



GT CASOS PARA ENSINO

PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA NO HOTEL LACRÉ

Autores:

Darlyne Fontes Virginio
Alice Emanuele Almeida Barros
Júlia Rosas de Mendonça

RESUMO

O caso do Hotel Lacré envolve duas personagens centrais, que são: Ana Lúcia, a gerente do setor de gestão de pessoas, e Natália, a gerente geral. O empreendimento se localiza na praia de Ponta Negra, cartão postal da cidade de Natal, capital do Rio Grande do Norte. O dilema se ancora na falta de alinhamento estratégico no empreendimento, uma vez que os colaboradores não compreendem a relevância do seu trabalho em prol das metas e resultados da organização. Assim, o setor de gestão de pessoas e a gerência geral se empenham em resolver essa questão, inicialmente, identificando esse desalinhamento e, posteriormente, considerando a necessidade de delinear uma série de ações para contornar a situação. O caso pode ser aplicado em disciplinas de gestão, principalmente, nos cursos de Administração, Hotelaria e Turismo. Para a elaboração do caso foram necessárias entrevistas individuais com as duas gestoras envolvidas no problema, a fim de compreender com maior profundidade o contexto analisado. Ademais, como lições apreendidas, ressalta-se que promover informações compartilhadas e investir na valorização do colaborador, enaltecem a cultura organizacional e a busca por resultados coletivos que culminem com o alcance dos objetivos estratégicos das organizações.

Palavras-chave: Gestão estratégica; Planejamento; Pessoas; Hotelaria.

1 APRESENTAÇÃO DO CASO

1 Introdução

Sendo o turismo um setor de grande importância para a economia da cidade de Natal/RN e que precisa se adaptar continuamente aos desafios econômicos e às necessidades dos turistas, este caso tem o empreendimento hoteleiro Lacré como foco. De médio porte e localizado em uma área turística da capital potiguar, o hotel atua no mercado há mais de 15 anos e possui vários setores, mas o de gestão de pessoas se destaca por realizar ações voltadas para a melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores e, consequentemente, de seus hóspedes.



Destarte, recentemente, o hotel passou por uma mudança profunda em seu corpo gerencial, o que reforçou a necessidade de mudanças estruturais em toda a sua gestão, incluindo a tomada de decisões que antes estavam relegadas somente à gerência geral (na prática, a gerente geral é responsável pelo empreendimento). Além disso, grande parte da equipe de colaboradores também saiu do empreendimento e novas pessoas foram contratadas, o que contribuiu para uma alteração no perfil das pessoas, dos cargos e de como a gestão atuava.

Diante de tantas mudanças e buscando traçar o planejamento estratégico do empreendimento, Natália, que atua no empreendimento como gerente geral decidiu, pela primeira vez, se reunir com cada um dos gerentes dos diversos setores do hotel, de modo que houvesse uma ação coletiva, ao ouvir e envolver os principais atores da gestão tática do empreendimento. Então, após isso, Natália ficou tranquila e todos passaram a executar o planejamento estratégico traçado para o ano.

Contudo, no final do ano, as metas e os resultados não foram satisfatórios quanto se esperava. Se perguntando o que poderia ter dado errado, Natália chamou Ana Lúcia, a gerente do setor de gestão de pessoas, para uma conversa, pois sabia que já havia para esse setor boas práticas adotadas pelo empreendimento anteriormente e que foram levadas adiante, já que as duas não eram novatas, sendo as únicas que estavam no hotel havia mais de cinco anos.

Ana Lúcia relatou que alguns colaboradores andavam questionando que não entendiam para que tanto planejamento, se “não sei nem para que serve isso”. Um indagou que “só importa para esses gerentes que a gente cumpra o horário”. Um outro disse que se sentia desvalorizado: “não me sinto importante aqui, não sei nem pra que servem essas metas”. Diante disso, as duas se entreolharam e compreenderam o que estava acontecendo, pois mesmo promovendo diversas ações para captação e retenção de talentos, não havia uma visão compartilhada das estratégias, metas e ações do empreendimento com todos os seus colaboradores. Imediatamente, perceberam que era preciso tomar algumas decisões para resolver essa situação.

Compreendendo a falta de alinhamento entre as estratégias, metas e ações do empreendimento envolvendo a alta gerência e a equipe de colaboradores do Hotel Lacré, ficou claro que era preciso resolver isso o quanto antes, para que houvesse engajamento da equipe na busca pelos resultados esperados e um melhor desempenho do empreendimento.



2 O Hotel Lacre

Considerado de porte médio pela estrutura que comporta, o empreendimento iniciou suas atividades no ano de 2007, está situado na orla da praia de Ponta Negra, em Natal/RN, um dos cartões postais da cidade (ver figura 01) que é um dos destinos mais procurados por turistas em todo o país. O empreendimento atua no ramo hoteleiro e possui, aproximadamente, 120 colaboradores, distribuídos em 06 gerências (mais 10 supervisores ou líderes de equipes), além de dispor de 140 unidades habitacionais, divididas em cinco categorias diferentes.

Figura 01 – Vista da praia de Ponta Negra em Natal/RN



Fonte: Flickr.com/mturdestinos (2022)

A estrutura é complementada por restaurante, piscina, bar molhado, brinquedoteca, sala de jogos, academia e área para a realização de eventos. Assim, seus principais diferenciais são a estrutura física, a qualidade no serviço prestado e a localização. De acordo com a gerência geral, o meio de hospedagem se classifica, considerando a Matriz de Classificação Hoteleira, como sendo de 4 estrelas, o que denota diferencial frente aos concorrentes diretos localizados no mesmo espaço da orla, pois a maioria ali existente são pousadas.

O setor de viagens e turismo se caracteriza por formar uma estrutura voltada para receber os visitantes nos destinos, isso implica em oferecer atrativos e locais de interesse capazes de despertar o desejo de visitação pelos viajantes. Segundo dados do Ministério do Turismo (2019), existem no Brasil, 15.899 meios de hospedagem registrados no Cadastur.



Em 2019, o setor registrou um faturamento de R\$238,6 bilhões, gerando 336.663 ocupações formais no país. Natal, capital do Rio Grande do Norte (RN) e principal porta de entrada de turistas do estado, possui cerca de 172 meios de hospedagem, o que corresponde a 38,39% do total de empreendimentos do setor (Emprotur, 2021). Dado o volume de negócios existentes no setor turístico local observa-se a importância de aprimorar as práticas de gestão com o intuito de tornar o destino cada vez mais competitivo.

Quanto à sua gestão organizacional, o empreendimento tanto possui cadastro no Cadastur quanto faz parte da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira no estado (ABIH-RN), o que promove um ambiente legal e de parcerias, denotando, para além da burocracia necessária, uma segurança comercial e um posicionamento de mercado.

Por outro lado, o empreendimento Lacré, mesmo possuindo missão, visão e valores, elaborava um planejamento focado primordialmente no aspecto orçamentário, realizado anualmente e que acreditava-se ser implementado por todos os colaboradores. Outrossim, uma mudança relativa na gestão do hotel ocorreu no último ano, quando houve mudança do corpo gerencial e, conseqüentemente, de grande parte da equipe. Exceto a Gerente Geral e a Gerente do setor de Gestão de Pessoas, que estão há mais de cinco anos na empresa. Nesse movimento, o perfil das pessoas, dos cargos e de como a gestão atuava também foi alterado, assim, é possível compreender que os desafios para se implementar uma gestão compartilhada e alcançar uma visão estratégica se tornaram maiores de alguns anos para cá.

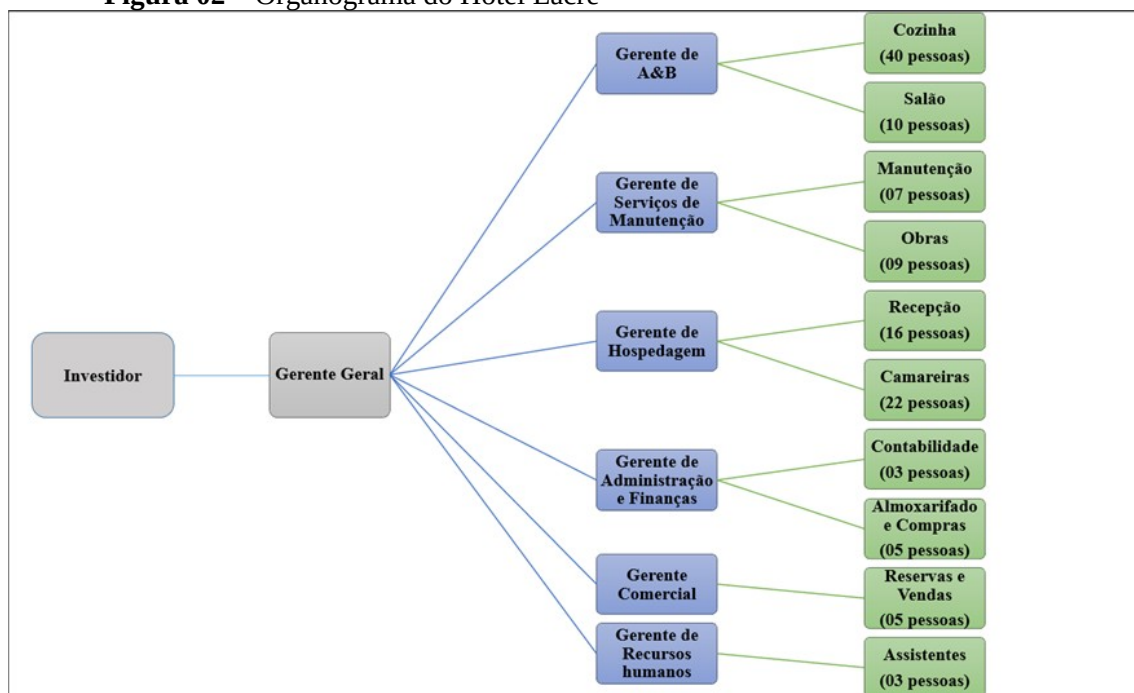
3 Conhecendo a equipe gestora do empreendimento

Numa conversa recente, as gestoras Ana Lúcia e Natália perceberam que promover um alinhamento entre todas as pessoas que trabalham no hotel e não somente com as gerências, poderia culminar, entre outras coisas, em alavancar o trabalho coletivo, a começar pelo planejamento e, conseqüentemente, por resultados. Assim, entenderam que seria importante traçar o perfil e as características de toda a equipe gestora, ajudando a equipe na compreensão das bases para o desenvolvimento de ações estruturadas, envolvendo a todos.

Conforme mostra a figura 02, os setores e suas gerências estão bem delimitados, isso vale também para as suas atribuições. Contudo, apesar de ter funções definidas e um plano de cargos e salários, as gestoras admitem que o mesmo precisa ser aperfeiçoado e estendido para todos os setores, pois atualmente é aplicado somente no setor de Alimentos e Bebidas. Em outro ângulo, foram identificados os três níveis de gestão distribuídos da seguinte forma:

- Nível Estratégico: Investidor e Gerência geral;
- Nível Tático: Gerências setoriais; e
- Nível Operacional: Supervisores ou líderes de equipe.

Figura 02 – Organograma do Hotel Lacré



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

Ao todo são, aproximadamente, 120 pessoas trabalhando no empreendimento, distribuídas em 06 gerências mais 10 supervisores ou líderes de equipes. O investidor do empreendimento, apesar de não residir em Natal/RN, se faz presente na gestão do negócio, especificamente, nas questões estratégicas como planejamento orçamentário e metas. Na prática, Natália é a responsável pela gestão do empreendimento.

Por sua vez, a equipe de gestores do empreendimento tem, em média, dois anos de contratação. Exceto a Gerente Geral e a Gerente do Setor de Gestão de Pessoas, que estão há mais de cinco anos na empresa. Todos os gestores têm formação de nível superior, exceto o gerente de serviços de manutenção, que possui formação técnica. Uma gestão estratégica com os três níveis bem definidos, como a que se observa no empreendimento, revela que o orçamento global, as metas, os cargos e as atribuições conseguiriam garantir um alinhamento interno importante para a competitividade do negócio, porém, na prática isso ainda não acontece no Hotel Lacré.



4 Boas práticas de Gestão de Pessoas no Hotel Lacré

Dentre as práticas de gestão de pessoas adotadas pelo Hotel Lacré, pode-se mencionar as seguintes: há um setor específico e especializado para a gestão de pessoas na organização; o setor de gestão de pessoas realiza ações que promovem satisfação, envolvimento, engajamento, lealdade e comprometimento dos colaboradores; há gestão de recursos humanos sustentável; e ações de treinamento, desenvolvimento e educação.

O recrutamento e seleção de colaboradores para o hotel segue um padrão com algumas etapas: divulgação das vagas, triagem dos currículos, aplicação de testes, busca de referências profissionais. Já a prática de Gestão de Recursos Humanos Sustentável (GRH Sustentável), de acordo com Ana Lúcia, ocorre no hotel por meio de ações que visam promover o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores.

Sobre a realização de treinamentos com a equipe, a gestora afirmou que semanalmente há treinamento com equipes de setores diferentes. Os temas abordados vão de temas comportamentais a técnicos, como: técnicas de vendas, atendimento ao cliente, saúde mental, diversidade, assédio moral, curso de idiomas, entre outros.

Visando engajar e promover a satisfação dos colaboradores, o hotel realiza mensalmente ações de reconhecimento e valorização, ou seja, quando o hotel recebe premiações e certificações, as mesmas são comemoradas junto aos colaboradores, incluindo premiações em dinheiro, estadia no hotel para o colaborador e acompanhante.

5 O Problema do Caso

Ana Lúcia, a gerente do setor de Gestão de Pessoas, trabalha arduamente em várias frentes (realiza ações de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e educação para os colaboradores etc.) para que o setor tenha uma abrangência relevante para o empreendimento, pois acredita que o capital humano fortalecido é o grande diferencial do hotel. Contudo, identificou juntamente com Natália (gerente geral) que as ações que promove no setor, mesmo sendo importantes, não estão alinhadas com as estratégias do empreendimento, já que os colaboradores não conseguem compreender a importância das metas e ações elaboradas pela alta gerência ou gerência estratégica.

Diante disto, como o setor de gestão de pessoas pode contribuir para que o planejamento estratégico do empreendimento tenha êxito? De que modo estabelecer junto aos colaboradores uma visão compartilhada das estratégias do empreendimento? Como engajar os colaboradores para o alcance dos objetivos e metas estabelecidas pelo hotel anualmente?



2 NOTAS DE ENSINO

As notas de ensino são destinadas a aplicação do caso em sala de aula pelo professor.

2.1) Objetivos Educacionais

As competências e habilidades que podem ser desenvolvidas no aluno, a partir da leitura do caso, são: Compreender a importância dos conceitos e abordagens do planejamento estratégico e da adoção dessa prática; aprimorar a gestão de pessoas; refletir sobre visão compartilhada para o alcance dos resultados; conhecer os níveis de gestão que podem ser aplicados e funções que desempenham.

2.2) Disciplinas e possibilidades de aplicação do caso

Esse caso pode ser aplicado nos cursos de administração e turismo, especificamente, em disciplinas que tratem de planejamento e gestão estratégica.

2.3) Aspectos pedagógicos para a aplicação

Para contribuir com o desenvolvimento da atividade, que pode ser realizada tanto no formato remoto quanto presencial, sugere-se ao docente realizar as adaptações que julgar necessárias para a realidade em que atua. Além disso, algumas metodologias ativas, como: sala de aula invertida, aprendizagem baseada em projetos e gamificação, podem ser caminhos interessantes para a atividade, já que promovem interação por parte dos alunos, levando-os a analisar o caso com maior autonomia e interesse.

2.4) Alternativas de solução para o caso

1) Referente a gestão estratégica

Inicialmente, para se obter uma estratégia empresarial, é necessário que o empreendimento alinhe a formulação e a implementação da estratégia como um processo único, caso contrário, tanto o planejamento quanto o gerenciamento estratégico ficarão comprometidos (MINTZBERG, 1994).

Para superar esse problema, surgiu a gestão estratégica, pois pensamento e ação não podem estar dissociados, isto posto, “gerentes seniores ajudados por planejadores pensam enquanto todo mundo faz e, quando as estratégias falham, os pensadores culpam os fazedores. A estratégia é efetivada por meio da ação de todos os participantes da empresa, ou seja, por



meio da ação empresarial” (SANTOS, 2002, p. 50). Ademais, a estratégia é elemento fundamental em um ambiente que busca diferenciação, solidez, direcionamento, pois se trabalha em prol de uma visão de futuro, ancorado por sua missão (MARTÍN-ALCÁZAR *et al*, 2005).

Para compreender melhor, o quadro 02 apresenta as quatro perguntas básicas para o início do processo de planejamento estratégico em uma organização.

Quadro 02 – Etapas e ferramentas do processo de planejamento estratégico

Pergunta básica	Etapas do planejamento estratégico	Tecnologia ou ferramenta
Quem somos?	Declaração da Missão Organizacional	Definição de missão, negócio, análise dos <i>stakeholders</i> , valores e crenças compartilhados
Aonde vamos?	Estabelecimento da Visão de Futuro	Definição da visão de futuro ou intento estratégico
Onde/como estamos?	Avaliação do Ambiente (interno e externo)	Análise de pontos fortes e fracos, análise de ameaças e oportunidades, análise PEST (ambientes político, econômico, social e tecnológico), análise de cenários, análise prospectiva genéricas, fatores críticos de sucesso, análise da cadeia de valor, análise competitiva (ex.: modelo de Porter), matrizes de portfólio (ex.: BCG, GE, PIMS), competências essenciais, recursos e capacidades chave.
Como vamos?	Definição de objetivos estratégicos; Seleção de Estratégias; Políticas e Diretrizes; Planos de Ação.	Objetivos-chave, estratégias, políticas, controle estratégico, <i>Balanced Scorecard</i> , ciclo PDCA.

Fonte: Adaptado de Fontes Filho (2006)

Assim, apreende-se que o Hotel Lacré, por ter um planejamento majoritariamente focado nas questões orçamentárias (realizado pelo investidor e pela gerente geral), ao passo que seus colaboradores não possuem uma visão compartilhada das estratégias que a alta gerência traça, ainda precisa de aprimoramentos para que alcance um planejamento e uma gestão que possam ser, consideradas estratégicas (LEMOS E PINTO, 2013).

Para isso, Natália (gerente geral), já percebeu que precisa realizar mudanças nesse sentido. Um primeiro passo já foi dado ao envolver os gerentes (nível tático) nas discussões para elaboração do plano estratégico. E, também, já identificou juntamente com Ana Lúcia (gestão de pessoas), que o nível operacional precisa se alinhar aos objetivos estratégicos.

Não obstante, recomenda-se que todo gestor conheça diferentes modelos, técnicas e ferramentas de gestão para obter êxito em suas decisões e, sobretudo, para que a organização



promova um ambiente coerente, trazendo resultados eficientes e eficazes (ASSEN *et al*, 2010).

2) Referente ao comprometimento organizacional

Conforme Medeiros *et al* (2006), o comprometimento organizacional trata do vínculo entre o trabalhador e organização, sendo considerado um dos conceitos mais importantes na área de comportamento organizacional e Recursos Humanos. A gestão de pessoas é uma das molas propulsoras, contudo, as formas de administrar o capital humano ainda carecem de mais pesquisas e avanços teórico e prático (Martín-Alcázar *et al*, 2005).

No campo teórico, o um dos modelos mais completos é o de Medeiros *et al*. (2003) que sugere sete dimensões latentes: a) internalização de valores e objetivos organizacionais; b) sentimento de obrigação em permanecer na organização; c) sentimento de obrigação pelo desempenho; d) sentimento de fazer parte; e) sentimento de falta de recompensas e oportunidades; f) linha consistente de atividade; e, g) escassez de alternativas. Ademais, existem grandes conjuntos da gestão organizacional que estimulam o comprometimento, vão desde os processos de seleção, treinamento e qualificação até as políticas de reconhecimento e recompensas.

Isto posto, o comprometimento organizacional estaria associado a outros elementos, como: desempenho, dedicação, traço pessoal, grupos, normas e regras. Contudo, no setor turístico, é importante ressaltar que a intangibilidade dos serviços é uma das particularidades intrínsecas na condução da gestão de pessoas. Este setor necessita de um conjunto de características organizacionais que consigam comprometer os funcionários para perseguir um melhor desempenho. É possível afirmar que o setor não possui sistemas de recursos humanos ajustados a uma estratégia de comprometimento, porém, essa característica não é vista somente no turismo, uma vez que faltam trabalhos que relacionem os sistemas de RH ao comprometimento organizacional e desempenho das organizações (MEDEIROS *et al*, 2006).

Destarte, é possível estimular o comprometimento para se alcançar um melhor rendimento e alta performance de modo a transmitir os serviços aos clientes da melhor forma possível, especialmente, em organizações do setor turístico. Apesar de perceber lacunas na literatura, no setor turístico e na própria estrutura das organizações quanto à gestão estratégica de pessoas, é válido salientar que o comprometimento, a qualidade dos serviços e o desempenho de equipes de alta performance são fatores perseguidos pelas organizações.



Dessa forma, um sistema formado pelas políticas e práticas de alto desempenho, estrategicamente alinhadas ao sistema de recursos humanos de uma empresa são essenciais.

Portanto, pode-se afirmar que o Hotel Lacré busca engajar e valorizar os funcionários por meio das ações realizadas pelo setor de gestão de pessoas, que possui liberdade e apoio para planejar e implementar diversas políticas e práticas, mas de forma unilateral, considerando somente o planejamento do setor e não o do empreendimento. Isto quer dizer que essas ações não são suficientes para garantir que os colaboradores estejam alinhados com as estratégias. As ações do setor de gestão de pessoas cumprem um papel importante, mas não estão alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, no caso, o Hotel Lacré.

3) Referente ao compartilhamento da gestão estratégica

Ações alinhadas com a missão e os valores da organização, sendo de conhecimento de todos os colaboradores direcionam os esforços para um caminho conjunto desde o planejamento até a avaliação dos resultados.

Quando há coerência, unidade e consistência interna nas atitudes da empresa, é possível afirmar que a identidade e o poder de mobilização se elevam. Entretanto, metas, políticas e diretrizes precisam estar em sintonia, deve existir relacionamento intrínseco entre esses elementos e, consequentemente, expressar de forma clara e objetiva aos colaboradores, dessa forma a estratégia empresarial pode ser realizada (SANTOS, 2002).

Por sua vez, Fontes Filho (2006, p. 26) alerta que “o conceito estratégico denota uma orientação para o todo da organização e do ambiente, e não para suas partes”. Assim, promover uma visão compartilhada na empresa, representa perceber a interligação dos diversos negócios e funções administrativas, os setores (ou gerências) não podem ser vistos isolados das decisões uns dos outros.

Embora o Hotel Lacré apresente um organograma (ver figura 02) com cargos e funções definidos, é preciso envolver no processo de planejamento todos os níveis de gestão. Somente com a construção participativa do planejamento e, consequentemente, o compartilhamento dos objetivos estratégicos, será possível promover uma integração e maior envolvimento de todos os colaboradores na busca por resultados coerentes com as metas, objetivos, diretrizes e políticas traçadas para o empreendimento.



Quadro 03 – Tipos de planejamento por nível de gestão

Tipo					Nível
Planejamento estratégico					Estratégico
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento da produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano da capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimentos	Plano do controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Fonte: Adaptado de Oliveira (2013)

4) Relação entre a gerência do setor de gestão de pessoas e planejamento estratégico

Muitos são os desafios desde a formação profissional até a escassez de uma mão de obra qualificada, ou seja, orientada para resultados e motivada. Isto posto, não se pode tratar da gestão de pessoas no contexto do turismo sem considerar esses e tantos outros aspectos como alta rotatividade de pessoas no setor, aliado às condições precárias de trabalho e remuneração, além do avanço da tecnologia e seus impactos nas habilidades pessoais. Essas mudanças são evidentes em algumas das grandes empresas de turismo que atuam com transporte, entretenimento e hospedagem (BAUM, 2007).

Há que se considerar, ainda, um contraste real entre as grandes empresas multinacionais de turismo e as operadoras menores, isso é mais perceptível no setor hoteleiro e de alimentos & bebidas, já que os salários são tidos como baixos, as ocupações são meramente técnicas em contraposição à quantidade e à qualidade dos cargos gerenciais existentes, sem falar do excesso de horas dedicadas ao serviço. Contudo, é válida a reflexão de que, ao abordar um tópico tão amplo como este, há um perigo real de generalização dentro de um setor altamente heterogêneo como o turismo (BARRETO *et al*, 2014).



Outro ponto relevante diz respeito ao tratamento de recursos humanos, pois ao não evoluir para uma gestão estratégica de pessoas, as empresas, especialmente, as do setor turístico continuam a reproduzir processos administrativos acreditando que estão gerindo pessoas. Somente quando houver esforços e investimentos em treinamento e desenvolvimento, foco no trabalho em equipe, melhorias nas relações interpessoais, incluindo uma política de cargos e salários, apenas para citar alguns, é previsível alguma melhoria, porém, não se pode esperar que o quadro atual mude na velocidade que o mercado impõe e sem abordar essas questões centrais.

Nessa perspectiva, pode-se considerar a gestão de pessoas como um dos setores mais capazes de gerar resultados satisfatórios para os empreendimentos, principalmente, quando adota boas práticas que estejam alinhadas com a estratégia, os valores e os objetivos do empreendimento. Caso contrário, a gestão de pessoas ficará distante dos objetivos estratégicos da organização, isto é, desde o planejamento estratégico deve haver envolvimento e alinhamentos deste e dos demais setores com a alta gerência, sobretudo, para compreender, corroborar e compartilhar com todos os colaboradores a relevância de cada ação, de sua atuação, para o sucesso do negócio.

No caso do Hotel Lacré, recomenda-se a Ana Lúcia, além de participar das discussões para ajudar Natália, a gerente geral (nível estratégico), na construção do planejamento estratégico, convidar a sua equipe direta (nível operacional) e realizar o planejamento do setor com base nos objetivos traçados no planejamento estratégico. Assim, ela irá ao encontro do que a organização almeja e, certamente, trará ações mais coerentes com o que o Hotel espera de seus colaboradores.

Além disso, Ana Lúcia pode realizar uma ação conjunta com as demais gerências (nível tático) a fim de compartilhar a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos da organização com todos os colaboradores. Essa ação, pode ocorrer de diversas formas e em diferentes momentos ao longo do ano, como: um evento anual de apresentação do plano estratégico, reuniões mensais com as equipes para monitoramento das metas e reforço sobre os objetivos estratégicos do ano, entre outras.

2.5) Sugestões de assuntos a serem trabalhados

O caso em tela pode ser realizado utilizando-se metodologias ativas e intercalando as atividades no formato presencial e remoto (síncrono e assíncrono). Isto posto, acredita-se que oportunizará aos discentes um melhor acompanhamento e aprofundamento do caso, assim



como sugerindo leituras complementares sobre gestão estratégica (conforme exposto no capítulo das Referências), filmes e vídeos que possam enriquecer a compreensão do assunto. De todo modo, o importante é que o professor consiga alinhar diferentes estratégias de ensino, visando ao alcance dos objetivos de aprendizagem esperados.

O docente pode, ainda, utilizar o estudo de caso como âncora para promover apresentações pelos discentes, tornando-os protagonistas na aprendizagem, para isso precisará de dois ou mais dias de aulas, conforme segue:

1) Após a leitura do estudo de caso, sugere-se dividir a turma em grupos, de modo que cada grupo tenha até cinco participantes e represente o setor de gestão de pessoas do hotel.

2) Logo após os grupos formados, eles terão até 15 minutos para discutir as melhores soluções para resolver o problema apresentado no caso e, mais 30 minutos para elaborar um plano de ação (recomenda-se utilizar a técnica de 5W2H no plano de ação, conforme quadro 01). Recomenda-se que o plano de ação seja bem detalhado, de fácil implementação, com o menor custo e no menor tempo, porém viável.

3) Na aula seguinte, cada grupo (setor de gestão de pessoas) apresenta para toda a turma o plano de ação elaborado para que o hotel saia do impasse e consiga implementar uma visão compartilhada das estratégias e de sua relevância para o empreendimento. Ao final, o docente promove um debate e reflexões das melhores ações, para este momento pode convidar uma banca com dois participantes para assistir as apresentações e, consequentemente, contribuir com a discussão.

Quadro 01 – Modelo de plano de ação utilizando a técnica 5W2H

Problema:	
Ação:	
Plano de Ação (5W2H)	
What? (O que deve ser feito)	
Why? (Por que, motivo)	
Who? (Responsável; equipe)	
How Much? (Custo; quantidade)	
How? (Como será feito? Atividades; processo)	
When? (Data; cronograma)	
Where? (Local; departamento)	

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)



O plano de ação é uma ferramenta democrática, de múltiplas possibilidades e usabilidade, por isso é orientada neste exemplo ao uso como instrumento de resolução de problemas, como pontapé para a discussão e construção de caminhos viáveis, esmiuçando as propostas. Não obstante, também é a ferramenta de planejamento que o nível operacional, normalmente, se vale para a delimitação de suas ações rumo às metas organizacionais.

2.6) Questões para discussão do caso

- 1.É correto afirmar que o Hotel Lacré possui uma gestão estratégica?
- 2.O Hotel Lacré reconhece que o comprometimento das pessoas pode contribuir com o êxito da organização?
3. Por que promover uma visão compartilhada das estratégias, metas e ações pode contribuir com o alcance de resultados em um empreendimento?
4. De que forma Ana Lúcia, enquanto gerente do setor de Gestão de Pessoas, pode contribuir com a gestão estratégica do Hotel Lacré?

2.7) Indicações bibliográficas.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

COELHO, André Meyer. **Gestão de negócios turísticos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

LASHLEY, Conrad; SPOLON, Ana Paula. **Administração de pequenos negócios de hospitalidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

REFERÊNCIAS

ASSEN, Marcel Van; BERG, Gerben Van Den; PIETERSMA, Paul; [tradução Milena Steger]. **Modelos de Gestão**: Os 60 modelos que todo gestor deve conhecer. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

BARRETO, L. M. T. S.; ALBUQUERQUE, L. G.; MEDEIROS, C. A. F. 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.

BAUM, T. Human resources in tourism: still waiting for change. **Tourism Management**. v. 28, p. 1383-1399, 2007.

CASTELHANO, R. A.; CARDOSO, A. L. J. Práticas de Gestão de Pessoas no setor hoteleiro: um estudo em hotéis na cidade de Rondonópolis-MT. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. 16, n. 1, p. 147-170, 2019.



CASTELLI, G. **Gestão hoteleira**. Saraiva Educação SA, 2006.

EMPROTUR-RN. **Relatório Cadastur**. Disponível em: <<https://sirio.tur.br/relatorio-cadastur/>> Acesso em dez. 2021.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **Planejamento estratégico da pequena e média empresa**: aplicações no setor turístico. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais, 2006.

LEMO, Paulo Mattos de; PINTO, Fátima Regina de Toledo; ZOTES, Luis Perez; FRIDMAN, Salomão. **Gestão estratégica de empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M. e SIQUEIRA, A. Multiple component proposal for organizational commitment. In: **III Iberoamerican Academy of Management Conference**. São Paulo. Anais da III IAM Conference, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, 30, Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Anuário Estatístico do Turismo** 2020 - v. 47 - ano base 2019. Disponível em: <<http://www.dadosfatos.turismo.gov.br/2016-02-04-11-53-05.html>> Acesso em dez. 2021.

MINTZBERG, Henry. Rethinking strategic planning Part I: pitfalls and fallacies. **Long Range Planning**, v.27.n3, p12-21, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 31 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SANTOS, Cristiane Sant'Anna. **O conceito de estratégia na gestão das microempresas de Ponta Grossa, no Paraná**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2002.