



Disponível na [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

REGE - Revista de Gestão

REGE  
Revista de Gestão

REGE - Revista de Gestão 24 (2017) 170–180

<http://www.regeusp.com.br/>

Gestão de Pessoas em Organizações

## Capacidades organizacionais: um estudo na hotelaria do nordeste brasileiro

*Organizational capabilities: a study on the brazilian northeast hotel sector*

Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto<sup>a,\*</sup>, Lindolfo Galvão de Albuquerque<sup>b</sup>  
e Carlos Alberto Freire Medeiros<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, RN, Brasil

<sup>b</sup> Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP, Brasil

Recebido em 22 de fevereiro de 2016; aceito em 21 de novembro de 2016

Disponível na internet em 19 de março de 2017

### Resumo

O objetivo geral desta pesquisa foi avaliar o grau de desenvolvimento de capacidades organizacionais oriundas do papel de Recursos Humanos na hotelaria do Nordeste brasileiro. Foi desenvolvido um estudo descritivo, de abordagem quantitativa, nos hotéis 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. O instrumento de coleta de dados investiga as capacidades organizacionais com base no modelo de múltiplos papéis de Ulrich (1998, 2000). Os resultados apontam uma tendência entre os meios de hospedagem a conseguir desenvolver melhor as capacidades organizacionais orientadas para o cotidiano e para o nível operacional. Por outro lado, eles se deparam com maiores dificuldades para desenvolver as capacidades organizacionais orientadas para o futuro e para o nível estratégico. Essa tendência ratifica o distanciamento estratégico ainda vivenciado pela gestão de pessoas das organizações contemporâneas. Assim, foi possível perceber que a gestão estratégica de pessoas ainda é um desafio para os meios de hospedagem, os quais precisam investir em uma mudança de ênfase do administrativo para o estratégico, do funcional para o modelo baseado nos negócios.

© 2017 Publicado por Elsevier Editora Ltda. em nome de Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

*Palavras-chave:* Gestão estratégica de pessoas; Capacidades organizacionais; Hotelaria

### Abstract

The general objective of this research was to assess the degree of development of organizational capabilities stemming from the role of human resources in the Brazilian Northeast hotel sector. A descriptive study, with a quantitative approach, was developed in 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. The instrument for data collection investigates the organizational capabilities based on the Ulrich's (1998, 2000) Multiple Roles Model. The results indicate a tendency, 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. This tendency confirms the strategic gap still experienced by human resource management in contemporary organizations. Thus, it was possible to see that the strategic human resource management is still a challenge for the hotels, which need to invest in a shift in emphasis from administrative to strategic, from functional to based on the business model.

© 2017 Published by Elsevier Editora Ltda. on behalf of Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

*Keywords:* Strategic human resource management; Organizational capabilities; Hotel sector

\* Autor para correspondência.

E-mail: [leiliannebarreto@hotmail.com](mailto:leiliannebarreto@hotmail.com) (L.M. Barreto).

A revisão por pares é da responsabilidade do Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2017.03.007>

1809-2276/© 2017 Publicado por Elsevier Editora Ltda. em nome de Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

## INTRODUÇÃO

No campo da gestão de pessoas, um dos temas que tem recebido crescente atenção diz respeito à avaliação de resultados. Ulrich (2000) comenta que existe um elevado grau de concordância sobre a necessidade de enfatizar os resultados da área e sobre os benefícios da avaliação, mas que há um grande debate sobre quais seriam os resultados de gestão de pessoas. Tradicionalmente, os resultados de gestão de pessoas têm sido interpretados exclusivamente em termos de atividades, geram indicadores de avaliação associados às funções operacionais da área, tais como índices de absentismo, rotatividade, número de contratações, horas de treinamento, entre outros. Essas mensurações são válidas e precisam continuar a ser feitas. Entretanto, elas não são suficientes para demonstrar o valor gerado pela gestão de pessoas para as organizações, pois refletem apenas a eficiência dos processos e muitas vezes não apresentam conexões com o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, o autor ressalta a necessidade de desenvolver avaliações com foco nos resultados, de forma complementar às avaliações de atividades, para que seja possível identificar tanto os produtos finais gerados quanto os métodos pelos quais eles foram atingidos.

Tais resultados de gestão de pessoas podem ser agrupados em três níveis: individual, social e organizacional. O nível individual se refere aos impactos dos comportamentos e das atitudes dos funcionários sobre o desempenho organizacional, através de aspectos individuais como a satisfação, o comprometimento ou a aprendizagem. O nível social diz respeito ao efeito do sistema de gestão de pessoas no contexto externo que enquadra a atividade da organização. O nível organizacional se refere à influência das decisões de gestão de pessoas sobre aspectos como coesão, adaptabilidade e capacidades de inovação ou resolução de problemas (Martín-Alcázar, Romero-Fernández & Sánchez-Gardey, 2008).

Em todos esses níveis, a mensuração dos resultados e o *feedback* que ela proporciona são essenciais para aperfeiçoar e desenvolver os aspectos de implantação, assim como para conhecer quanto as práticas realmente atingem os resultados esperados (Pfeffer, 1995).

Lacombe e Albuquerque (2008, p. 8) comentam que os autores que propõem métodos de mensuração de resultados em gestão de pessoas

[...] parecem concordar que há dois tipos de medidas possíveis para a área, que medem dois tipos de funções diferentes desempenhadas: as medidas operacionais, da área em si, e que dizem respeito a quão eficientemente estão sendo desempenhadas as atividades tradicionais da área de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, avaliação e demissão; o outro conjunto de medidas, os indicadores estratégicos, diz respeito à ação impulsionadora que RH pode ter sobre os processos e, portanto, ser uma força facilitadora da implantação da estratégia.

De acordo com a linha das medidas estratégicas, Becker, Huselid e Ulrich (2001) argumentam que o monitoramento é uma etapa importante do processo de gestão estratégica e que a avaliação de resultados em gestão de pessoas, assim como a determinação dos aspectos a serem

mensurados, deve estar diretamente associada à estratégia organizacional.

Os autores relatam que na realidade prática das organizações existe uma forte incongruência entre o que é importante e o que é medido. Isso se deve ao fato de que as contribuições da gestão de pessoas para a estratégia e os resultados organizacionais são de difícil mensuração, o que leva os gestores, uma vez pressionados pela necessidade de apresentar resultados tangíveis, a gerar indicadores e medidas centrados em atividades rotineiras, o que não reflete a contribuição do RH para o desempenho organizacional. Por outro lado, eles afirmam que, paradoxalmente, a dificuldade de mensurar os benefícios proporcionados pela gestão de pessoas configura-se exatamente na sua própria qualidade como fonte de vantagem competitiva sustentável. Assim, eles enfatizam que os ativos intangíveis geram benefícios tangíveis e que a capacidade de executar a estratégia pode ser mais relevante do que a própria estratégia traçada pela organização.

Wright e Snell (1991) também salientam a importância da estratégia na avaliação de resultados em gestão de pessoas, propõem que o papel da gestão de pessoas é administrar a interface entre competências, comportamentos e estratégia organizacional. Os autores consideram que o sistema de gestão de pessoas deve proporcionar resultados que capacitem a organização a implantar sua estratégia. Tal efetividade seria facilitada através do alinhamento externo e interno. O alinhamento externo se refere ao ajuste entre o modelo de gestão de pessoas e alguns fatores contingenciais, tais como a estratégia e os objetivos organizacionais, os desafios do ambiente competitivo e as características da sociedade em que a organização está inserida. Já o alinhamento interno diz respeito à consistência interna do modelo de gestão de pessoas, o que implica articulação e coerência entre as estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas. Alcançar ambos os alinhamentos interno e externo é um grande desafio para as organizações, pois um pode enfraquecer a possibilidade de alcançar o outro.

Para Lacombe e Albuquerque (2008, p. 8), as medidas da área de gestão de pessoas baseadas em indicadores estratégicos procuram “avaliar não apenas as ações já passadas, mas também como as ações de RH podem influenciar o futuro da organização, especialmente em termos da construção das capacidades organizacionais”. De modo similar, Ulrich (2000; 1998) também defende a tese de que as capacidades organizacionais se constituem em importantes resultados da gestão de pessoas.

Roehling et al. (2005) e Wei e Lau (2010) sugerem que as capacidades organizacionais mediam as relações entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional, indicam que as capacidades podem ser percebidas como resultados da gestão de pessoas. Entretanto, eles afirmam que ainda se conhece muito pouco sobre como a gestão de pessoas afeta o desenvolvimento e a manutenção das capacidades organizacionais e que ainda é preciso investigar melhor o assunto.

Quando se coloca em pauta a capacidade competitiva das organizações do setor turístico, esse assunto assume relevância ainda maior, pois se sabe que um dos maiores diferenciais desse setor é o seu capital humano. Assim, a gestão de pessoas se mostra cada vez mais importante para a criação de valor em economias baseadas no turismo, em função de as pessoas

desempenharem um papel fundamental para o alcance da vantagem competitiva.

O setor hoteleiro, por sua vez, tem uma dimensão tangível, associada ao produto (comida, acomodações, limpeza etc.), mas principalmente uma extensa dimensão intangível, associada aos serviços. Em função disso, a atitude das pessoas que lidam com os clientes determina a qualidade, a satisfação e a avaliação final do serviço. Assim, os empreendimentos hoteleiros que pretendam tornar-se ou manter-se competitivos no mercado devem procurar desenvolver um programa adequado de gestão de pessoas, que possibilite o desenvolvimento de capacidades organizacionais essenciais para o sucesso dos empreendimentos (Sainaghi, 2010).

Nesse contexto, o presente trabalho se propõe a avaliar o grau de desenvolvimento de capacidades organizacionais oriundas do papel de Recursos Humanos na hotelaria do Nordeste brasileiro e oferecer subsídios para a gestão eficaz dos hotéis e para a maximização de seus resultados.

Para fundamentar essa discussão, inicialmente serão apresentadas as bases teóricas relativas à temática capacidades organizacionais. Os tópicos seguintes apresentam os aspectos metodológicos da pesquisa de campo e a discussão dos resultados e encerram com as considerações finais.

### A visão baseada em recursos e as capacidades organizacionais

A teoria da visão baseada em recursos (*Resource-Based View* – RBV) tem se tornado o paradigma dominante na literatura mais recente sobre gestão estratégica de pessoas, por proporcionar a convergência entre os campos da estratégia e da gestão de pessoas (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake, 2009).

As origens da RBV estão associadas aos trabalhos de Penrose (1959), que concebe a empresa como um conjunto de recursos passíveis de ser explorados e capazes de interferir no desempenho. A partir da introdução dessa noção de recurso competitivo, a busca pela compreensão das diferenças de desempenho entre as empresas deixou de enfatizar unicamente o ambiente de concorrência e passou a se fundamentar nos fatores intrínsecos e nos atributos internos das organizações. Essa mudança de ênfase da estratégia – dos fatores externos para os recursos internos – veio a legitimar a ideia de que as pessoas nas organizações têm valor estratégico e se constituem em fonte de vantagem competitiva (Wright, Dunford & Snell, 2001).

Wernerfelt (1984) foi quem primeiro contribuiu para o desenvolvimento dessa corrente teórica, tratou os recursos como as forças ou as fraquezas de uma empresa, evidenciou assim a análise estratégica da perspectiva interna, em contraposição às oportunidades e ameaças do ambiente externo. Já Barney (1991) foi o grande responsável pela sua popularização. Ele afirma que a RBV tem dois pressupostos básicos, os quais assumem que as empresas dentro de uma indústria podem ser heterogêneas em relação aos recursos estratégicos que elas controlam (heterogeneidade de recursos) e que esses recursos não podem ser perfeitamente móveis entre as empresas e, portanto, a heterogeneidade pode ser duradoura (imobilidade de recursos). Ele

define os recursos da empresa como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento etc. controlados por uma empresa, os quais a capacitam a conceber e implantar estratégias que melhoram sua eficiência e eficácia. Logo, tais recursos são capazes de criar vantagem competitiva sustentável. Para o autor, uma empresa alcança vantagem competitiva sustentável quando implanta uma estratégia de criação de valor que não está prevista por algum concorrente atual ou potencial e quando essas outras empresas são incapazes de duplicar os benefícios dessa estratégia.

Os recursos podem ser classificados em três categorias: físicos (equipamentos, finanças, tecnologia), organizacionais (estrutura, planejamento, controle, coordenação) e humanos (qualificação, julgamento, inteligência, experiência). Para ser fontes de vantagem competitiva, precisam atender a quatro condições: a) ser valiosos, no sentido de permitir que a organização consiga explorar adequadamente as oportunidades e neutralizar as possíveis ameaças do ambiente de competição; b) ser raros ou únicos, isto é, ter características e atributos incomuns, de difícil acesso para os concorrentes; c) ser de difícil imitação ou substituição pelos concorrentes atuais e potenciais, em função das condições históricas singulares em que se desenvolve, da ambiguidade causal entre o recurso possuído pela empresa e sua vantagem competitiva ou da complexidade social inerente ao recurso; e d) ser devidamente explorados pelos processos organizacionais, isto é, a empresa deve estar organizada para o uso eficaz do recurso valioso, raro e de difícil imitação (Barney, 1991; Barney & Clark, 2007).

A análise da aplicabilidade desses pré-requisitos aos recursos humanos nas organizações revela como podem ser usados para a criação de vantagem competitiva sustentável (Wright, McMahan & McWilliams, 1994; Barney & Wright, 1998). A função de RH pode criar valor para as organizações tanto ao reduzir os custos como ao diferenciar os produtos/serviços, o que permite o aumento de receitas. A gestão de pessoas também deve refletir sobre como desenvolver e explorar características únicas dos recursos humanos da empresa, com foco em suas competências e habilidades, a partir do princípio de que recursos humanos de alta qualidade são raros. Possíveis caminhos para isso são o investimento em um extensivo processo de seleção e na construção de uma forte cultura organizacional (Wright et al., 1994; Barney & Wright, 1998).

Além dos recursos explorados pelas empresas, as capacidades organizacionais também são consideradas fontes de vantagem competitiva. De acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997), a RBV enfatiza os ativos e as capacidades específicas das empresas como determinantes fundamentais do desempenho, isto é, as organizações são heterogêneas em relação aos seus recursos e às suas capacidades. Logo, essa perspectiva centra-se sobre estratégias para a exploração de recursos específicos existentes, assim como para o desenvolvimento de capacidades organizacionais.

Os autores defendem a tese de que o sucesso no mercado global tem sido alcançado por empresas que conseguem demonstrar capacidade de resposta adequada e inovação de produtos de forma rápida e flexível, juntamente com a capacidade de gestão para efetivamente coordenar e redistribuir as competências internas e externas. Eles observam que muitas empresas

conseguem acumular um grande estoque de recursos valiosos, mas ainda não têm muitas capacidades úteis.

Com base nessa ideia de que a vantagem competitiva exige a exploração e o desenvolvimento de capacidades, os autores desenvolvem o conceito de capacidades dinâmicas. As capacidades enfatizam o papel fundamental da gestão estratégica em adequadamente adaptar, integrar e reconfigurar as competências funcionais, os recursos e as habilidades organizacionais internas e externas para responder às exigências do ambiente. Já o termo “dinâmicas” se refere à capacidade de renovar as competências de forma a obter congruência com o ambiente de negócios em constante mudança.

Destaca-se, ainda, que nem todas as capacidades organizacionais têm valor estratégico. Para ser estratégica, a capacidade deve estar afinada com a necessidade da organização, deve ser única e ser de difícil imitação. Logo, as capacidades geralmente não podem ser adquiridas; elas devem ser construídas.

De acordo com [Stalk Jr., Evans e Shulman \(2000\)](#), a competição baseada em capacidades envolve a identificação, a administração e o forte investimento nos principais processos de negócios. Esse conjunto de processos de negócios estrategicamente articulados compõe as capacidades organizacionais. No ambiente contemporâneo, a competição se baseia na dinâmica do comportamento das empresas, cujo êxito depende da resposta rápida ao cliente e da antecipação às demandas do mercado. Assim, a essência da estratégia reside na escolha das capacidades organizacionais adequadas para investir e desenvolver.

Por outro lado, [Eisenhardt e Martins \(2000\)](#) definem capacidades dinâmicas como processos organizacionais e estratégicos específicos que criam valor para as empresas em mercados dinâmicos através da manipulação de recursos dentro de novas estratégias de criação de valor. Assumindo uma postura crítica, os autores admitem que as capacidades dinâmicas podem ser reproduzidas entre as empresas. Por outro lado, eles defendem que o seu valor para a vantagem competitiva reside nas configurações de recursos que elas criam, e não nas capacidades em si, ou seja, é a sua habilidade para criar, integrar, recombinar e descartar recursos que gera valor para as organizações. Desse modo, existem várias formas e diferentes padrões para o desenvolvimento de tais capacidades.

[Lado e Wilson \(1994\)](#) sugerem que as competências organizacionais podem ser ampliadas, melhoradas e mantidas através dos sistemas de gestão de pessoas. Seu artigo é considerado uma das primeiras aplicações da visão baseada em recursos para o campo da gestão estratégica de pessoas. Eles argumentam que os sistemas de gestão de pessoas estão diretamente relacionados ao desenvolvimento de competências organizacionais e que podem, dessa forma, contribuir para a vantagem competitiva sustentável. Segundo os autores, as competências organizacionais incluem todos os ativos, conhecimentos, habilidades e capacidades específicos da empresa, incorporados na estrutura, tecnologia, processos e relações interpessoais da organização. Para eles, as capacidades organizacionais caracterizam os mecanismos dinâmicos que habilitam a organização a adquirir, desenvolver e desdobrar seus recursos para alcançar desempenho superior em relação às outras empresas.

Segundo [Mascarenhas \(2008, p. 132\)](#), a teoria das capacidades dinâmicas “ênfatisa a importância dos aspectos organizacionais, gerenciais e de gestão de pessoas como nenhuma outra teoria em estratégia. Suas proposições realçam a relevância da construção de um sistema organizacional capaz de gerar inovações continuamente”. O reconhecimento de que a gestão de pessoas desempenha uma função importante na construção de capacidades organizacionais deve-se ao fato de ela estar por trás da mobilização e da reconfiguração dos recursos competitivos.

Baseados na perspectiva das capacidades dinâmicas, [Wei e Lau \(2010\)](#) confirmaram que a relação entre gestão de pessoas e desempenho organizacional é parcialmente mediada pela capacidade adaptativa das empresas. Em uma pesquisa empírica feita na China, eles concluíram que a capacidade adaptativa das organizações – aquela que ajuda a facilitar a adaptação, a mudança e a aprendizagem da empresa, gerada por sistemas de gestão de pessoas que encorajam e capacitam seus funcionários a aprender, responder às mudanças do mercado e se envolver em inovações – melhora o desempenho financeiro, bem como a inovação das empresas.

Resultados semelhantes foram encontrados por [Jin, Hopkins e Wittmer \(2010\)](#) em empresas americanas. Os autores verificaram que a flexibilidade das empresas, definida como a capacidade de responder com eficiência e eficácia às exigências dos clientes, media a relação entre o seu capital humano e as suas vantagens competitivas. Em outras palavras, eles defendem que o capital humano das organizações, coordenado com práticas integradas de gestão de pessoas, desenvolve as capacidades dinâmicas das empresas, as quais irão sustentar as suas vantagens competitivas. [Rosen et al. \(2011\)](#) também defendem a tese de que a capacidade de rápida adaptação às mudanças do contexto organizacional é crucialmente importante para o sucesso das empresas no mercado.

[Ulrich \(2000, 1998\)](#) advoga que as políticas e práticas de gestão de pessoas devem ser desenvolvidas de forma integrada para criar capacidades que contribuam para o sucesso organizacional. Dessa maneira, as capacidades representam a habilidade da empresa de usar recursos para fazer as coisas acontecerem e atingir objetivos, ou seja, elas representam os processos e as práticas necessários para a implantação estratégica.

Em sua proposição de valor, o autor defende a tese de que as práticas de gestão de pessoas criam capacidades organizacionais que irão gerar valor para o cliente, o que, por sua vez, irá se converter em valor econômico. Logo, as capacidades organizacionais representam o elo entre estratégia e ação e entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional, é de responsabilidade da gestão de pessoas a transformação de estratégias em capacidades.

Segundo ele, enquanto as competências essenciais equivalem ao *know-how* técnico das organizações, com uma orientação funcional, as capacidades organizacionais correspondem ao *know-how* social, associado à necessidade de conectar as pessoas e os grupos, com uma orientação para a colaboração em busca de um objetivo comum.

De acordo com o autor, existem quatro capacidades genéricas essenciais que podem ser definidas como resultados da



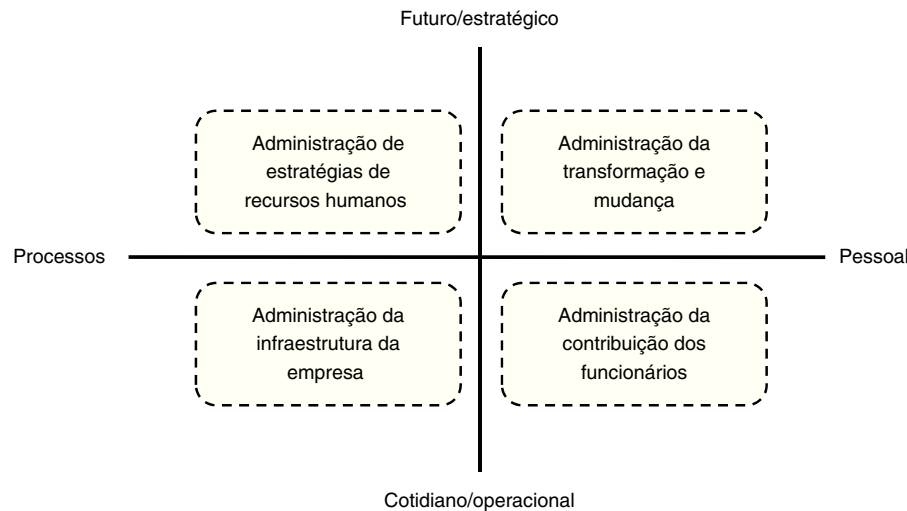


Figura 1. Papéis de RH na construção de uma organização competitiva.

Fonte: Ulrich, 1998, p. 40.

gestão de pessoas: criar clareza estratégica, fazer com que as mudanças aconteçam, gerar capital intelectual e criar eficiência administrativa. Essas capacidades derivam de seu modelo de múltiplos papéis, apresentado na [figura 1](#), que advoga que esses papéis devem ser assumidos pelos profissionais de gestão de pessoas concomitantemente, para que eles possam adicionar valor às organizações competitivas. Esse modelo ganhou bastante popularidade e desde então tem sido adotado por diversos pesquisadores da área ([Wright, 2008](#); [Caldwell, 2003](#); [Mascarenhas, 2008](#)).

O modelo trabalha com duas dimensões: o foco e as atividades de gestão de pessoas. O foco pode variar entre o estratégico, orientado para o futuro, e o operacional, voltado para o cotidiano. As atividades vão da administração de processos à administração de pessoal. Os quadrantes delineados no cruzamento dessas duas dimensões dão origem a quatro papéis de gestão de pessoas: a administração de estratégias de recursos humanos, que resultaria na capacidade de criar clareza estratégica; a administração da transformação e mudança, cujo resultado correspondente seria a capacidade de fazer com que as mudanças aconteçam; a administração da contribuição dos funcionários, que levaria à capacidade de gerar capital intelectual; e a administração da infraestrutura da empresa, que teria como resultado a capacidade de criar eficiência administrativa.

A capacidade de criar clareza estratégica propicia o alcance dos objetivos organizacionais e ajuda a garantir o sucesso, gera significado para os seus funcionários e para os demais *stakeholders*. Ela alinha os sistemas de gestão de pessoas às estratégias empresariais, as traduz em práticas organizacionais de forma eficiente, moldam o comportamento dos funcionários e diferenciam a empresa para clientes e investidores. Vale salientar que o alinhamento deve ser aqui entendido a partir de seus significados mais recentes, em que a gestão de pessoas contribui para e participa ativamente da construção das estratégias.

A capacidade de fazer com que as mudanças aconteçam proporciona flexibilidade, velocidade e agilidade às organizações no processo de rápida adaptação ao ambiente competitivo

dinâmico e instável. Ela facilita a inovação e a adaptação constantes, contribui para a compreensão dos processos cruciais para a mudança, gera dedicação a esses processos e garante que ela ocorra de acordo com o planejado. A partir do senso de melhoria contínua, tem-se o estímulo a novas iniciativas que assegurem a continuidade e o aumento do desempenho organizacional.

A capacidade de gerar capital intelectual favorece maior comprometimento e competência dos funcionários. As práticas de gestão de pessoas ajudam os funcionários a entregar resultados – através de suas competências individuais – que contribuam para o sucesso organizacional. Isso ocorre a partir da compreensão e do atendimento das necessidades dos funcionários, eleva sua contribuição global e seu comprometimento com as metas da organização.

A capacidade de criar eficiência administrativa facilita a concepção e desenvolvimento de processos de maneira eficiente. Ela envolve a melhoria contínua dos processos de gestão de pessoas e o aumento da eficiência geral da organização, na busca incessante por descobrir maneiras novas de fazer as coisas melhor, com o intuito de garantir a manutenção da qualidade e a redução dos custos. Assim, a gestão de pessoas contribui para o aperfeiçoamento da infraestrutura de trabalho da organização, prepara-a para seus desafios operacionais e estratégicos.

Para [Ulrich \(2000, p. 39\)](#), essas quatro capacidades são complementares e devem ser desenvolvidas em conjunto para desempenhar uma parceria ampla e global que de fato possa agregar valor às organizações, como ilustra o trecho a seguir: “Empresas bem-sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégia em ação rapidamente, de gerenciar processos de maneira inteligente e eficiente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente”.

### Aspectos metodológicos

Este estudo se caracteriza como descritivo, uma vez que se propôs a avaliar o grau de desenvolvimento de capacidades

organizacionais na hotelaria do Nordeste brasileiro. Em relação à abordagem metodológica, caracteriza-se como um levantamento (*survey*), faz uso de métodos quantitativos.

### *População e amostra*

A população desta pesquisa abrange os hotéis 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. Em virtude dos objetivos da pesquisa, foram selecionados para compor a amostra apenas os hotéis que têm o mínimo de 30 unidades.

O arcabouço amostral era de 250 hotéis. Alguns deles se recusaram a participar da pesquisa e outros não puderam responder durante o período de coleta de dados, alegaram como justificativa a limitação de tempo. Desse modo, a amostra constituiu-se como não probabilística, por conveniência, obteve-se uma amostra válida de 151 hotéis, o que representa uma taxa de retorno de 60,40%.

### *Instrumento de coleta de dados*

O instrumento de coleta de dados investiga as capacidades organizacionais com base no modelo de múltiplos papéis de Ulrich (1998, 2000), mensura as quatro capacidades organizacionais genéricas: Clareza Estratégica, Mudança, Capital Intelectual e Eficiência Administrativa. Todos os indicadores do questionário foram mensurados com o uso de escalas de percepção que variam de 0 a 10.

Essa escala de mensuração foi desenvolvida a partir da descrição teórica feita pelo autor sobre os resultados inerentes à construção de cada capacidade organizacional. A elaboração dos indicadores da escala também se baseou no instrumento de pesquisa proposto por Ulrich para a avaliação dos papéis em recursos humanos. Entretanto, foram feitas adaptações para evidenciar a abordagem de capacidades e geração de resultados, ao invés de se limitar aos papéis desempenhados pela gestão de pessoas. Foram desenvolvidos inicialmente 32 indicadores para avaliar as capacidades organizacionais, com uma distribuição uniforme de oito indicadores para cada capacidade.

A escala de capacidades organizacionais passou por uma série de pré-testes. Foi desenvolvido um primeiro pré-teste com 15 acadêmicos especialistas em gestão de pessoas e/ou turismo, com o objetivo de avaliar a qualidade geral do questionário, observaram-se aspectos como a clareza da redação, a sequência lógica, a organização e a facilidade de entendimento das questões. Com base nas sugestões recebidas, foram feitos alguns ajustes de redação.

Após tais ajustes, a escala foi submetida a um segundo pré-teste feito com profissionais de gestão de pessoas que cursavam a Especialização em Recursos Humanos ou o MBA-RH da Fundação Instituto de Administração em São Paulo (FIA). Foram obtidos 70 questionários respondidos pelos referidos profissionais, que eram, em sua maioria, analistas de recursos humanos, havia também consultores e diretores ou gerentes de recursos humanos.

Com base nos dados desse pré-teste, a análise de confiabilidade (alfa de Cronbach -  $\alpha$ ) permitiu selecionar os cinco melhores indicadores de cada capacidade organizacional. Esse procedimento foi feito com a intenção de identificar os conjuntos de indicadores com maior consistência interna para compor o questionário final da pesquisa.

Foi feito ainda um terceiro pré-teste do questionário, já em sua versão final, junto a gestores de três meios de hospedagem em Natal/RN, para averiguar a clareza das questões e a adequação do seu conteúdo ao público respondente. Os hoteleiros declararam que a redação estava de fácil compreensão e que não havia dificuldades para responder às questões. Nenhuma modificação foi sugerida nessa etapa.

### *Procedimentos de coleta de dados*

Os dados da pesquisa foram coletados *in loco* através da aplicação de questionários aos gestores dos meios de hospedagem. A coleta foi feita diretamente pelos autores da pesquisa em cinco dos oito destinos turísticos investigados e por pesquisadores devidamente treinados nos outros três destinos.

Ao chegar ao meio de hospedagem, o pesquisador se identificava na recepção, entregava uma carta de apresentação e solicitava que o questionário fosse preenchido, preferencialmente, pelo gerente geral ou pelo gerente de recursos humanos. Esse último foi escolhido como sujeito respondente da pesquisa pela razão óbvia de lidar diretamente com a gestão de pessoas, enquanto o primeiro foi selecionado porque, além de ter uma visão geral de toda a organização e de seus processos – inclusive os de gestão de pessoas – poderia fazer uma avaliação mais fidedigna da real contribuição da gestão de pessoas para os resultados organizacionais. Destaca-se que esses sujeitos têm sido os mesmos selecionados em outras pesquisas sobre gestão estratégica de pessoas (Delery & Doty, 1996; Lepak & Snell, 2002).

Quando os sujeitos citados acima não estavam disponíveis para a pesquisa, o questionário era respondido por outros gerentes responsáveis pelo hotel com maior disponibilidade. Assim, a pesquisa também foi respondida por gestores que ocupavam as seguintes funções: gerente operacional, comercial, administrativo, financeiro, de hospedagem, de recepção, de reservas, entre outros.

Quando se selecionava um gestor disponível, solicitava-se que ele preenchesse o questionário e aguardava-se no hotel para recebê-lo de imediato. A pedido de alguns gestores, também era possível que o pesquisador lesse as questões e assinalasse as respostas do referido gerente no questionário. Nos casos em que não havia disponibilidade para resposta imediata, o questionário foi deixado no hotel para preenchimento posterior, aos cuidados do gerente responsável. Estipulava-se um prazo de um a dois dias e passava-se para recolher o questionário respondido. Em algumas situações, foi necessário retornar ao meio de hospedagem diversas vezes para obter êxito. Em alguns casos, mesmo ao se retornar várias vezes, não se conseguiu receber o questionário preenchido. Também existiram hotéis que se recusaram a participar da pesquisa.

Tabela 1  
Grau de desenvolvimento das capacidades organizacionais nos meios de hospedagem

Capacidades organizacionais	Indicadores	Média <sup>a</sup>	Desvio padrão
Clareza Estratégica Média = 7,11	Consegue o alinhamento entre as estratégias de gestão de pessoas e a estratégia organizacional	6,99	1,69
	Consegue executar a sua estratégia organizacional	7,34	1,41
	A gestão de pessoas participa do processo de definição das estratégias da empresa	6,97	1,87
	A gestão de pessoas participa do processo de implantação das estratégias da empresa	7,04	1,76
	As práticas de gestão de pessoas são coerentes com a estratégia do hotel	7,20	1,72
Mudança Média = 7,61	Consegue adaptar-se à mudança	7,74	1,59
	Consegue antecipar-se e adaptar-se a questões futuras	7,60	1,72
	Apoia novos comportamentos e iniciativas para manter a empresa competitiva	7,88	1,73
	Consegue modelar sua cultura organizacional para estimular a renovação e a transformação	7,43	1,69
	Inova constantemente	7,44	1,87
Capital Intelectual Média = 7,68	Possui funcionários comprometidos com os objetivos da empresa	7,57	1,68
	Possui funcionários dedicados e motivados	7,54	1,72
	Proporciona o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários	7,27	1,89
	Os funcionários contribuem para o sucesso do hotel	8,07	1,59
	As competências individuais dos funcionários contribuem para o alcance das metas da empresa	7,98	1,65
Eficiência Administrativa Média = 7,69	Consegue desenvolver uma infraestrutura administrativa eficiente	7,70	1,60
	Consegue conceber e facilitar a execução dos processos dentro do hotel	7,56	1,56
	Consegue monitorar e melhorar continuamente os seus processos	7,61	1,57
	Descobre constantemente novas maneiras de fazer melhor as coisas	7,74	1,69
	Consegue aumentar continuamente sua produtividade	7,84	1,58
<b>Média Geral</b>		<b>7,52</b>	<b>1,38</b>

<sup>a</sup> O grau de concordância com as afirmações acima foi avaliado pelos gestores numa escala de 0 a 10, com uma casa decimal, variou, respectivamente, de grau muito baixo a grau muito alto.

### Análise de dados

Os dados foram tabulados, mensurados e analisados de forma quantitativa, com o uso das seguintes técnicas: média aritmética, análise fatorial e análise de confiabilidade.

A média aritmética foi usada para proporcionar um indicativo do grau de desenvolvimento de capacidades organizacionais. A análise fatorial foi usada para confirmar as dimensões teóricas e o agrupamento dos indicadores, condensou as informações e resumiu os dados. Como já existia um modelo teórico para embasar o estudo, a especificação do número de fatores que deveriam ser extraídos com a técnica aconteceu *a priori*. Já a análise de confiabilidade permitiu atestar a consistência interna dos indicadores usados para compor as dimensões teóricas usadas, o que gerou coeficientes alfa de Cronbach bastante elevados, todos superiores a 0,85 (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2005).

### Limitações do estudo

As limitações metodológicas deste estudo dizem respeito a alguns fatores de ordem amostral, instrumental, temporal e de abrangência. Em relação à amostra, devem-se considerar as restrições inerentes ao seu caráter não probabilístico, que pode comprometer a capacidade de inferência para a população. No que se refere ao instrumento de coleta de dados, as escalas usadas para a sua composição ainda não foram testadas em pesquisas anteriores quanto a sua validade e confiabilidade. Ainda no aspecto instrumental, destaca-se que as evidências e os dados coletados se basearam na percepção dos respondentes, que se limitaram a apenas um gestor responsável por cada hotel. Talvez outros respondentes tenham visões diferentes e suas percepções podem não representar a realidade.

Quanto ao fator temporal, ressalta-se que este estudo se caracteriza como de corte transversal, ou seja, os dados foram coletados em um único momento, é possível apenas aferir as estratégias de gestão de pessoas e os resultados organizacionais atuais, em vez de acompanhar o processo de transformação das estratégias em capacidades e desempenho superior.

Com relação à abrangência, vale salientar que os resultados do trabalho ficam restritos à Região Nordeste e ao contexto do setor hoteleiro, não podem ser generalizados para outras regiões do Brasil e outros setores da economia. Além disso, o artigo limita-se a analisar as capacidades organizacionais sob a ótica da gestão de pessoas. Reconhece-se que inúmeros outros aspectos podem contribuir para o desenvolvimento das capacidades organizacionais. Entretanto, foi necessário fazer um recorte para o presente estudo.

### Análise e discussão dos resultados

As capacidades organizacionais foram avaliadas pelos gestores dos meios de hospedagem por meio de uma escala de 0 a 10, com uma casa decimal, em que 0 significava grau muito baixo e 10 representava grau muito alto de concordância com as afirmações apresentadas.

Conforme ilustra a [tabela 1](#), as notas atribuídas aos 20 indicadores usados para mensurar as capacidades organizacionais oscilaram entre 6,97 e 8,07. Com desvio padrão médio equivalente a 1,38, o grau de desenvolvimento das capacidades organizacionais pelos hotéis atingiu uma média geral de 7,52, que é considerado um grau alto. Portanto, de acordo com a percepção dos gestores responsáveis pelos empreendimentos hoteleiros do Nordeste brasileiro, tais empreendimentos

conseguem alcançar um bom nível de desenvolvimento de capacidades organizacionais.

O indicador *Os funcionários contribuem para o sucesso do hotel*, com média igual a 8,07, foi o único a receber uma nota média superior a 8,0, que representa um grau muito alto de desenvolvimento. Em ordem decrescente, as notas mais próximas a 8,0 foram obtidas pelos seguintes indicadores: *As competências individuais dos funcionários contribuem para o alcance das metas da empresa* (7,98); *Apoia novos comportamentos e iniciativas para manter a empresa competitiva* (7,88); *Consegue aumentar continuamente sua produtividade* (7,84); *Consegue adaptar-se à mudança* (7,74); e *Descobre constantemente novas maneiras de fazer melhor as coisas* (7,74).

Observa-se que os dois escores mais altos foram atribuídos a indicadores que ressaltam a contribuição das pessoas para o desempenho da empresa. Esse reconhecimento do valor estratégico das pessoas nas organizações e do seu potencial para a criação de vantagem competitiva são aspectos amplamente defendidos pela Visão Baseada em Recursos (Wright et al., 2001; Barney & Wright, 1998; Wright et al., 1994).

Dois indicadores receberam valores médios abaixo de 7,0. São eles: *A gestão de pessoas participa do processo de definição das estratégias da empresa*, com média de 6,97, e *Consegue o alinhamento entre as estratégias de gestão de pessoas e a estratégia organizacional*, com 6,99. A terceira e quarta médias mais baixas, que correspondem a 7,04 e 7,20, respectivamente, foram atribuídas aos seguintes indicadores: *A gestão de pessoas participa do processo de implantação das estratégias da empresa* e *As práticas de gestão de pessoas são coerentes com a estratégia do hotel*.

É possível observar que os quatro indicadores que apresentaram os mais baixos índices estão associados à capacidade Clareza Estratégica, que, por sua vez, recebe o valor médio mais baixo entre as demais capacidades organizacionais, correspondente a 7,11. Assim, a maior dificuldade vivenciada pela hotelaria, em termos de capacidades organizacionais, diz respeito ao alcance do ajuste ou alinhamento vertical entre o modelo de gestão de pessoas e a estratégia organizacional. A busca por essa articulação e coerência é um grande desafio que é enfrentado por organizações de diversos setores, conforme afirma Lengnick-Hall et al. (2009).

A capacidade Clareza Estratégica está voltada para as atividades de administração de processos e orientada para o futuro, com foco estratégico. A segunda média mais baixa, de 7,61, foi atribuída à capacidade Mudança, que também tem ênfase estratégica, de orientação para o futuro, mas está voltada para as atividades de administração de pessoal.

O valor médio mais alto, 7,69, foi obtido pela capacidade Eficiência Administrativa, que está direcionada para as atividades de administração de processos e tem foco sobre o cotidiano e o operacional. Na sequência, com 7,68 de média, vem a capacidade Capital Intelectual, que também está orientada para o cotidiano e o operacional, desempenha atividades de administração de pessoal.

Apesar de as capacidades organizacionais investigadas neste trabalho apresentarem valores médios bastante similares, pode-se perceber entre os meios de hospedagem uma tendência a

conseguir desenvolver melhor as capacidades organizacionais orientadas para o cotidiano e para o nível operacional. Por outro lado, eles se deparam com maiores dificuldades para desenvolver as capacidades organizacionais orientadas para o futuro e para o nível estratégico.

Essa lacuna que as organizações contemporâneas ainda têm entre o operacional e o estratégico e a dificuldade de trabalhar com uma orientação voltada para o futuro são enfatizadas por diversos autores (Mascarenhas, 2008; Lacombe & Albuquerque, 2008; Becker et al., 2001).

Com o intuito de resumir os dados e de confirmar a formação das quatro capacidades organizacionais a partir dos 20 indicadores usados na pesquisa, aplicou-se a técnica de análise fatorial. Como os indicadores foram elaborados com base no aporte teórico oferecido pelo modelo de múltiplos papéis de Ulrich (1998, 2000), que defende a tese de que a gestão de pessoas pode contribuir para a geração de quatro capacidades organizacionais, determinou-se *a priori* a extração de quatro fatores no processamento da técnica.

A tabela 2 apresenta o resultado da análise fatorial feita com os 20 indicadores. A princípio, não foi necessário eliminar qualquer indicador para processar a técnica, pois todas as variáveis obtiveram comunalidades superiores a 0,6 e medidas de adequação da amostra (MSAs) próximas a 0,9, que representam índices muito bons.

Os quatro fatores gerados se mostraram compatíveis com as quatro capacidades organizacionais sugeridas pelo modelo teórico. Entretanto, alguns indicadores, com cargas fatoriais relativamente fracas, ficaram um pouco deslocados, ou seja, integraram-se a uma dimensão diferente da que havia sido teorizada. Assim, para aumentar o nível de consistência interna entre os indicadores de cada dimensão, foram feitas análises de confiabilidade, por meio do uso do coeficiente alfa de Cronbach.

A dimensão associada à capacidade Mudança agregou inicialmente cinco indicadores, apresentou um coeficiente alfa igual a 0,931. Esse coeficiente subiu para 0,952 com a eliminação de dois indicadores, a saber: *Consegue adaptar-se à mudança* e *Consegue executar a sua estratégia organizacional*.

A dimensão Capital Intelectual agrupou quatro indicadores, com alfa de Cronbach igual a 0,918. Esse coeficiente não seria incrementado caso algum indicador fosse excluído. Logo, todos foram mantidos.

A dimensão Clareza Estratégica reuniu originalmente cinco indicadores, com coeficiente de confiabilidade equivalente a 0,930. Esse valor recebeu um incremento com a exclusão do indicador *Proporciona o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários* e passa para 0,933.

A dimensão Eficiência Administrativa reuniu originalmente seis indicadores, com alfa de Cronbach equivalente a 0,944. A análise do coeficiente de confiabilidade sugeriu a exclusão de três indicadores: *Inova constantemente*; *Consegue aumentar continuamente sua produtividade*; e *Descobre constantemente novas maneiras de fazer melhor as coisas*. Após esse procedimento, o alfa subiu para 0,953.

Depois da eliminação dos seis indicadores supracitados, foi processada uma nova análise fatorial para confirmar a alocação dos 14 indicadores selecionados nas quatro dimensões de



Tabela 2  
Análise fatorial e confiabilidade ( $\alpha$ ) dos 20 indicadores de capacidades organizacionais

Capacidades organizacionais	Mudança $\alpha = 0,931$	Capital intelectual $\alpha = 0,918$	Clareza estratégica $\alpha = 0,930$	Eficiência administ. $\alpha = 0,944$
Apoia novos comportamentos e iniciativas para manter a empresa competitiva	0,855			
Consegue antecipar-se e adaptar-se a questões futuras	0,843			
Consegue modelar sua cultura organizacional para estimular a renovação e a transformação	0,804			
Consegue executar a sua estratégia organizacional	0,555			
Consegue adaptar-se à mudança	0,522			
Possui funcionários comprometidos com os objetivos da empresa		0,853		
Os funcionários contribuem para o sucesso do hotel		0,774		
As competências individuais dos funcionários contribuem para o alcance das metas da empresa		0,769		
Possui funcionários dedicados e motivados		0,724		
A gestão de pessoas participa do processo de definição das estratégias da empresa			0,833	
A gestão de pessoas participa do processo de implantação das estratégias da empresa			0,797	
Consegue o alinhamento entre as estratégias de gestão de pessoas e a estratégia organizacional			0,680	
As práticas de gestão de pessoas são coerentes com a estratégia do hotel			0,622	
Proporciona o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários			0,568	
Descobre constantemente novas maneiras de fazer melhor as coisas				0,700
Consegue aumentar continuamente sua produtividade				0,625
Consegue monitorar e melhorar continuamente os seus processos				0,604
Consegue conceber e facilitar a execução dos processos dentro do hotel				0,580
Consegue desenvolver uma infraestrutura administrativa eficiente				0,567
Inova constantemente				0,525

capacidades organizacionais. Essa análise atendeu a todos os critérios de qualidade da técnica, pois todas as comunalidades foram superiores a 0,7, todas as MSAs foram superiores a 0,8, o KMO alcançou o elevado índice de 0,927 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística igual a 0,000.

As quatro dimensões obtidas com a aplicação dessa análise explicam 87,16% da variação total das respostas. A primeira dimensão assumiu 25,20% de variância, a segunda representa 24,60%, a terceira, 23,17% e a quarta, 14,19%. Todos os coeficientes alfa de Cronbach se mostraram superiores a 0,9, o que indica um elevado nível de consistência interna em todas as dimensões. A estrutura fatorial final das capacidades organizacionais, com seus respectivos coeficientes de confiabilidade, é ilustrada pela [tabela 3](#).

A capacidade Mudança reuniu três indicadores, obteve um coeficiente de confiabilidade igual a 0,952. São eles: *Apoia novos comportamentos e iniciativas para manter a empresa competitiva*; *Consegue antecipar-se e adaptar-se a questões futuras*; e *Consegue modelar sua cultura organizacional para estimular a renovação e a transformação*. Esses indicadores corroboram as ideias defendidas pela teoria, que associam a essa capacidade o favorecimento da inovação e da adaptação constante e o comprometimento com os processos de mudança (Ulrich, 2000).

A capacidade Capital Intelectual atingiu alfa de Cronbach igual a 0,913 e agrupou os quatro indicadores seguintes: *Tem funcionários comprometidos com os objetivos da empresa*; *Os funcionários contribuem para o sucesso do hotel*; *As competências individuais dos funcionários contribuem para o alcance das metas da empresa*; e *Tem funcionários dedicados e motivados*.

Esses indicadores são coerentes com a descrição teórica do modelo de múltiplos papéis de Ulrich (2000, 1998), que ressalta a contribuição dos funcionários, as suas competências e o seu comprometimento como aspectos centrais dessa dimensão.

A capacidade Clareza Estratégica também abrangeu quatro indicadores, os quais apresentaram 0,933 como índice de consistência interna. Essa dimensão foi composta por: *A gestão de pessoas participa do processo de definição das estratégias da empresa*; *A gestão de pessoas participa do processo de implantação das estratégias da empresa*; *Consegue o alinhamento entre as estratégias de gestão de pessoas e a estratégia organizacional*; e *As práticas de gestão de pessoas são coerentes com a estratégia do hotel*. Tais indicadores refletem a orientação para o alinhamento entre os sistemas de gestão de pessoas e as estratégias empresariais e para uma participação mais ativa da gestão de pessoas nesse processo, que são características básicas apresentadas pelo modelo teórico (Ulrich, 2000).

Por fim, a capacidade Eficiência Administrativa, que alcançou o coeficiente de confiabilidade mais elevado (0,953), foi formada por três indicadores, a saber: *Consegue conceber e facilitar a execução dos processos dentro do hotel*; *Consegue desenvolver uma infraestrutura administrativa eficiente*; e *Consegue monitorar e melhorar continuamente os seus processos*. Esses indicadores reproduzem a ênfase sobre a eficiência e a melhoria contínua, que são evidenciadas pela teoria usada (Ulrich, 2000).

Vale ressaltar que Ulrich (2000) defende a tese de que as quatro capacidades são complementares e devem ser desenvolvidas em conjunto para proporcionar diferença competitiva às organizações, sugere assim uma ideia de equilíbrio entre as

Tabela 3  
Análise fatorial e confiabilidade ( $\alpha$ ) dos 14 indicadores de capacidades organizacionais selecionados

Capacidades organizacionais	Mudança $\alpha = 0,952$	Capital intelectual $\alpha = 0,918$	Clareza estratégica $\alpha = 0,933$	Eficiência administ. $\alpha = 0,953$
Apoia novos comportamentos e iniciativas para manter a empresa competitiva	0,865			
Consegue antecipar-se e adaptar-se a questões futuras	0,845			
Consegue modelar sua cultura organizacional para estimular a renovação e a transformação	0,822			
Possui funcionários comprometidos com os objetivos da empresa		0,870		
Os funcionários contribuem para o sucesso do hotel		0,796		
As competências individuais dos funcionários contribuem para o alcance das metas da empresa		0,766		
Possui funcionários dedicados e motivados		0,761		
A gestão de pessoas participa do processo de definição das estratégias da empresa			0,846	
A gestão de pessoas participa do processo de implantação das estratégias da empresa			0,821	
Consegue o alinhamento entre as estratégias de gestão de pessoas e a estratégia organizacional			0,660	
As práticas de gestão de pessoas são coerentes com a estratégia do hotel			0,629	
Consegue conceber e facilitar a execução dos processos dentro do hotel				0,682
Consegue desenvolver uma infraestrutura administrativa eficiente				0,670
Consegue monitorar e melhorar continuamente os seus processos				0,579
Porcentagem da variação explicada	25,20	24,60	23,17	14,19

capacidades organizacionais. Entretanto, a porcentagem de variação das respostas (tabela 3) indica que as capacidades Clareza Estratégica e Eficiência Administrativa não contribuem tanto quanto as outras para diferenciar os hotéis pesquisados.

Com já verificado na tabela 1, essas duas capacidades apresentaram os valores médios extremos nos meios de hospedagem pesquisados, o valor médio mais baixo foi atribuído à capacidade Clareza Estratégica e o valor médio mais alto foi conferido à capacidade Eficiência Administrativa, o que revelou uma maior dificuldade de desenvolver atividades estratégicas e orientadas para o futuro e uma maior facilidade de desenvolver atividades operacionais e orientadas para o cotidiano. Assim, a maioria dos hotéis não se diferencia muito em relação a essas duas capacidades, pois suas dificuldades e facilidades são semelhantes.

Essa constatação demonstra que os empreendimentos hoteleiros exploram pouco a possibilidade de ser diferentes, especialmente no que concerne às suas estratégias organizacionais. Como afirmam os teóricos da RBV (Penrose, 1959; Barney, 1991; Teece et al., 1997), é a heterogeneidade dos recursos e das capacidades que conduz as organizações a patamares distintos de resultados. Logo, os hotéis que minimizarem a lacuna que ainda persiste para o desenvolvimento da capacidade Clareza Estratégica possivelmente irão oferecer uma diferença competitiva aos clientes e alcançar um bom posicionamento de mercado.

### Considerações finais

O presente trabalho se propôs a avaliar o grau de desenvolvimento das capacidades organizacionais na hotelaria. De acordo com a percepção dos gestores responsáveis pelos empreendimentos hoteleiros do Nordeste brasileiro, tais empreendimentos conseguem alcançar um alto nível de desenvolvimento das quatro capacidades organizacionais investigadas.

Embora todas elas tenham alcançado altos índices, com valores médios bastante similares, nota-se uma tendência entre os meios de hospedagem de conseguir desenvolver melhor as capacidades organizacionais orientadas para o cotidiano e para o nível operacional – Eficiência Administrativa e Capital Intelectual – e de enfrentar maiores dificuldades para desenvolver as capacidades organizacionais orientadas para o futuro e para o nível estratégico – Clareza Estratégica e Mudança. Mais uma vez, essa tendência ratifica o distanciamento estratégico ainda vivenciado pela gestão de pessoas das organizações contemporâneas, como comenta Mascarenhas (2008).

O desenvolvimento balanceado dessas quatro capacidades organizacionais deve ser uma busca constante dos empreendimentos, pois contribui para a geração de benefícios e resultados positivos para os meios de hospedagem que conseguem alcançar esse equilíbrio, conforme preconiza Ulrich (1998, 2000) em seu modelo de múltiplos papéis.

Diante do exposto, acredita-se que o estudo conseguiu ampliar a compreensão do desenvolvimento das capacidades organizacionais na hotelaria, considerou-as como uma possível forma de avaliar os resultados oriundos da gestão de pessoas nas organizações, capazes de mediar a sua relação com o desempenho organizacional.

Percebe-se que as capacidades organizacionais são complementares e que dificilmente a escolha entre um ou outro modelo irá proporcionar um desempenho superior. Como assinala Legge (2005), não é uma simples questão de escolher entre modelos, mas sim de saber equilibrá-los.

Também é importante lembrar que este estudo ofereceu subsídios para o desenvolvimento de uma escala de mensuração das capacidades organizacionais, passível de refinamento e reprodução.

Outra contribuição deste trabalho se refere ao aporte que foi dado para desvendar a natureza e as características das

capacidades organizacionais no contexto específico da hotelaria do Nordeste brasileiro, levaram-se em consideração as suas particularidades. Foi possível perceber que a gestão estratégica de pessoas ainda é um desafio para os meios de hospedagem, os quais precisam investir em uma mudança de ênfase do administrativo para o estratégico, do funcional para o modelo baseado nos negócios.

Como sugestões para futuras pesquisas complementares, recomenda-se a condução de estudos similares em outras regiões geográficas do país, bem como em outros países, com características culturais distintas, para permitir comparações e identificar possíveis diferenças. Também sugerem-se estudos comparativos em outros segmentos e ramificações do setor turístico. Recomenda-se, ainda, a reprodução deste estudo em amostras maiores e de caráter probabilístico, para atestar a viabilidade e confiabilidade da escala proposta.

### Conflitos de interesse

Os autores declaram não haver conflitos de interesse.

### Referências

- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management, 37*(1), 31–46.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard": interligando pessoas, estratégia e performance* (14ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties. *The Journal of Management Studies, 40*(4.), 983–1004.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal, 39*(4), 802–835.
- Eisenhardt, K. M., & Martins, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal, 21*(10/11), 1105–1121.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Jin, Y., Hopkins, M. M., & Wittmer, J. L. S. (2010). Linking human capital to competitive advantages: flexibility in a manufacturing firm's supply chain. *Human Resource Management, 49*(5), 939–963.
- Lacombe, B. M. B., & Albuquerque, L. G. (2008). Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. *RAUSP. Revista de Administração, 43*(1), 5–16.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review, 19*(4), 699–727.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review, 19*(2), 64–85.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management, 28*(4), 517–543.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2008). Human resource management as a field of research. *British Journal of Management, 19*(2), 103–119.
- Mascarenhas, A. O. (2008). *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *The Academy of Management Executive, 9*(1), 55–69.
- Roehling, M. V., Boswell, W. R., Caligiuri, P., Feldman, D., Graham, M. E., Guthrie, J. P., et al. (2005). The future of HR management: research needs and directions. *Human Resource Management, 44*(2), 207–216.
- Rosen, M. A., Bedwell, W. L., Wildman, J. L., Fritzsche, B. A., Salas, E., & Burke, C. S. (2011). Managing adaptive performance in teams: guiding principles and behavioral markers for measurement. *Human Resource Management Review, 21*(2), 107–122.
- Sainaghi, R. (2010). Hotel performance: state of the art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22*(7), 920–952.
- Stalk Jr., G., Evans, P., & Shulman, L. E. (2000). Competição baseada em capacidades: as novas regras da estratégia empresarial. In D. Ulrich (Org.), *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533.
- Ulrich, D. (Org.). (2000). *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura.
- Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura.
- Wei, L., & Lau, C. (2010). High performance work systems and performance: the role of adaptive capability. *Human Relations, 63*(10), 1487–1511.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*(2), 171–180.
- Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. *Human Relations, 61*(8), 1063–1086.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management, 27*(6), 701–721.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 5*(2), 301–326.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review, 1*(3), 203–225.