

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**  
**NA HOTELARIA: O PAPEL DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS**

**Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto**

**Orientador: Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque**  
**Co-Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Freire Medeiros**

**SÃO PAULO**

**2011**

Prof. Dr. João Grandino Rodas  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**LEILIANNE MICHELLE TRINDADE DA SILVA BARRETO**

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL  
NA HOTELARIA: O PAPEL DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque**  
**Co-Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Freire Medeiros**

**Versão original**

**SÃO PAULO**

**2011**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Barreto, Leilianne Michelle Trindade da Silva

Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais/ Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto. – São Paulo, 2011.  
157 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2011.

Orientador: Lindolfo Galvão de Albuquerque.

Co-orientador: Carlos Alberto Freire Medeiros.

1. Administração de recursos humanos 2. Desempenho organizacional  
3. Hotelaria I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.3

**A Rafael e Lucas Rafael,  
meus grandes e eternos amores.**

## AGRADECIMENTOS

Ao professor Lindolfo Galvão de Albuquerque, por quem tenho grande respeito e admiração, pelo irrestrito apoio em todas as fases do desenvolvimento deste trabalho, pela absoluta dedicação nos momentos de orientação e pela sabedoria com a qual guiou os meus caminhos, sem nunca me deixar perder o foco.

Ao professor Carlos Alberto Freire Medeiros, por toda a força e estímulo dados desde o processo de seleção do doutorado, por ter acolhido o meu trabalho no meu retorno para Natal e pela ajuda fundamental nos aspectos metodológicos da pesquisa.

Ao professor Wayne Thomas Enders, meu eterno mestre, que acompanha os meus passos desde a graduação, por ter me ajudado a construir uma base acadêmica sólida, imprescindível para o meu desenvolvimento profissional.

Ao professor Benny Kramer, que também esteve sempre presente desde a graduação, por todo o suporte dado durante a minha permanência em São Paulo e pelas inúmeras parcerias proporcionadas.

À professora Nildes Pitombo, minha mãe de coração, que me acolheu com tanto carinho e atenção, tornando-se uma grande amiga e conselheira.

Aos meus professores no doutorado, em especial aos professores Adalberto Fischmann, André Fischer e Joel Dutra, pela convivência e pelos ensinamentos compartilhados; e ao professor Roberto Sbragia, pela colaboração na estruturação do meu projeto de pesquisa.

Aos colegas do Grupo de Pesquisa sobre Gestão Estratégica de Pessoas, pelos produtivos debates e trocas de idéias.

Aos meus colegas de turma, especialmente a Angeli, Luciene e Germano, por compartilharem momentos de aprendizagem, alegrias e angústias.

Aos colegas do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas, principalmente a Wilson Amorim, Sandra Mara, Fernanda Pires e Maira Patricia, pelo companheirismo, carinho e amizade.

Aos gestores dos hotéis que participaram da pesquisa, pela atenção dispensada e por terem fornecido as informações necessárias para a realização do trabalho.

Ao meu esposo, Rafael, companheiro de todas as horas, por ter sido paciente, compreensivo e carinhoso em todos os momentos estressantes dessa longa jornada, por ter sido a minha fonte

de energia durante os difíceis períodos vividos em São Paulo, por nunca ter me deixado desanimar e por todo o imenso e recíproco amor que nos une.

Aos meus pais, Firmino e Luiza, meus maiores exemplos de força e superação, por estarem presentes em todos os momentos da minha vida, por terem sempre apoiado e estimulado o meu crescimento e pela dedicação e amor incondicionais.

À minha irmã Leyla e sua família, por terem me acolhido em São Paulo, pela atenção e auxílio sempre concedidos, e por terem tornado os meus dias nessa cidade mais divertidos e agradáveis.

À minha irmã Sheyla e sua família, que mesmo distantes nunca deixaram de torcer por mim, por terem sempre me aconselhado e me oferecido ajuda.

## RESUMO

No campo da gestão estratégica de pessoas, uma preocupação que está em evidência é a investigação de variáveis mediadoras da relação entre gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional. Para desvendar as etapas intermediárias do processo de geração de resultados da gestão estratégica de pessoas, pesquisas anteriores sugerem a análise de fatores no nível organizacional, a exemplo das capacidades organizacionais. Nesse contexto, o objetivo geral desta pesquisa foi estabelecer relações entre as configurações de estratégias de gestão de pessoas, as capacidades organizacionais e o desempenho organizacional dos meios de hospedagem do Nordeste brasileiro, oferecendo subsídios para a gestão eficaz dos empreendimentos e para a maximização de resultados no setor. Foi desenvolvido um estudo descritivo e relacional, de abordagem quantitativa. Foram aplicados questionários a 151 gestores de meios de hospedagem localizados nos dois principais destinos turísticos de quatro estados do Nordeste do Brasil, a saber: Salvador/BA, Porto Seguro/BA, Fortaleza/CE, Canoa Quebrada/CE, Recife/PE, Porto de Galinhas/PE, Natal/RN e Pipa/RN. As estratégias de gestão de pessoas foram avaliadas segundo o Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (2006). As capacidades organizacionais foram investigadas a partir do modelo de múltiplos papéis de Ulrich (1998; 2000). O desempenho organizacional foi avaliado com o uso de indicadores adotados por pesquisas anteriores: taxa de ocupação hoteleira, valor da diária média, desempenho financeiro, produtividade do trabalho e qualidade dos serviços. Os dados foram analisados por meio da aplicação de diversas técnicas estatísticas adequadas às características dos dados e aos objetivos do estudo. Os resultados revelam que existe um razoável equilíbrio na implementação das diversas configurações do Modelo de Valores Competitivos. Entretanto, percebe-se uma tendência de que os hotéis conseguem implementar melhor as estratégias de gestão de pessoas que apresentam enfoque organizacional orientado para o ambiente interno e implementar menos as estratégias voltadas para o ambiente externo. Também se verificou uma tendência entre os meios de hospedagem de conseguirem desenvolver melhor as capacidades organizacionais orientadas para o cotidiano e para o nível operacional e de enfrentarem maiores dificuldades para desenvolver as capacidades organizacionais orientadas para o futuro e para o nível estratégico. As relações encontradas confirmam a sobreposição proposta por Cameron e Quinn (2006) entre as estratégias de gestão de pessoas do Modelo de Valores Competitivos e as capacidades organizacionais do modelo de múltiplos papéis de Ulrich (1998) e revelam outras associações concomitantes e complementares. Essas múltiplas relações identificadas corroboram a perspectiva configuracional ao sugerirem a existência de modelos híbridos, em que sejam contemplados elementos dos quatro modelos de gestão de pessoas analisados nesta pesquisa, buscando uma combinação sinérgica entre eles para maximizar e usufruir dos benefícios que cada um é capaz de proporcionar. Apenas duas capacidades organizacionais exercem influência direta sobre o desempenho organizacional, ambas voltadas para as atividades de administração de pessoal, apresentando maior ênfase sobre as pessoas e traduzindo maior flexibilidade. Por outro lado, análises complementares atestaram que os hotéis que conseguem desenvolver as quatro capacidades organizacionais de forma conjunta e equilibrada alcançam um desempenho superior, confirmando assim a noção de equilíbrio defendida pelos autores de ambos os modelos. As constatações permitiram ampliar a compreensão sobre as relações entre as estratégias de gestão de pessoas e o desempenho organizacional, inserindo as capacidades organizacionais como variável mediadora.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de Pessoas. Estratégias de Gestão de Pessoas. Capacidades Organizacionais. Desempenho Organizacional. Hotelaria.



## ABSTRACT

*In the field of strategic human resource management there is evident concern with investigation into variables that intercede in the relationship between strategic human resource management and organizational performance. In order to clarify the intermediate steps in the process of generating results of strategic human resource management, earlier research suggests an analysis of factors at the organizational level, an example being organizational capabilities. Within this context, the general objective of this research was to establish relationships among the settings of human resource strategies, organizational capabilities and organizational performance in the hotel sector in the Brazilian Northeast, offering support for the management efficacy of these business undertakings and for the maximization of results in the sector. A descriptive and relational study, with a quantitative approach, was designed. One hundred and fifty-one questionnaires were applied to managers of hotels located in the two principal tourism destinations of four states in the Northeast Region of Brazil: Salvador, BA, Porto Seguro, BA, Fortaleza, CE, Canoa Quebrada, CE, Recife, PE, Porto de Galinhas, PE, Natal, RN and Pipa, RN. Human resource strategies were evaluated according to Cameron's and Quinn's (2006) Competitive Values Model. Organizational capabilities were investigated by way of Ulrich's (1998, 2000) Multiple Roles Model. Organizational performance was measured by use of indicators adopted from earlier research: hotel occupation rate, average value of daily rates, financial performance, labor productivity and service quality. Data were analyzed through the application of diverse statistical techniques consistent with the characteristics of the data and research objectives. The results reveal that there exists a reasonable equilibrium in the implementation of the diverse configurations of the Competing Values Model. However, a tendency to be more able to put into practice human resource strategies that present an organizational focus oriented toward the internal environment and to a lesser implementation of strategies directed toward the external environment was perceived. Also, a tendency was verified, among the hotels, to be more able to develop organizational capabilities orientated toward the day-to-day and for the operational level and to encounter greater difficulties in developing organizational capabilities directed toward the future and for the strategic level. The relationships discovered confirm the super positioning proposed by Cameron and Quinn (2006) between the human resource strategies of the Competing Values Model and the organizational capabilities of Ulrich's (1998) Multiple Roles Model and reveal other concomitant and complementary associations. The multiple relationships identified in the study lend support to a configurational perspective that suggests the existence of hybrid models, in which elements of the four models of human resource management analyzed here are contemplated, in the search for a synergetic combination among the models in order to maximize and take advantage of the benefits that each model is capable of providing. Only two of the organizational capabilities exercise direct influence over organizational performance, both focused upon personnel administration activities, presenting greater emphasis on people and translating into greater flexibility. On the other hand, complementary analyses present testimony that hotels that are able to develop the four organizational capabilities in a jointly and equilibrated form, manage to reach higher performance, thus confirming the notion of equilibrium defended by the authors of both models. The findings permit a comprehension and amplification of the relationships between human resource strategies and organizational performance, inserting organizational capabilities as a mediating variable.*

**Keywords:** Strategic Human Resource Management. Human Resource Strategies. Organizational Capabilities. Organizational Performance. Hospitality.



## Gracias por visitar este Libro Electrónico

Puedes leer la versión completa de este libro electrónico en diferentes formatos:

- HTML(Gratis / Disponible a todos los usuarios)
- PDF / TXT(Disponible a miembros V.I.P. Los miembros con una membresía básica pueden acceder hasta 5 libros electrónicos en formato PDF/TXT durante el mes.)
- Epub y Mobipocket (Exclusivos para miembros V.I.P.)

Para descargar este libro completo, tan solo seleccione el formato deseado, abajo:

