

AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E A RELAÇÃO COM O DESEMPENHO NOS HOTÉIS DE MÉDIO PORTE NA GRANDE FLORIANÓPOLIS.

Autor: Luciano Aparecido Nascimento Machado

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo verificar a relação das práticas de gestão de pessoas na hotelaria e o melhor desempenho. Para a consecução deste objetivo, foi realizado inicialmente uma pesquisa bibliográfica, encontrando fundamentação teórica para suportar esta hipótese. No que tange aos procedimentos metodológicos, foi realizada uma pesquisa descritiva, no paradigma positivista. O modelo proposto foi analisado pelos critérios de análise fatorial exploratória; análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais. Como os principais resultados, destaca-se que das 32 variáveis estudadas, 13 variáveis possuem relação com o melhor desempenho na hotelaria de hotéis médios, na Grande Florianópolis. Como principais conclusões a pesquisa confirmou o modelo proposto no qual a gestão estratégica de pessoas tem relação direta com o desempenho hoteleiro. Mostrou que das práticas essenciais de gestão de pessoas nessa realidade estão treinamento e desenvolvimento de funcionários, bem como a estruturação do ambiente do trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de pessoas. Desempenho hoteleiro. Hotelaria.

THE PEOPLE'S MANAGEMENT PRACTICES AND THE RELATIONSHIP WITH PERFORMANCE IN A MIDSACLE HOTELS IN FLORIANOPOLIS METROPOLITAN AREA.

ABSTRACT

This study aimed to verify the relationship between the activity of human resources management in the hotel industry and their performance. To achieve the objectives of the investigation a database research was initially carried out to support the hypothesis. In regards to the methodology, a descriptive study was conducted in the positivist paradigm. The proposed model was analyzed by the criteria of exploratory factorial analysis, confirmatory factorial analysis and modelling of the structural equation. The primary results showed 32 variables, 13 of which have a strong association with the best performance in midscale hotels in Florianopolis metropolitan area. As main conclusion, the research confirmed the proposed model in which the strategic management of people have a direct relationship with hotel performance. The research also showed that of the essential practices of people management includes training and development, as well as the structuring of the work environment.

KEY WORDS: People management. Performance. Hospitality.

1 INTRODUÇÃO

O turismo é um fenômeno social contemporâneo mundial que envolve diversos setores, tais como: transporte, hospedagem, alimentação dentre outros. Assim não deve ser estudado de forma isolada e requer uma visão mais holística. Embora haja distintas definições para essa atividade em comum elas apresentam o deslocamento temporário de pessoas de seu local habitual de residência como algo imprescindível para a sua realização (MEYER, 2008;

CORRÊA *et al.*, 2011).

Em tempos de mercados caracterizados pelo dinamismo e alta diversificação, o turismo moderno e suas segmentações passaram a ser atores protagonistas das principais economias em desenvolvimento, gerando empregos e renda. Atualmente o turismo global supera, ou ao menos se equipara, em volumes de negócios a exportação de petróleo, produtos alimentícios ou automóveis, se transformando produto essencial no comércio mundial (OMT, 2017a).

O turismo, segundo a OMT (organização mundial do turismo) é inegavelmente uma importante atividade econômica que por si só contribui com 10% do Produto Interno Bruto (PIB) em todo o mundo, em efeito direto, indireto e induzido e 1 em cada 11 dos postos de trabalhos (OMT, 2017b).

No Brasil o Ministério do Turismo conceitua a atividade turística segundo a OMT sendo “as atividades que as pessoas realizam durante viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras” (MTUR, 2017a, p 4). E entende que para melhor planejar, organizar e gerir se faz necessário segmentar o turismo conforme suas finalidades. Sendo alguns deles: Turismo Social, Ecoturismo, Turismo Cultural, Turismo de Esportes, Turismo de Sol e Praia, Turismo de Negócios e Eventos, Turismo Rural e Turismo de Saúde.

O setor turístico no Brasil, segundo estudo realizado pelo World Travel and Tourism Council movimentou R\$ 530,5 bilhões em 2016, o que representa 8,5% do PIB e aponta crescimento previsto para 2017 na ordem de 0,5%. Com isso mostra-se como a 11^a economia do turismo no Mundo. Ainda segundo o estudo o turismo teve grande participação na geração de empregos do país. No ano de 2016, foram por volta de 7 milhões de novos empregos, ou seja, 7,8% do total de empregos criados foram advindos deste setor (WTTC, 2017).

Embora o turismo seja um importante setor para a economia deve-se entendê-lo de forma abrangente, como atividade que não ocorre de forma isolada e, portanto, compreendê-lo de forma sistêmica (BARROS, 2008; CORRÊA *et al.* 2011). Como alerta Barros (2008) esta atividade se desenvolve através de conjuntos complexos de relações. São elas: sociais, econômicas e ambientais.

As relações sociais compreendem a interdependência de residentes e visitantes, as relações econômicas fazem-se presentes no local para onde se dirige o deslocamento envolvendo transporte, hospedagem, aquisição de produtos e souvenirs e as relações ambientais referem-se às dimensões culturais e com o meio físico. (BARROS, 2008 p.3).

Como atividade econômica o turismo é composto por vários setores atuantes em uma cadeia produtiva que pode ser estruturada por setores líderes, serviços relacionados, indústrias relacionadas e as atividades de apoio. O chamado setor líder, proporciona experiência turística através da oferta de transporte alimentação, hospedagem e acesso aos atrativos turísticos (SEBRAE, 2010).

Segundo Ministério do turismo a Indústria hoteleira é responsável por 350 mil empregos formais e 1,5 milhões de ocupações indiretas em todo o Brasil. (MTUR, 2017b p 4). A região Sul, tem importante papel nessa distribuição com 18,7% ocupa a terceira colocação em uma comparação nacional (DIEESE, 2013).

Foi no século XX que transformações ocorridas na infraestrutura de Florianópolis propiciaram mudanças significativas no setor. A construção da ponte Hercílio Luz nos anos de 1920 facilitou a chegada de produtos e pessoas na Ilha de Santa Catarina. Um marco dessa mudança é a construção do Hotel La Porta, em 1932 (DOS SANTOS; DO AMARAL PEREIRA, 2008).

A partir da segunda metade deste século, surgiram em Florianópolis as empresas estatais e órgãos de administração, e no nos 70 a construção da BR 101. Fatos que aceleram o crescimento urbano e, alteram sensivelmente a oferta de hospedagem e reformulando assim a distribuição de hotéis na cidade, nesse período a exploração turística passa a ser projeto governamental. Todas estas alterações foram fatores determinantes para a formação de um novo mercado consumidor (DOS SANTOS; DO AMARAL PEREIRA, 2008; CECCA, 1997).

Com o passar dos anos a cidade foi se expandindo e outras regiões da ilha de Florianópolis, além da área central, recebem infraestrutura e se tornam destinos turísticos (LANZIOTTI et al., 2008).

Diversos empreendimentos hoteleiros foram se fixando nestes locais. Em 2011 pesquisa sobre serviços de hospedagem do IBGE mostrava a existência de 254 meios de hospedagem na região, atualmente este número é de 438 empreendimentos, disponibilizando 12.867 unidades habitacionais, 34,5 mil leitos. Um incremento de 72% na oferta de hospedagem (IBGE, 2011; FLORIPA AMANHÃ, 2016).

Nesse tipo de empresa, em que o principal produto é algo intangível, no caso a hospedagem, a qualidade do mesmo é percebida pelo cliente através do serviço prestado. Os colaboradores que prestam estes serviços são, portanto, os responsáveis por atender as expectativas dos clientes e os gestores por sua vez tem a tarefa complexa de motivá-los.

Sendo assim a gestão de pessoas para as empresas hoteleiras merece atenção, pois além de gerirem as atividades de rotina dos setores devem buscar desenvolver um bom clima de trabalho, diminuir o *turnover*, incentivar atitudes positivas, motivar os funcionários para que estes estejam aptos para prestar um serviço de qualidade (PETROCCHI, 2002).

Pode se dizer que está presente em todas as empresas e no setor hoteleiro encontra desafios no recrutamento e seleção, escalas de trabalhos exaustivas e, principalmente, na manutenção da equipe. Conforme dados de 2013 “a maior parte dos trabalhadores do setor tem tempo de emprego de até um ano (41,4% do total) e apenas 18,6% têm mais de cinco anos no mesmo emprego” (DIEESE, 2013, p. 21).

Para Castro Júnior (2013), há três dimensões que devem ser consideradas na diferenciação em prestação de serviços: Pessoas, Processos e Ambientes. Ele apresenta que ‘diferenciação de serviços possui relação positiva, na relação direta, com o desempenho em duas de suas dimensões, a de Pessoas e a de Ambiente’ (CASTRO JR, 2013, p. 125). Afirmando que as competências das pessoas afetaram de forma positiva o desempenho superior na hotelaria.

A partir do exposto uma problemática surge: Quais as práticas estão sendo utilizadas pelos gestores da área de recursos humanos, dentro das organizações hoteleiras da região da Grande Florianópolis e qual a relação destas com o desempenho?

Desta forma o objetivo deste trabalho é verificar a relação das práticas de gestão de pessoas na hotelaria com o desempenho, nos hotéis de porte médio, na Grande Florianópolis.

2 GESTÃO DE PESSOAS NA HOTELARIA.

A Gestão de Pessoas, ou Administração de Recursos Humanos é o “Conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar, organizar, dirigir ou liderar, coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum”. (LACOMBE, 2004).

No contexto da administração estão inseridas as práticas de gestão de pessoas que, com as rápidas mudanças ambientais, principalmente econômicas e tecnológicas chegaram a patamares estratégicos. O conjunto destas práticas bem-sucedidas pode incrementar a competitividade da organização, bem como agregar valor ao produto (CAMARGOS; DIAS, 2010).

A gestão estratégica, no contexto organizacional, é um método escolhido pela organização para que seus objetivos sejam alcançados, em sua grande maioria a longo prazo.

Está ligada ao planejamento, investimento e desenvolvimento das capacidades e competências dos colaboradores (PIMENTEL, 2016).

A partir de uma visão ampla passou-se a perceber que o conhecimento organizacional é motor da verdadeira vantagem competitiva. E é composto por conhecimentos tácitos e explícitos. Neste contexto quem possui o conhecimento tácito são as pessoas e dentro das empresas os funcionários. Reconhecer esta situação leva a um novo paradigma: o capital humano. Portanto passa a ser ele importante ativo dentro da organização, com papel determinante no sucesso dos negócios. O que vai na contramão da ideia de que as pessoas são um recurso disponível a ser explorado (BOLGAR, 2001; PIMENTEL, 2016).

Passa-se a adotar nas organizações a gestão estratégica de pessoas. Porém, a decisão por ela deve ser definida juntamente com a política da empresa e traçada desde o plano de negócio da mesma. Desta forma estarão alinhadas ideias e ações. Na área da hotelaria é de fundamental importância o relacionamento entre os diversos setores e seus agentes dentro da organização. Estas relações em sua maioria são dependentes do comportamento humano. Assim, podemos observar a relação direta entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional (BUDHWAR; ARYEE, 2008; PIMENTEL, 2016; ECHEVERRIA; CREPALDI; BIANCHI, 2017).

A gestão estratégica nas palavras de Pimentel (2016, p. 84) é “ o processo de gestão de todas as atividades relacionadas com os colaboradores, com a finalidade de implementar e manter a vantagem competitiva da organização”. Neste contexto a gestão de pessoas passa por diversas atividades essenciais. Incluindo: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, elaboração de cargos e salários, articulação de benefícios, avaliação de desempenho e estruturação do ambiente de trabalho (ARAÚJO; GARCIA 2009; PIMENTEL, 2016).

O recrutamento consiste em esforços da organização para atrair candidatos a seus postos de trabalho. Nesta busca deve-se levar em consideração os requisitos preestabelecidos pelos setores. Por sua vez a seleção é o processo no qual busca-se identificar o perfil dos candidatos, seus conhecimentos e habilidades que possam vir a contribuir e agregar ao conhecimento organizacional. Vale destacar que a rotatividade de funcionários dentro de uma organização - o *Turnover*, pode apontar para uma falha neste processo e acarretar custos e influências negativas ao clima organizacional (ASSIS, 2009; ECHEVERRIA et al., 2017).

Através de treinamentos busca-se desenvolvimento e por consequência a disseminação do conhecimento organizacional. Procura-se aperfeiçoar as habilidades e capacitar os

colaboradores para o desempenho de uma determinada função. Para que haja sucesso nesse processo deve ser levado em consideração a capacidade produtiva do funcionário e sua predisposição para o aprendizado. Se faz necessário também um planejamento adequado. Que deve começar com o diagnóstico da necessidade, a elaboração de um plano de treinamento, ser implementado de forma consistente e conduzido com eficiência. Por fim, com a avaliação desse processo o mesmo poderá ser validado, readequado ou descartado (ECHEVERRIA et al., 2017).

A atividade de cargos e salários trata de desenhar cargos e definir salários. Embora não sejam estes os únicos influenciadores, da motivação pessoal é primordial que sejam bem estruturados para que as atividades ligadas ocorram com efetividade. Um escopo de trabalho claro e definido fornece subsídios tanto para as avaliações de desempenho, quanto para definição de plano de carreira. Ainda por meio dessa atividade pode-se administrar outras tarefas como contratação, promoção e retenção de talentos (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

No momento da elaboração dos cargos é necessário pensar além do escopo de trabalho e levar em consideração os comportamentos de quem vai executá-lo. Essa proposta permite que as empresas não somente façam supervisão das tarefas, como era no modelo de Taylor, mas permite o desenvolvimento dos indivíduos a partir do trabalho (ASSIS, 2009).

O salário é a contrapartida paga pelo desempenho da função e tem o principal objetivo de estabelecer o compromisso de trabalho entre as partes. Entretanto, ele não deve ser visto como a única forma de remuneração, mas sim como um componente de um sistema mais robusto composto também por benefícios. Desta forma, a remuneração é vista como diferencial e agrega valor à organização. O ideal é que ela esteja de acordo com a expectativa do funcionário, possa atender suas necessidades e seja atrativo para a captação e retenção de talentos (BARRETO; DE ALBUQUERQUE; MEDEIROS, 2014; NICHELE; STEFANO; RAIFUR, 2015, GHENO; BERLITZ, 2011).

Organizações cuja as atividades de gestão de pessoas estejam alinhadas às estratégias organizacionais tem por consequência uma visão mais ampla das necessidades de seus colaboradores e são capazes de oferecer benefícios que complementem a remuneração (NICHELE *et al.*, 2015).

A avaliação de desempenho busca medir a contribuição do colaborador com o ‘Valor’ produzido pela organização e permite que ela possa ter maior controle da qualidade na produção. Por se tratar de um processo realizado através de medidas subjetivas deve ser muito bem planejada. As ações propostas a partir de resultados devem ser fundamentadas e

apresentadas de forma clara. Os resultados produzidos pela avaliação podem ser utilizados na preparação de treinamento e na movimentação de pessoal, onde a organização pode deslocar o colaborador para uma outra função, ou promovê-lo à outro cargo na hierarquia organizacional conforme plano de carreira (ASSIS, 2009).

Um ambiente de trabalho saudável, para a organização Mundial da saúde, “é aquele em que os trabalhadores e gestores colaboram para o uso de um processo de melhoria contínua da proteção e promoção da segurança, saúde e bem-estar de todos os trabalhadores e para a sustentabilidade do ambiente de trabalho” (OMS, 2010, p.06).

O processo de produção da organização passa pelo ambiente de trabalho, portanto promovê-lo de forma saudável, deve ser uma decisão estratégica. Empresas que buscam qualidade e optam por essa trajetória investem em ferramentas, processos e pessoas, capazes de entregar o valor proposto. Desta forma estão entre as mais bem-sucedidas e competitivas e apresentam alto índice de retenção de funcionários (OMS, 2010; BARRETO *et al.*, 2014).

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento da Pesquisa

O presente estudo é definido, em sua abordagem, como sendo quantitativo exploratório, o que permite maior conhecimento do problema a ser estudado. Para Fonseca (2002, p.20) os resultados da pesquisa quantitativa podem ser mensurados. Iniciando com uma amostra, que possuem as características que representam uma população, os resultados são reconhecidos e validados como uma expressão real de toda a população alvo da pesquisa.

Para complementar à pesquisa exploratória, utilizou-se a pesquisa descritiva, objetivando contribuir e possibilitar a descrição de fenômenos, assim como comparar e avaliar o que o objeto de estudo está desenvolvendo.

Para o desenvolvimento do marco teórico, exploratório, elaborou-se por meio do método bibliográfico, utilizando material científico já publicado e disponível para pesquisa.

Como objeto de estudo foi estipulado os hotéis de médio porte localizados na região Grande Florianópolis.

3.2 Instrumento de Coleta

Foi escolhido para o presente estudo, o emprego de questionários validados estatisticamente, formando o formulário estruturado aplicado ao público alvo, gestores da hotelaria, em hotéis de porte médio, na região da Grande Florianópolis.

Desta maneira, a utilização de questionário com a aplicação de formulário como

instrumento norteador da coleta de dados justifica-se por atender aos objetivos pretendidos para um instrumento de coleta de dados.

Para verificar as práticas estratégicas de gestão de pessoas na hotelaria, utilizou-se da escala validada por Barreto (2011), que estudou as estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria, como o papel das capacidades organizacionais.

Para verificar o desempenho hoteleiro, nos meios de hospedagem, foi utilizada a escala desenvolvida por Carvalho (2011), validada por Castro Júnior (2013).

3.4 Procedimentos de Coleta

Os dados coletados e analisados na presente pesquisa foram obtidos através da metodologia *Survey*. Um método apropriado à pesquisas que buscam responder questionamentos diretos, tais como: o que, porque, quanto. Nos quais não é possível ou não se tem interesse, em controlar variáveis. (FREITAS et al. 2000).

Pode ser classificada como descritiva pois busca identificar atitudes e opiniões na população denominadas (unidades de análise). (FREITAS et al. 2000).

O universo escolhido para esta pesquisa são os hotéis de médio porte inserido nos 454 meios de hospedagem da grande Florianópolis contabilizados num mapeamento realizado pelo Sebrae/SC, (2013). Por entender que esses tipos de empreendimento possuem características favoráveis à realização da mesma. Dentre elas o número razoável de funcionários e ambiente que demanda a práticas de gestão de pessoas.

Destes foram alcançados uma amostra de 70 respondentes. Um resultado obtido conforme tempo, orçamento e disponibilidade na participação, ou seja, uma pesquisa por conveniência. Desta forma o presente estudo se caracteriza como uma pesquisa não probabilística. (FREITAS et al. 2000).

Previamente realizou-se um levantamento dos hotéis existentes na região, por meio de dados disponíveis na internet e estipulou-se um roteiro para atingi-los entre 01/10/2017 até 31/10/2017.

3.5 Procedimentos de Análise dos Dados

No que tange a análise dos dados, para testar o modelo proposto teoricamente, os dados foram avaliados por meio da: i) da análise fatorial exploratória; ii) da análise fatorial confirmatória, e iii) modelagem de equações estruturais. As Medidas e Valores mínimos esperados para a AFE são apresentados no quadro 1, as Medidas e Valores mínimos esperados para a AFC e modelagem são apresentados no quadro 2.

Quadro 1 – Medidas e Valores mínimos esperados para a AFE

Medidas	Valores Mínimos Esperados
Comunalidades	0,50
Medida de adequação da amostra (MSA)	0,50
Confiabilidade da amostra (alfa de Cronbach)	0,70
Teste de esfericidade de Bartlett	$p \leq 0,05$
Correlação inter-itens	0,30
Correlação item-total	0,50
Carga fatorial (para n 60)	0,70

Fonte: Adaptado de Hair Jr. *et al.* (2005)

Quadro 2 - Resultados esperados para AFC e testes de ajustes de modelo.

Indicador	Resultado Esperado
X^2 (Qui ²)	$p > \alpha$
X^2 /Graus de Liberdades (Qui ² /GL)	< 3,000
P	> 0,050
CFI	> 0,900
TLI	> 0,900
RMSEA	< 0,100

Fonte: Adaptado de Hair Jr *et al.* (2009)

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Análise Fatorial Exploratório

Os dados coletados por meio de questionário do tipo *self-report* foram organizados, codificados e processados com auxílio de uma planilha Excel®, do software SPSS® 21 (*Statistical Package for the Social Science*) e do software AMOS™ 21 (*Analysis of Moment Structures*).

A averiguação da unidimensionalidade foi alcançada por meio da utilização do *software* SPSS®, versão 21.0. Utilizando-se o método de extração, por meio da análise de componentes principais.

4.1.1 Análise Fatorial Exploratório – Construto Estratégias de Gestão de Pessoas

Para o teste de comunalidades, construto estratégia de gestão de pessoas, as variáveis aprovadas foram EGP8, EGP21; EGP22; EGP23; EGP24; EGP25; EGP26; EGP27; EGP28; EGP29; EGP30; EGP31 e EGP32, estando todas as variáveis acima do mínimo esperado, 0,50, com o menor valor para variável EGP8, com valor igual a 0,607, o que é aceitável neste teste. No quadro 3 são apresentados os valores de comunalidades de cada variável.

Quadro 3 – Comunalidades – Construto Estratégias de Gestão de Pessoas

Comunalidades		
	Inicial	Extração
EGP8	1,000	,607
EGP21	1,000	,759
EGP22	1,000	,660
EGP23	1,000	,797
EGP24	1,000	,717
EGP25	1,000	,840
EGP26	1,000	,797
EGP27	1,000	,823
EGP28	1,000	,720
EGP29	1,000	,733
EGP30	1,000	,815
EGP31	1,000	,778
EGP32	1,000	,702

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Para o teste MSA – medida de adequação de amostra, as variáveis aprovadas foram EGP8, EGP21; EGP22; EGP23; EGP24; EGP25; EGP26; EGP27; EGP28; EGP29; EGP30; EGP31 e EGP32, estando todas as variáveis acima do mínimo esperado, 0,50. A variável com o menor valor foi a EGP28, com valor igual a 0,906 para correlação anti-imagem, valor aceitável neste teste. No quadro 4 são apresentados os valores para MSA – medida de adequação de amostra, de cada variável.

Quadro 4 - valores para MSA – medida de adequação de amostra

Covariância anti-imagem	EGP8	,297	,016	-,009	-,063	,066	,022	-,071	-,009	,010	-,001	,016	-,090	-,019
	EGP21	,016	,239	-,026	-,006	-,043	,028	-,016	-,026	-,034	-,013	,004	-,035	-,032
	EGP22	-,009	-,026	,249	-,108	,023	-,006	,012	-,032	,023	-,011	-,018	,028	-,009
	EGP23	-,063	-,006	-,108	,147	-,044	-,006	,001	,013	,001	-,028	-,003	,000	,002
	EGP24	,066	-,043	,023	-,044	,158	-,031	-,035	-,036	,050	,038	-,022	-,003	-,052
	EGP25	,022	,028	-,006	-,006	-,031	,109	-,051	-,009	,011	-,079	,008	-,025	-,006
	EGP26	-,071	-,016	,012	,001	-,035	-,051	,138	-,036	-,005	,030	-,012	,042	-,025
	EGP27	-,009	-,026	-,032	,013	-,036	-,009	-,036	,134	-,078	-,007	,034	-,032	,027
	EGP28	,010	-,034	,023	,001	,050	,011	-,005	-,078	,191	-,029	-,049	-,013	-,028
	EGP29	-,001	-,013	-,011	-,028	,038	-,079	,030	-,007	-,029	,174	-,035	-,002	,026
	EGP30	,016	,004	-,018	-,003	-,022	,008	-,012	,034	-,049	-,035	,144	-,065	-,065
	EGP31	-,090	-,035	,028	,000	-,003	-,025	,042	-,032	-,013	-,002	-,065	,163	,015
	EGP32	-,019	-,032	-,009	,002	-,052	-,006	-,025	,027	-,028	,026	-,065	,015	,239
	Correlação anti-imagem	EGP8	,910 ^a	,060	-,034	-,302	,305	,121	-,351	-,043	,041	-,005	,075	-,409
EGP21		,060	,970 ^a	-,108	-,032	-,220	,172	-,091	-,146	-,157	-,064	,022	-,179	-,133
EGP22		-,034	-,108	,929 ^a	-,564	,116	-,039	,067	-,176	,105	-,053	-,097	,139	-,036
EGP23		-,302	-,032	-,564	,927 ^a	-,288	-,051	,005	,094	,005	-,177	-,020	,001	,011
EGP24		,305	-,220	,116	-,288	,906 ^a	-,235	-,236	-,247	,289	,230	-,146	-,021	-,269
EGP25		,121	,172	-,039	-,051	-,235	,917 ^a	-,419	-,075	,076	-,572	,065	-,186	-,038
EGP26		-,351	-,091	,067	,005	-,236	-,419	,922 ^a	-,269	-,028	,194	-,089	,278	-,138
EGP27		-,043	-,146	-,176	,094	-,247	-,075	-,269	,925 ^a	-,491	-,046	,246	-,217	,150
EGP28		,041	-,157	,105	,005	,289	,076	-,028	-,491	,924 ^a	-,159	-,294	-,071	-,130
EGP29		-,005	-,064	-,053	-,177	,230	-,572	,194	-,046	-,159	,919 ^a	-,224	-,013	,126
EGP30		,075	,022	-,097	-,020	-,146	,065	-,089	,246	-,294	-,224	,928 ^a	-,421	-,352
EGP31		-,409	-,179	,139	,001	-,021	-,186	,278	-,217	-,071	-,013	-,421	,922 ^a	,075

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Para o teste de confiabilidade da amostra, realizou-se o teste de Alfa de Cronbach, onde o resultado mínimo esperado é de 0,700. Uma vez que o Alfa de Cronbach padronizado é no valor igual a 0,972, foi aprovado neste teste. No quadro 5 são apresentados os valores os Alfa de Cronbach e Alfa de Cronbach padronizado.

Quadro 5 - Valores testes de Alfa de Cronbach - Construto Estratégias de Gestão de Pessoas

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,972	,972	13

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Para o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) o valor encontrado foi de 0,927, que está acima do mínimo desejável, que é de 0,50; e com significância inferior a 0,05, sendo aprovados por estes testes. No quadro 6 são apresentados os valores para teste de KMO e esfericidade de Bartlett.

Quadro 6 - Valores teste de KMO e esfericidade de Bartlett - Construto Estratégias de Gestão de Pessoas

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,927
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1066,297
	gl	78
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quanto a análise de correlação inter-itens, o valor mínimo aceitável para relação inter-itens deve ser igual ou superior a 0,300. Os dados se comportaram favoravelmente, com a menor relação entre as variáveis EGP8 e EGP24, com valor igual a 0,524. Sendo aprovado por esta análise. No quadro 7 são apresentados os valores para as correlações inter-itens.

No quadro 7 - Valores correlações inter-itens - Construto Estratégias de Gestão de Pessoas

Matriz de correlação entre itens													
	EGP8	EGP21	EGP22	EGP23	EGP24	EGP25	EGP26	EGP27	EGP28	EGP29	EGP30	EGP31	EGP32
EGP8	1,000	,614	,639	,727	,524	,656	,687	,681	,637	,645	,660	,748	,583
EGP21	,614	1,000	,674	,735	,766	,735	,763	,806	,752	,683	,764	,759	,741
EGP22	,639	,674	1,000	,854	,645	,722	,672	,698	,602	,705	,685	,640	,624
EGP23	,727	,735	,854	1,000	,759	,810	,766	,752	,666	,771	,765	,735	,706
EGP24	,524	,766	,645	,759	1,000	,805	,837	,768	,602	,613	,738	,665	,791
EGP25	,656	,735	,722	,810	,805	1,000	,858	,827	,723	,850	,792	,778	,733
EGP26	,687	,763	,672	,766	,837	,858	1,000	,835	,703	,683	,753	,701	,774
EGP27	,681	,806	,698	,752	,768	,827	,835	1,000	,832	,752	,753	,798	,693
EGP28	,637	,752	,602	,666	,602	,723	,703	,832	1,000	,752	,799	,793	,676
EGP29	,645	,683	,705	,771	,613	,850	,683	,752	,752	1,000	,783	,773	,614
EGP30	,660	,764	,685	,765	,738	,792	,753	,753	,799	,783	1,000	,846	,807
EGP31	,748	,759	,640	,735	,665	,778	,701	,798	,793	,773	,846	1,000	,684
EGP32	,583	,741	,624	,706	,791	,733	,774	,693	,676	,614	,807	,684	1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quanto a análise para a correlação de item-total, as variáveis EGP8, EGP21; EGP22; EGP23; EGP24; EGP25; EGP26; EGP27; EGP28; EGP29; EGP30; EGP31 e EGP32, estão acima de 0,500, mínimo desejável. A variável EGP8, com valor igual a 0,742, foi aprovada por arredondamento e consistência nos demais testes e confiabilidade junto às demais variáveis. No quadro 8 são apresentados os valores para as correlações inter-total.

Quadro 8 - Valores correlações inter-total – Construto Estratégias de Gestão de Pessoas

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
EGP8	54,53	259,818	,742	,703	,971
EGP21	54,74	249,353	,848	,761	,969
EGP22	54,36	258,987	,781	,751	,971
EGP23	54,60	251,751	,871	,853	,969
EGP24	54,99	249,290	,820	,842	,970
EGP25	54,67	250,427	,901	,891	,968
EGP26	54,80	248,800	,873	,862	,969
EGP27	54,61	245,168	,889	,866	,968
EGP28	54,61	253,371	,821	,809	,970
EGP29	54,60	247,751	,826	,826	,970
EGP30	54,54	251,324	,884	,856	,968
EGP31	54,31	253,755	,859	,837	,969
EGP32	54,69	250,624	,809	,761	,970

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na análise da variância total explicada, encontra-se com 74,988, no primeiro componente. Superando, portanto, o mínimo recomendado de 50%, demonstrando dessa forma que há consistência da medida. No quadro 9 são apresentados os valores para variância total explicada.

Quadro 9 - Valores para Variância total explicada – Construto Estratégias de Gestão de Pessoas

Componente	Variância total explicada					
	Total	Autovalores iniciais		Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
		% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	9,748	74,988	74,988	9,748	74,988	74,988
2	,672	5,169	80,157			
3	,576	4,431	84,588			
4	,418	3,213	87,802			
5	,364	2,803	90,604			
6	,330	2,536	93,140			
7	,229	1,762	94,901			
8	,176	1,353	96,254			
9	,130	1,001	97,255			
10	,123	,945	98,200			
11	,093	,712	98,913			
12	,079	,606	99,519			
13	,063	,481	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Finalizando os testes necessários, para análise fatorial exploratório do Construto Estratégias de Gestão de Pessoas, o teste de unidimensionalidade da carga fatorial (n até 200). Encontra-se as variáveis EGP8, EGP21; EGP22; EGP23; EGP24; EGP25; EGP26; EGP27; EGP28; EGP29; EGP30; EGP31 e EGP32 em um único componente, demonstrando sua unidimensionalidade e com a menor carga fatorial igual a 0,779, estando acima da referência aceitável, de 0,700. No quadro 10 são apresentados os valores para teste dos componentes principais.

Quadro 10 - Valores dos componentes principais – Construto Estratégias de Gestão de Pessoas

Componente 1	
EGP8	,779
EGP21	,871
EGP22	,813
EGP23	,893
EGP24	,847
EGP25	,916
EGP26	,893
EGP27	,907
EGP28	,848
EGP29	,856
EGP30	,903
EGP31	,882
EGP32	,838

Método de Extração:
Análise de
Componente Principal.
a. 1 componentes
extraídos.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

4.1.2 Análise Fatorial Exploratório – Construto Desempenho

Para o teste de comunalidades as variáveis aprovadas foram DEH1, DEH2, DEH3, DEH4, DEH5 e DEH6, estando todas as variáveis acima do mínimo esperado, 0,50, com o menor valor para variável DEH6, com valor igual a 0,497, o que é aceitável neste teste, por arredondamento. No quadro 11 são apresentados os valores para as comunalidades de cada variável do construto desempenho.

Quadro 11 - Comunalidades – Construto Desempenho

Comunalidades		
	Inicial	Extração
DEH1	1,000	,810
DEH2	1,000	,828
DEH3	1,000	,762
DEH4	1,000	,724
DEH5	1,000	,767
DEH6	1,000	,497

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Para o teste MSA – medida de adequação de amostra, as variáveis aprovadas foram DEH1, DEH2, DEH3, DEH4, DEH5 e DEH6, estando todas as variáveis acima do mínimo esperado, 0,50. A variável com o menor valor é a DEH6, com valor igual a 0,807, para correlação anti-imagem, valor aceitável neste teste. No quadro 12 são apresentados os valores para MSA – medida de adequação de amostra, de cada variável.

Quadro 12 - Valores para MSA – medida de adequação de amostra - Desempenho

		Matrizes anti-imagem					
		DEH1	DEH2	DEH3	DEH4	DEH5	DEH6
Covariância anti-imagem	DEH1	,224	-,096	,002	-,005	-,043	-,153
	DEH2	-,096	,170	-,105	,018	-,073	,041
	DEH3	,002	-,105	,231	-,131	,000	,040
	DEH4	-,005	,018	-,131	,335	-,077	-,111
	DEH5	-,043	-,073	,000	-,077	,322	-,037
	DEH6	-,153	,041	,040	-,111	-,037	,490
Correlação anti-imagem	DEH1	,845 ^a	-,491	,009	-,016	-,160	-,461
	DEH2	-,491	,807 ^a	-,529	,075	-,312	,141
	DEH3	,009	-,529	,826 ^a	-,471	,001	,120
	DEH4	-,016	,075	-,471	,864 ^a	-,234	-,274
	DEH5	-,160	-,312	,001	-,234	,929 ^a	-,094
	DEH6	-,461	,141	,120	-,274	-,094	,819 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Para o teste de confiabilidade da amostra, realizou-se o teste de Alfa de Cronbach, onde o resultado mínimo esperado é de 0,700. Uma vez que o Alfa de Cronbach padronizado é no valor igual a 0,925, sendo aprovado neste teste. No quadro 13 são apresentados os valores os Alfa de Cronbach e Alfa de Cronbach padronizado.

Quadro 13 - Valores testes de Alfa de Cronbach – Construto Desempenho.

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,923	,925	6

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Para o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) o valor encontrado foi de 0,847, que está acima do mínimo desejável, que é de 0,50; e com significância inferior a 0,05, sendo aprovados por estes testes. No quadro 14 são apresentados os valores para teste de KMO e esfericidade de Bartlett.

No quadro 14 - Valores para teste de KMO e esfericidade de Bartlett - Construto Desempenho

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,847
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	338,194
	gl	15
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quanto a análise de correlação inter-itens, o valor mínimo aceitável para relação inter-itens deve ser igual ou superior a 0,300. Os dados se comportaram favoravelmente, com a menor relação entre as variáveis DEH3 e DEH6, com valor igual a 0,436. Sendo aprovado por esta análise. No quadro 15 são apresentados os valores para as correlações inter-itens.

Quadro 15 - Valores para as correlações inter-itens – Construto Desempenho

	DEH1	DEH2	DEH3	DEH4	DEH5	DEH6
DEH1	1,000	,824	,702	,661	,747	,667
DEH2	,824	1,000	,835	,683	,781	,493
DEH3	,702	,835	1,000	,759	,700	,436
DEH4	,661	,683	,759	1,000	,692	,566
DEH5	,747	,781	,700	,692	1,000	,545
DEH6	,667	,493	,436	,566	,545	1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quanto a análise para a correlação de item-total, todas as variáveis estão acima de 0,500, mínimo desejável. A variável DEH6, com valor igual a 0,631, foi aprovada por estar acima do mínimo aceitável. No quadro 16 são apresentados os valores para as correlações inter-total.

Quadro 16 - Valores para as correlações inter-total – Construto Desempenho

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
DEH1	17,50	19,993	,853	,776	,898
DEH2	17,49	21,123	,851	,830	,898
DEH3	17,71	22,439	,796	,769	,907
DEH4	17,60	22,794	,778	,665	,909
DEH5	17,53	22,253	,811	,678	,905
DEH6	17,17	22,869	,613	,510	,932

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na análise da variância total explicada, encontra-se com 75,185%, no primeiro componente. Superando, portanto, o mínimo recomendado de 50%, demonstrando dessa forma que há consistência da medida. No quadro 17 são apresentados os valores para variância total explicada.

Quadro 17 - Valores para Variância total explicada – Construto Desempenho.

Variância total explicada						
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,388	73,131	73,131	4,388	73,131	73,131
2	,654	10,905	84,036			
3	,392	6,537	90,574			
4	,281	4,686	95,260			
5	,177	2,943	98,203			
6	,108	1,797	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Finalizando os testes necessários, para análise fatorial exploratória do Construto Desempenho, o teste de unidimensionalidade e da carga fatorial (n até 200). Encontra-se as variáveis DEH1, DEH2, DEH3, DEH4, DEH5 e DEH6, em um único componente, demonstrando sua unidimensionalidade e com a menor carga fatorial igual a 0,705, para a variável DEH6, estando acima da referência aceitável, de 0,700. No quadro 18 são apresentados os valores para teste dos componentes principais.

Quadro 18 - Valores para teste dos componentes principais – Construto Desempenho.

Matriz de componente^a	
	Componente 1
DEH1	,900
DEH2	,910
DEH3	,873
DEH4	,851
DEH5	,876
DEH6	,705

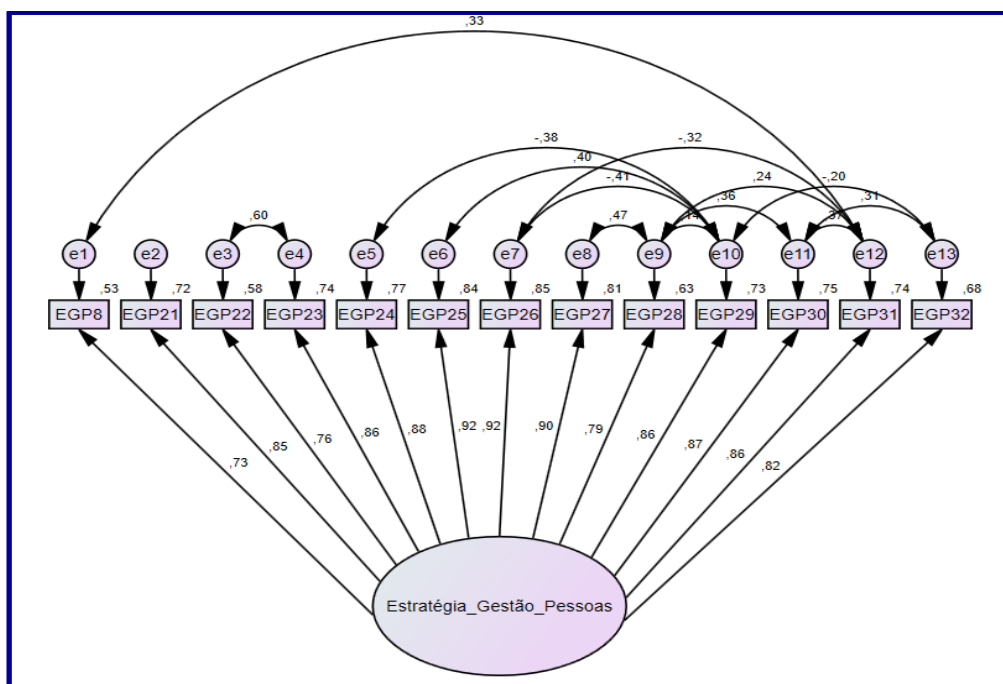
Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

4.2 Análise Fatorial Confirmatória

4.2.1 Análise Fatorial Confirmatória – Construto Estratégias de Gestão de Pessoas

Figura 1 – Modelo proposto



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 19 – Coeficientes padronizados de regressão e teste de significância

	EGP8	EGP21	EGP22	EGP23	EGP24	EGP25	EGP26	EGP27	EGP28
Coeficiente	0,728	0,726	0,605	0,862	0,876	0,918	0,921	0,898	0,791
P									
	EGP29	EGP30	EGP31	EGP32					
Coeficiente	0,856	0,867	0,605	0,824					
P									

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 20 – Índices de ajuste do modelo geral de mensuração – Construto

Índice	Valores Final	Valores Esperados
X ²	75,291 (GL=52)	
X ² / GL	1,448	< 3,000
P	0,019	< 0,050
RMSEA	0,081	< 0,100
CFI	0,978	> 0,900
TLI	0,967	> 0,900
NFI	0,935	> 0,900

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

4.2.2 Análise Fatorial Confirmatória – Construto Desempenho

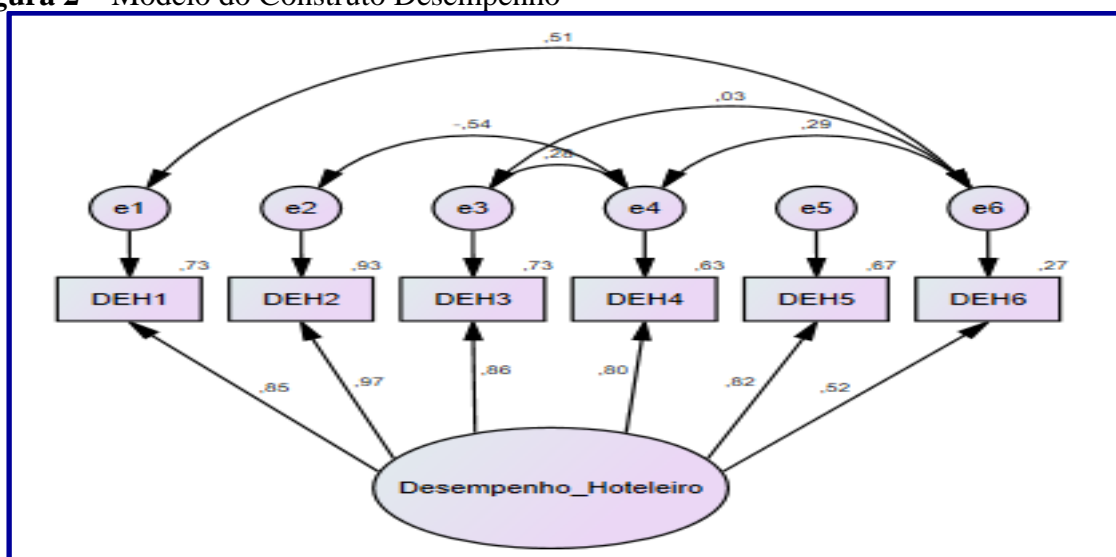
De acordo com Hair *et al.* (2009), 0,500 é considerado o menor valor aceito para as cargas padronizadas. Todas as variáveis foram aprovadas, com a variável DEH6 a de menor valor, com 0,519, acima do mínimo aceito.

Quadro 21 – Coeficientes padronizados de regressão e teste de significância

	DEH1	DEH2	DEH3	DEH4	DEH5	DEH6
Coeficiente	0,852	0,967	0,857	0,796	0,820	0,519
P	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Figura 2 – Modelo do Construto Desempenho



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 22 – Índices de ajuste do modelo geral de mensuração – Construto

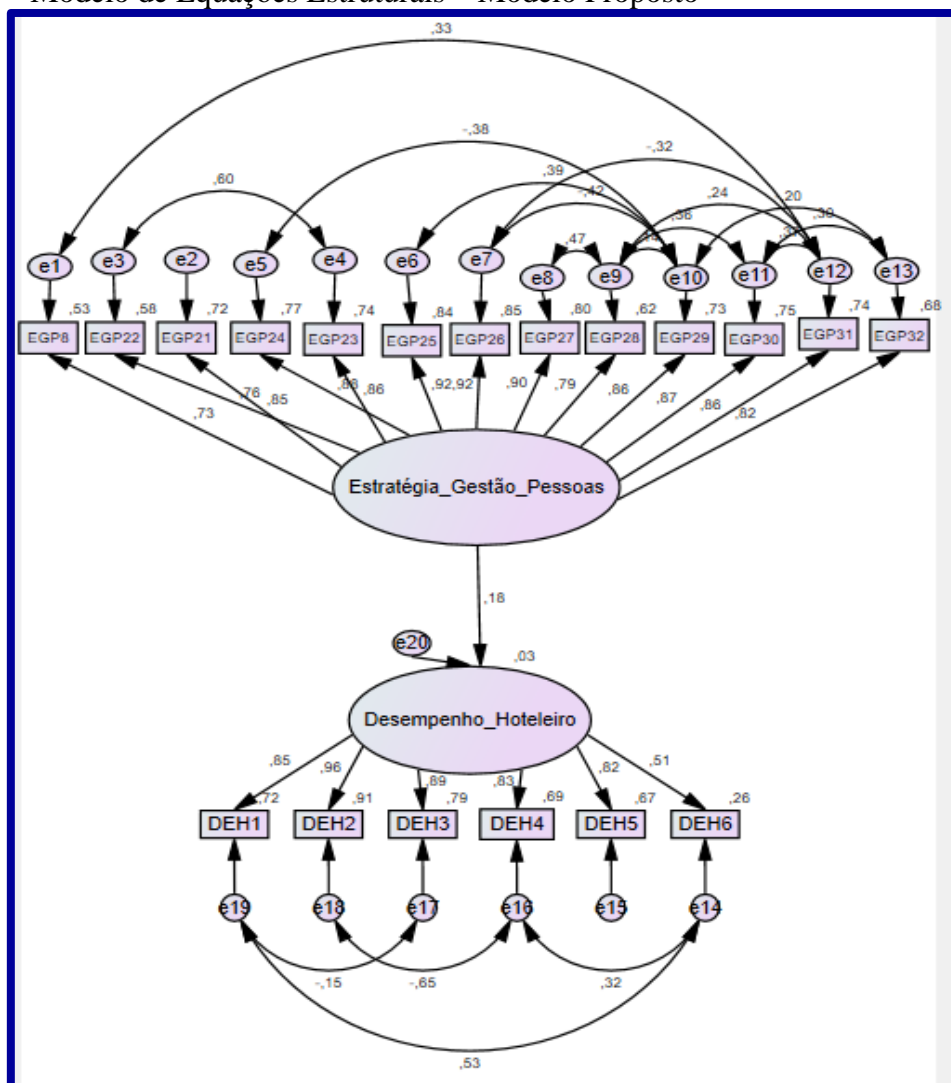
Índice	Valores Final	Valores Esperados
X ²	5,960 (GL=4)	
X ² / GL	1,490	< 3,000
P	0,202	> 0,050
RMSEA	0,084	< 0,100
CFI	0,994	> 0,900
TLI	0,978	> 0,900
NFI	0,983	> 0,900

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

4.3 Modelo Estrutural

Após aprovação das variáveis dos construtos Estratégias de Gestão de Pessoas (EGP) e Desempenho Hoteleiro (DEH), foi realizado a modelagem de equações estruturais com os seguintes resultados.

Figura 3 – Modelo de Equações Estruturais – Modelo Proposto



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

No Quadro 22 são apresentados os resultados aferidos no modelo proposto. Para as medidas de ajustes absolutos: o χ^2 (X^2); o χ^2 dividido pelos graus de liberdades (X^2 / GL); e a raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA), estão dentro dos valores esperados. O comportamento, para as medidas de ajuste incremental estão acima das medidas esperadas.

Quadro 22 – Índices de ajuste do modelo geral de mensuração – Modelo proposto

Índice	Valores Final	Valores Esperados
X ²	186,966 (GL=131)	
X ² / GL	1,427	< 3,000
P	0,001	> 0,050
RMSEA	0,079	< 0,100
CFI	0,962	> 0,900
TLI	0,950	> 0,900
NFI	0,901	> 0,900

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

As variáveis testadas foram aprovadas e seus coeficientes padronizados e com significância estatística. No quadro 23 são apresentados os valores de cada variável testada.

Quadro 23 - Coeficientes padronizados e teste de significância

	EGP8	EGP21	EGP22	EGP23	EGP24	EGP25	EGP26	EGP2	EGP28
Coeficiente	0,728	0,726	0,605	0,862	0,876	0,918	0,921	0,898	0,791
P									
	EGP29	EGP30	EGP31	EGP32					
Coeficiente	0,856	0,867	0,605	0,824					
P									
	DEH1	DEH2	DEH3	DEH4	DEH5	DEH6			
Coeficiente	0,728	0,726	0,605	0,862	0,876	0,918			
P									

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O modelo proposto suportou a hipótese, uma vez que apresentou carga padronizada positiva, para relação das estratégias de Gestão de pessoas, com relação positiva ao desempenho hoteleiro, para a hotelaria na Grande Florianópolis, em hotéis de médio porte. No quadro 24, apresenta-se a carga padronizada, CR e significância.

Quadro 24– Estimativas de cargas do modelo estrutural

		Carga Padronizada	C.R.	P
DEH	Estratégia Gestão de Pessoas	,108	1,438	***

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo verificar a relação das práticas de gestão de pessoas na hotelaria com o desempenho. Reuniu conteúdos que permitiram construir um modelo conceitual no qual a gestão estratégica de pessoas implica no desempenho hoteleiro. E assim, colaborar com o preenchimento da lacuna de estudos na área de gestão de pessoas na região da grande Florianópolis.

Por meio da pesquisa aplicada em hotéis de médio porte na grande Florianópolis pode-se observar variáveis, tanto da gestão estratégica quanto do desempenho hoteleiro. E transformar conceitos primeiramente abstratos em variáveis empíricas, possíveis de serem mensuradas.

Perseguindo o objetivo da pesquisa algumas dificuldades foram impostas pelo próprio processo e tiveram que ser superadas. Dentre elas a indisponibilidade dos gestores de hotéis visitados pelo pesquisador que se recusaram a participar da mesma. Confirmado que a realidade de trabalho destes gestores na hotelaria é exaustiva e cria entraves na agenda. Bem como, em alguns casos, o desconhecimento da importância de contribuir com pesquisas científicas, fato este que gera desconforto e desconfiança por parte do entrevistado.

A pesquisa científica empírica viabiliza a produção de conhecimento, transformando conceitos em indicadores. A análise fatorial possibilitou este caminho.

Este trabalho usou escalas já validadas para ambos os construtos, sendo por Barreto (2011) a gestão estratégica de pessoas, e por Carvalho (2011) o desempenho hoteleiro. O instrumento de pesquisa proposto construído a partir destas escalas se mostrou eficaz para a verificação da relação entre ambos. E permitiu confirmar a hipótese levantada neste estudo.

Assim, os dois construtos puderam ser investigados através da análise fatorial exploratória (Exploratory factor analysis - EFA) e da análise fatorial confirmatória (Confirmatory factor analysis - CFA).

As diversas variáveis observadas das estratégias de gestão de pessoas puderam ser reduzidas de 32 para 13 tornando o modelo parcimonioso sem deixar de ser explicativo.

No construto Desempenho hoteleiro todas as variáveis foram validadas demonstrando a adequabilidade dos dados e o quanto são representativas do conceito. Portanto, vendas totais, taxa média de ocupação, margem de lucro sobre vendas totais, diária média, vendas por unidade habitacional, e custo médio por diária vendida são fatores explicativos. Representam as dimensões latentes (construtos) que explicam o conjunto de variáveis observadas.

As práticas da gestão estratégica de pessoas puderam ser percebidas e até mesmo hierarquizada a partir dos fatores extraídos. A maior parte delas apontaram o treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores como principal influenciador do desempenho hoteleiro.

Sendo assim, se tomarmos a realidade dos hotéis de médio porte da grande Florianópolis, para alcançar um bom desempenho hoteleiro há primordialmente que se incentivar a criatividade na busca de melhorias contínuas, preparar a organização para enfrentar desafios futuros, estimular a delegação e a autonomia (empoderamento), estimular a gestão do conhecimento, investir no desenvolvimento de novas tecnologias e métodos de trabalho.

E na sequência a estruturação de um ambiente de trabalho adequado para saúde e bem-estar dos funcionários mostrou-se uma decisão estratégica importante para o desempenho. De forma mais específica nos empreendimentos hoteleiros estudados pode se observar que desenvolver a comunicação transparente e eficaz, identificar e implantar melhores práticas de gestão de pessoas, facilitar a transformação organizacional, estimular a gestão do conhecimento promovem esse almejado ambiente de trabalho.

Por outro lado, nenhum dos fatores revelados pela pesquisa, colocou a avaliação de desempenho como uma prática que influencia diretamente o desempenho hoteleiro.

Pode-se dizer ainda que apesar da atividade de recrutamento e seleção ser muito importante para a gestão de pessoas, assim como apontado no referencial teórico, dos fatores extraídos apenas um deles tem ligação com esta prática: promover a diversidade e inclusão.

Os fatores implantar ou reestruturar processos de remuneração de benefícios e reconhecer e recompensar pessoas, enfatizam a importância de duas atividades da gestão estratégica de pessoas para se obter um bom desempenho hoteleiro, que são: a elaboração de cargos e salários e a articulação de benefícios.

Com o suporte do levantamento teórico descrito neste trabalho e da pesquisa realizada, junto aos hotéis de médio porte da grande Florianópolis, pode-se considerar que o objetivo do trabalho foi plenamente alcançado, tendo em vista que foi possível construir um modelo estrutural, que suporta a hipótese de haver relação entre as práticas de gestão de pessoas com o desempenho hoteleiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, L C G; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. In: *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. Atlas, 2009.

ASSIS, Frederico Azevedo Alvim. **Práticas de gestão de pessoas no setor hoteleiro de Juiz de Fora-MG**. 2009. 81 f. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios em Turismo)-Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BARRETO, L. M. T. S. **Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais**. 2011. 159p. 2011. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BARRETO, L. M. T. S.; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 8, n. 2, p. 340-360, 2014.

BARROS, M. O. et al. (2008); O Desenvolvimento do Turismo: Uma visão sistêmica. In: 4º CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS, 2008, Franca/SP **Anais: Uni-facef**, 2008. p. 1 – 17

BOLGAR, Paulo Henrique. **Gestão do conhecimento e o capital humano: onde tudo começa**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/3168/gestao-do-conhecimento-e-o-capital-humano-onde-tudo-comeca.html>>. Acesso em: 03 out de 2017

BUDHWAR, P; ARYEE, S. An Introduction to Strategic Human Resource Management, In The Aston Centre for Human Resources, **Strategic Human Resource Management**, Building Research-Based Practice, 2008.

CAMARGOS, M. A; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **REGE Revista de Gestão**, v. 10, n. 1, 2010.

CASTRO JR, D. F. L. **Estratégias para a hotelaria executiva catarinense: uma análise entre as capacidades mercadológicas, diferenciação de serviços e desempenho**. 2013. Tese de Doutorado. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC, Brasil.

CECCA – CENTRO DE ESTUDOS CULTURA E CIDADANIA. 1997. **Uma cidade numa ilha**. 2 ed., Editora Insular, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 248 pp

CORRÊA, Cynthia Cândida et al. Avaliação da cadeia produtiva do turismo no estado de Mato Grosso do Sul: região dos lagos. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 6, n. 2, p. 33, 2011.

DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Estudo do setor Hoteleiro** / Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. São Paulo: Confederação Nacional dos trabalhadores no Comércio e Serviços da CUT – CONTRASC, 2013. 30p.

DOS SANTOS, Fabíola Martins; DO AMARAL PEREIRA, Raquel Maria Fontes. Análise histórico-espacial do setor hoteleiro no núcleo urbano central de Florianópolis-SC. **Geosul**, v. 23, n. 46, p. 115-135, 2008.

ECHEVERRIA, E. L.; CREPALDI, M. L. S.; BIANCHI, E. O recrutamento, seleção e treinamento e seu impacto no desempenho da função na linha de produção. **REVISTA FAIPE**, v. 3, n. 1, p. 7-15, 2017.

FLORIPA AMANHÃ – **Censo mapeia setor de hotelaria e gastronomia de Florianópolis**. 2016. Disponível em: <<http://floripamanha.org/2016/06/censo-mapeia-setor-de-hotelaria-e-gastronomia-de-florianopolis/>>. Acesso em: 09 set. 2017.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Disponível em: <www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 15 out. 2017.

FREITAS, H et al.. O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, São Paulo, v.35, n.3, jul/set, 2000.

GHENO, R; BERLITZ, J. B. **Remuneração Estratégica e Pacote de Benefícios**: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. *Revista de Administração da UFSM, Brazilian Journal of Management*, Santa Maria, v. 4, n.1, p. 268-287 mai./ago. 2011. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/709>>. Acesso em: 05 out. de 2017.

HAIR, J. F; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L; BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. São Paulo: Bookman, 2005.

HAIR, J. F; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L; BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. 5ª ed. São Paulo: Bookman, 2009

IBGE – Instituto Brasileiro de geografia e estatística. **Pesquisa de serviços de hospedagem - PSH**. 2011. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/psh/2011/comentarios.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2017

LACOMBE, F. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LANZIOTTI, Thaís Mattei et al. **Planejamento turístico e urbanização na cidade de Florianópolis**: um estudo de Jurerê Internacional. 2008. 62 f. Monografia (Graduação em Economia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008

MEYER, Juliana Teixeira. O Turismo como fenômeno social de inversão. **Revista da Graduação**, v. 1, n. 1, 2008

MTUR – Ministério do Turismo. **Marcos Conceituais**. 2017a. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Marcos_Conceituais.pdf>. Acesso em: 05 de setembro 2017.

MTUR – Ministério do Turismo. **Websérie mostra impacto positivo da hotelaria na**

economia do País. 2017b. Disponível em:
<<http://www.brasil.gov.br/turismo/2017/02/webserie-mostra-impacto-positivo-da-hotelaria-na-economia-do-pais>>. Acesso em: 05 de setembro 2017.

NICHELE, J; STEFANO, S R; RAIFUR, L. Análise da remuneração estratégica para atrair e reter colaboradores: a visão dos pós-graduandos. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v. 5, n. 2, 2015.

OMS - Organização Mundial da Saúde. **Ambientes de trabalho saudáveis**: um modelo para ação: para empregadores, trabalhadores, formuladores de política e profissionais. /OMS; tradução do Serviço Social da Indústria. – Brasília: SESI/DN, 2010. 26 p. : il.

OMT - Organização Mundial do Turismo. **Why Tourism**. 2017a. Disponível em <<http://www2.unwto.org/content/why-tourism>>. Acessado em 03 set. 2017

OMT - Organização Mundial do Turismo. **Panorama OMT del Turismo Internacional**. 2017b. Disponível em <<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>>. Acessado em 05 set. 2017

PETROCCHI, Mário. **Hotelaria**: Planejamento e Gestão. São Paulo: Futura, 2002.

PIMENTEL, H. O papel da Gestão de Pessoas no Turismo. **Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações**, n. 4, p. 81-111, nov. 2016.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa. **TURISMO NO BRASIL**: Termo de referência para a atuação do Sistema SEBRAE 2010 <http://intranet.df.sebrae.com.br/download/uam/Pesquisa/Turismo/TR_turismo_final.pdf>. Acessado em 06 set. 2017

SEBRAE/SC. Santa Catarina em Números: Macrorregião Grande Florianópolis / Sebrae/SC. Florianópolis: **Sebrae/SC**, 2013 d. 137p.

WTTC – World Travel & Tourism Council. **Economic Impact 2017 Brazil**. <<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/brazil2017.pdf>>. Acessado em 03 set. 2017.