos da pesquisa, um deles foi o de verificar a integração entre os indicadores e objetivos estratégicos de RH e das empresas. Os resultados mostram que o RH das empresas pesquisadas procura “provar” a sua contribuição para os resultados operacionais e financeiros. Porém, a subjetividade contida nas atividades e resultados da própria área dificulta o processo. Além disso, a importância estratégica da área diante das demais parece estar em processo de evolução. A função operacional, tradicionalmente exercida, pode estar dando lugar à participação efetiva na elaboração da estratégia, acompanhando o gradual reconhecimento da sua contribuição para os resultados organizacionais. Essa transformação não ocorre no mesmo ritmo nem do mesmo modo nas empresas: enquanto algumas estão em estágios iniciais, outras já avançaram e têm a importância estratégica da área mais reconhecida. Em suma, no âmbito das redes pesquisadas, que representam as maiores empresas do segmento hoteleiro em operação no Brasil, não há uniformidade em relação à integração entre os indicadores e objetivos estratégicos de RH e das empresas. Em algumas, apenas questões tradicionais – como treinamento e rotatividade – são enfatizadas, atribuindo-se a elas importância estratégica. Outras empresas estão começando a valorizar a avaliação de outras ações, como o desenvolvimento de competências e o *gap* entre elas. Isso reforça os indícios de que ao menos essas empresas estão adotando uma visão mais estratégica da área e de seu papel para a criação de valor para a organização como um todo.

Quanto aos objetivos específicos de compreender como o processo de avaliação é concebido e desenvolvido, e como os indicadores são utilizados, também foram encontradas diferenças importantes entre as empresas. Algumas iniciam o processo com indicadores prontos, enquanto outras os concebem com base nos objetivos estratégicos da organização. Os resultados da pesquisa sugerem que o processo de desenvolvimento e a utilização dos indicadores são os aspectos mais relevantes para classificar os estágios em que as empresas se encontram, no que diz respeito à avaliação de seu RH. Isso significa que não são os indicadores em si mesmos que mostram o estágio de evolução, mas sim a forma pela qual são desenvolvidos e utilizados. Tal conclusão vai ao encontro da abordagem de Becker, Huselid e Ulrich (2001), a qual enfatiza o ciclo de desenvolvimento e utilização dos indicadores, em detrimento da determinação de um grupo de indicadores “estratégicos” ou não.

Os resultados sugerem, ainda, que o modelo de classificação proposto ao final do referencial teórico pode constituir um importante instrumento para identificação do nível de desenvolvimento dos indicadores de RH. Já que em uma mesma empresa podem ser utilizados diferentes indicadores, desenvolvidos a partir de processos distintos, torna-se difícil classificar uma empresa em um único estágio

de complexidade do processo de avaliação. Assim, o modelo pode tornar-se útil para classificar os diferentes indicadores utilizados pela empresa, de acordo com o seu processo de desenvolvimento e importância estratégica. Recomenda-se, então, que o modelo de classificação seja aplicado em pesquisas futuras em empresas de outros setores e portes, por oferecer uma abordagem mais simples, prática e, talvez, mais aplicável à realidade do RH das empresas.

Em relação ao objetivo da pesquisa de identificar a existência de indicadores comuns entre as empresas do segmento, a pesquisa revelou que elas empregam uma grande quantidade de indicadores, sendo que alguns merecem destaque por ser mais valorizados estrategicamente. São eles: indicador de clima, rotatividade, *gaps* de competência, satisfação do colaborador, avaliação de desempenho, indicadores de treinamento e candidatos aptos a promoção. Tais indicadores podem estar relacionados com o fato de as empresas pertencerem ao setor de serviços e, principalmente, de se tratar de serviços tipicamente associados a experiências (PINE; GILMORE, 1999; TASCHNER, 2001, 2002). Nessa linha, os resultados sugerem que a oferta de experiências demande um quadro de funcionários satisfeitos – nos termos de Lane e Dupré (1997) –, colocando em evidência os indicadores relacionados acima.

De maneira geral, ainda que as redes hoteleiras atribuam grande importância ao RH, a pesquisa sugere que, mesmo as maiores, não utilizam instrumentos de avaliação coerentes com aqueles apresentados pela literatura sobre o tema.

Dada a limitação inerente aos estudos de caso, de não permitir inferências de tipo estatístico, sugere-se que trabalhos semelhantes a este sejam realizados em outros setores específicos, com vistas ao conhecimento das questões referentes à avaliação de RH nos diferentes contextos. Mas os resultados do presente estudo podem servir de base para a elaboração de hipóteses para teste em pesquisas subseqüentes de natureza quantitativa.

## Referências

- ACCOR. *Site corporativo nacional*. [S.l.: s.n.], 2007. Disponível em: <<http://www.accor.com.br>><http://www.accor.com.br>. Acesso em: 27 out. 2007.
- ADAMS, Debra. *Management accounting for the hospitality industry: a strategic approach*. London: Cassel, 1997.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M.T. L. *et al. As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- AMAZONAS, Eny; GOLDNER, Lilian. *Raio X da hotelaria brasileira*. As redes hoteleiras do Brasil. Osasco, SP: Amazonas & Goldner Consultoras Associadas, 2007. v.3. 1 CD-ROM.
- ATLANTICA HOTELS INTERNATIONAL. *Site corporativo da empresa*. [S.l.: s.n.], 2007. Disponível em: <<http://www.atlanticahotels.com.br>>. Acesso em: 02 nov. 2007.
- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, D. *The HR scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- CUNHA, L. O gringo louco dos hotéis. *ISTO É DINHEIRO*. São Paulo, n.447, 2006. Disponível em: <<http://www.terra.com.br/istoedinheiro>>. Acesso em: 02 nov. 2007.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, Ada, Ohio, v.14, n.4, p.532-550, out., 1989.
- ERDLY, M.; KESTERSON-TOWNES, L. Experience rules: a scenario for the hospitality and leisure industry circa 2010 envisions and transformation. *Strategy and Leadership*, [S.l.], v.31, n.3, p.12-18, 2003.
- FGV; EMBRATUR. *Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo*. [S.l.: s.n.], 2007. v.3. Disponível em: <[http://www.braziltour.com/site/br/dados\\_fatos/conteudo/lista.php?in\\_secao=293](http://www.braziltour.com/site/br/dados_fatos/conteudo/lista.php?in_secao=293)>[www.braziltour.com/site/br/dados\\_fatos/conteudo/lista.php?in\\_secao=293](http://www.braziltour.com/site/br/dados_fatos/conteudo/lista.php?in_secao=293)www.ebape.fgv.br. Acesso em: 31 mar. 2007.

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

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

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

GOHR, Cláudia F. *Estratégias competitivas: um estudo no setor hoteleiro do município de ITAPEMA/SC*. 2000. 182 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, UFSC. Florianópolis, 2000.

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

GPTW. Great Place to Work. Sítio eletrônico do *Great Place to Work Institute*. As melhores empresas para se trabalhar. [S.l.: s.n.], 2007. Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com.br>>. Acesso em: 29 out. 2007.

GUEST, D. Human resource management and performance: a review and research agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, [S.l.], v.8, n.3, p.263-276, 1997.

HESKETT, J.; JONES, T.; LOVEMAN, G; SASSER, W.; SCHLESINGER, L. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, Boston, v.72, n.2, p.164-170, 1994.

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

JONES, C.; THOMPSON, P.; NICKSON, D. Not part of the family? The limits to managing the corporate way in international hotel chains. *The International Journal of Human Resource Management*, [S.l.], v.6, n.9, 1998.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KORCZYNSKI, M. *Human resource management in service work*. London: Palgrave Macmillan, 2001.

LACOMBE, Beatriz. *Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional: um estudo com as maiores empresas brasileiras*, 2005. 202 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2005.

LANE, H.; DUPRE, D. *Hospitality world: an introduction*. New York: John Wiley & Sons, 1997.

MORILHA, Patrícia; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; MURITIBA, Sérgio Nunes. Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em gestão de pessoas na atualidade. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia, SP: ANPAD, 2003.

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

\_\_\_\_\_; MURITIBA, Sérgio; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; HORNEAUX JUNIOR, Flávio. Processo de avaliação de resultados de gestão de pessoas: em direção a um modelo. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.

- OLIVEIRA, Patrícia; MURITIBA, Sérgio; LIMONGI-FRANÇA, Ana. Avaliar resultados em gestão de pessoas? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2005, *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.
- OLSEN, M. D.; TSE, E. C.; WEST, J. J. *Strategic management in the hospitality industry*. 2.ed. New York: John Wiley e Sons, 1998.
- PINE, J.; GILMORE, J. *The experience economy: work is theatre and every business is a stage*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- SAAB, W.; DAEMON, I. O segmento hoteleiro no Brasil. *BNDES Setorial*. Rio de Janeiro, n.13, p.127-156, 2001.
- SCHNEIDER, Benjamin. Welcome to the world of services management, *Academy of Management Executive*, [S.l.], v.18, n.2, 2004, \_\_\_\_\_; BOWEN, David E. The service organization: human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, [S.l.], v.21, n.4, p.39-52, 1993.
- SOL MELIA. *Dossier de prensa*. Site corporativo da Sol Meliá. [S.l.: s.n.], 2007. Disponível em: <<http://www.meliahotels.com>>. Acesso em: 29 maio 2007.
- STAKE, R. Case Studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- STOREY, J. *Human resources management: a critical text*. [S.l.]: Thomson Learning, 2001.
- TASCHNER, GISELA B. Tourism in Brazil: notes on its evolution. In: ANNUAL CONFERENCE BALAS, 2001, San Diego. *Anais...* San Diego. 2001. v.1. \_\_\_\_\_ Leisure and tourism in Brazil: some history, some trends, CONGRESSO MUNDIAL DA INTERNATIONAL SOCIOLOGICAL ASSOCIATION, RC, 13, 2002. *Anais...*
- ULRICH, D. Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, [S.l.], v.36, n.4, 1997. \_\_\_\_\_ *Recursos humanos estratégicos*. São Paulo: Futura, 2003.
- WRIGHT, P.; MCMAHAN, G., Theoretical perspectives for strategic human resources management, *Journal of Management*, Amonk, NY, v.18, n.2, 1992.
- WTO. World Tourism Organization. UNWTO *World Tourism Barometer*, [S.l.], v.5, n.1, p.1-6, 2007.
- YEUNG, A.; BERMAN, B. Adding value through human resources: reorienting human resource management to drive business performance. *Human Resource Management*, [S.l.], v. 36, n.3, 1997.
- YIN, R. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage, 2003.

**Artigo recebido em 19/07/2008.**

**Artigo aprovado, na sua versão final, em 05/11/2009.**