



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE HOTELARIA E TURISMO
GRADUAÇÃO EM TURISMO

ANA CARLA DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS: Uma análise das abordagens e práticas no Grupo
Amarante Hospitalidade**

Recife
2022

ANA CARLA DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS: Uma análise das abordagens e práticas no
Grupo Amarante Hospitalidade**

Pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado no Curso de Turismo UFPE
como requisito básico para a obtenção do
título de Bacharel em Turismo na disciplina
de TCC 2.

Orientadora: Prof^o. Dra. Mariana Cavalcanti Falcão

Recife
2022

ANA CARLA DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS: Uma análise das abordagens e práticas no Grupo
Amarante Hospitalidade**

Pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado no Curso de Turismo UFPE como
requisito básico para a obtenção do título de
Bacharel em Turismo na disciplina de TCC 2.

Recife, 28 de outubro de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Mariana Cavalcante Falcão
Universidade Federal de Pernambuco



Emitido em 10/11/2022

TRABALHO DE CONCLUSAO DE CURSO Nº 5/2022 - DEPHT (11.34.29)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 10/11/2022 18:09)

MARIANA CAVALCANTI FALCAO

PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR

DEPHT (11.34.29)

Matrícula: 2807582

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <http://sipac.ufpe.br/documentos/> informando seu número: **5**,
ano: **2022**, tipo: **TRABALHO DE CONCLUSAO DE CURSO**, data de emissão: **10/11/2022** e o código de
verificação: **22460c3f16**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Silva, Ana Carla da .

GESTÃO DE PESSOAS: Uma análise das abordagens e práticas no Grupo
Amarante Hospitalidade / Ana Carla da Silva. - Recife, 2022.
26 : il., tab.

Orientador(a): Mariana Cavalcanti Falcão

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Turismo - Bacharelado,
2022.

1. Gestão de Pessoas . 2. Gestão de Pessoas na Hospitalidade. 3. Abordagens
da Gestão de Pessoas. 4. Grupo Amarante. 5. Perspectivas Organizacionais. I.
Falcão, Mariana Cavalcanti. (Orientação). II. Título.

910 CDD (22.ed.)

SUMÁRIO

1.	Introdução.....	5
2.	Referencial Teórico.....	7
2.1	Panorama Da GP E Suas Diferentes Abordagens.....	7
2.2	Abordagem Funcional.....	8
2.3	Abordagem Comportamental.....	9
2.4	Abordagem por Competências.....	10
2.5	Abordagem Estratégica.....	11
3.	Procedimentos Metodológicos.....	11
3.1	Caracterização da Pesquisa.....	11
3.2	Coleta de Dados.....	12
3.3	Coleta dos Dados (Entrevista e Questionário)	12
4.	Análise dos Dados Coletados.....	13
4.1	A Amarante Hospitalidade.....	13
4.1.1	<i>Caracterização de Dados.....</i>	<i>15</i>
4.2	Análise De Abordagens na Amarante.....	18
4.2.1	<i>Abordagem Funcional da GP no Grupo Amarante.....</i>	<i>18</i>
4.2.2	<i>Abordagem Comportamental da GP no Grupo Amarante.....</i>	<i>19</i>
4.2.3	<i>Abordagem por Competências da GP no Grupo Amarante.....</i>	<i>20</i>
4.2.4	<i>Abordagem estratégica da GP no Grupo Amarante.....</i>	<i>21</i>
5.	Conclusão.....	24
	Referências.....	25

GESTÃO DE PESSOAS: Uma análise das abordagens e práticas no Grupo Amarante Hospitalidade

HUMAN RESOURCES: An analysis of approaches and practices in Grupo Amarante Hospitalidade

GESTIÓN DE PERSONAS: Un análisis de enfoques y prácticas en el Grupo Amarante Hospitalidade

Ana Carla da Silva¹
Mariana Cavalcanti Falcão²

Resumo

A pesquisa teve como objetivo identificar as perspectivas norteadoras das práticas de Gestão de Pessoas do grupo Amarante Hospitalidade, uma administradora de resorts que surgiu no ano de 1989. A partir da caracterização teórica de quatro abordagens da gestão de pessoas (GP), buscou-se analisar as práticas do grupo em tela. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com a finalidade de identificar e caracterizar quatro perspectivas teóricas da gestão de pessoas que implicam a vida organizacional de trabalhadores e trabalhadoras de determinadas organizações, a saber: departamento pessoal, estratégica, gestão do comportamento humano; o modelo estratégico e o modelo de articulação por competências. Além disso, realizou-se entrevista com o representante do setor de Gestão de Gente e questionário com o Assistente de Revenue Management and Yield do Grupo Amarante, visando obter melhor conhecimento das práticas de gestão de pessoas voltada para a estratégia da empresa em ângulos diferentes de acordo com o cargo dos mesmos. O trabalho, sendo um estudo de caso de caráter descritivo e qualitativo, tem como justificativa a contribuição para os estudos voltados para a Gestão de Pessoas e para a Hospitalidade, trazendo um estudo real do setor, que em suas ações consegue se destacar nesse meio. Foi possível avaliar que as ações retratadas em pesquisas e coletadas através das entrevistas realizadas com os funcionários que, a Amarante possui uma visão estratégica com relação aos seus funcionários, pondo como centro dos negócios o fator humanístico, retratando os colaboradores como principal fonte de competitividade e fator chave para o crescimento organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Perspectivas organizacionais. Grupo Amarante. Gestão de Pessoas na Hospitalidade

¹ Graduanda em Turismo pela UFPE. carla.silva5@ufpe.br

² Professora e pesquisadora do Departamento de Hotelaria e Turismo da UFPE. Doutorado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração pela UFPE. mariana.falcao@ufpe.br

Abstract

The research aimed to identify the guiding perspectives of the Human Resources practices of the Amarante Hospitalidade group, a resort manager that emerged in 1989. From the theoretical characterization of four approaches to people management (GP), we sought to analyze the practices of the group on screen. Thus, a bibliographic research was carried out in order to identify and characterize four theoretical perspectives of people management that imply the organizational life of workers in certain organizations, namely: personal department, strategy, human behavior management; the strategic model and the competence-based articulation model. In addition, an interview was carried out with representatives of the Human Resources sector and a questionnaire for the Revenue Management and Yield Assistant of the Amarante Group, in order to obtain a better understanding of human resources practices focused on the company's strategy from different angles according to the charge of them. The work, being a descriptive and qualitative case study, is justified by the contribution to studies focused on Human Resources and Hospitality, bringing a real study of the sector, which in its actions manages to stand out in this environment. It was possible to assess that the actions portrayed in research and collected through interviews with employees that Amarante has a strategic vision in relation to its employees, placing the humanistic factor at the center of business, portraying employees as the main source of competitiveness and key factor for organizational growth.

Key words: Human Resources. Organizational perspectives. Amarante Group. Human Resources in Hospitality

Resumen

La investigación tuvo como objetivo identificar las perspectivas rectoras de las prácticas de Gestión de Personas del grupo Amarante Hospitalidade, gestor de resorts que surgió en 1989. A partir de la caracterización teórica de cuatro enfoques de gestión de personas (GP), buscamos analizar las prácticas del grupo en la pantalla. Así, se realizó una investigación bibliográfica con el fin de identificar y caracterizar cuatro perspectivas teóricas de la gestión de personas que implican la vida organizacional de los trabajadores en determinadas organizaciones, a saber: departamento de personal, estrategia, gestión del comportamiento humano; el modelo estratégico y el modelo de articulación por competencias. Además, se realizó una entrevista al representante del sector de Gestión de Personas y se realizó un cuestionario al Asistente de Revenue Management y Yield del Grupo Amarante, con el fin de obtener un mejor entendimiento de las prácticas de gestión de personas enfocadas a la estrategia de la empresa. desde diferentes ángulos de acuerdo a sus funciones. El trabajo, al ser un estudio de caso descriptivo y cualitativo, se justifica por la contribución a estudios enfocados en Gestión de Personas y Hotelería, trayendo un estudio real del sector, que en sus acciones logra destacarse en este entorno. Se pudo evaluar que las acciones retratadas en la investigación y recogidas a través de entrevistas a empleados que Amarante tiene una visión estratégica en relación a sus empleados, colocando el factor humanista en el centro del negocio, retratando a los empleados como principal fuente de competitividad y factor clave para el crecimiento organizacional.

Palabras clave: Gestión de Personas. Perspectivas organizacionales. Grupo Amarante. Gestión de Personas em Hotelería

1. Introdução

Atribui-se um papel muito importante à Gestão de Pessoas (GP) nas organizações, uma vez que se responsabiliza pelas pessoas que compõem o ambiente de trabalho e, assim como as demais temáticas organizacionais, é possível encontrar diferentes perspectivas baseadas nas noções de uma empresa. Silveira e Miranda (2011) argumentam que os padrões competitivos impactam diretamente na forma como se estabelece as funções da gestão de pessoas nas empresas.

Fischer (2002) retrata as abordagens da GP configuradas em quatro perspectivas que podem ser compreendidas como representações dos papéis que a gestão de pessoas assume em uma organização. Assim, para o autor o conjunto de práticas utilizados por uma empresa para orientar o comportamento das pessoas assumem modelos distintos, pois estão diretamente relacionadas ao contexto sócio histórico no qual a empresa está inserida. Bratton (2021) reforça a importância de descrever tais perspectivas para analisar a orientação escolhida por cada empresa para organizar o comportamento humano, sendo elas: (1) a abordagem funcional; (2) a abordagem comportamental ou relacional; (3) a abordagem estratégica; (4) abordagem agência de mudanças ou modelo de articulação por competências.

Logo, a identificação e caracterização destas abordagens da GP permitem uma análise organizacional capaz de aumentar a compreensão sobre a consciência das ações organizacionais. Deste modo, tem-se a possibilidade de identificar se os modelos de gestão de pessoas adotados se tratam de uma escolha pensada estrategicamente ou se são ações reproduzidas ao longo do tempo.

Faz-se importante destacar a possibilidade de identificar inúmeros fatores capazes de influenciar as escolhas estratégicas das empresas. Pode-se citar a “globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade e sustentabilidade” (Chiavenato, 2014, p.40) como fatores que influenciam na forma com que se gere as pessoas nas organizações.

Um dos fatores citados que é bastante relevante e deve ser levado em consideração nas escolhas estratégicas de uma empresa, é a tecnologia, que sofre “[...] diversas alterações significativas até os dias atuais, as quais atingiram o valor da mensagem e transformaram o relacionamento entre emissor e receptor que, no mundo do trabalho, se transpõem em empresa e cliente, vendedor e consumidor.” (Pires, 2022, p.3).

Pontua-se que as evoluções tecnológicas em ambientes organizacionais têm se tornado uma necessidade de adaptação, que “trouxe desdobramentos imprevisíveis e transformou o

mundo em uma verdadeira aldeia global.” (Chiavenato, 2014, p. 34). Ou seja, além dos avanços tecnológicos redefinirem as ideias de fronteira, as discussões voltadas para a conexão entre empresa, funcionários e tecnologia tornaram-se cada vez mais presentes no meio profissional, gerando uma quebra de barreira na comunicação entre eles.

Em discussões sobre empresas e funcionários buscando se posicionar diante situações vividas, é possível encontrar lacunas que são preenchidas de acordo com as necessidades encontradas nas organizações e exigências externas recorrentes as dinâmicas globais, sendo nesse ponto onde se aplica às ações da GP que visam alinhar as estratégias e trabalhadores dentro de um ambiente profissional.

Contudo, faz-se necessário retratar também sobre os desafios de aproximação da teoria e da prática, onde ainda é possível encontrar lacunas relacionadas às ações de GP em organizações de áreas distintas. A partir disso, Fleury e Fisher relatam que “[...] a sobrevivência tanto profissional quanto organizacional depende cada vez mais da capacidade de absorver o novo e elaborar respostas adaptativas às mudanças.” (1998, p.93). De forma genérica, a conexão entre teoria e prática se encontra interligada às formas com que a organização corresponde aos impactos, no qual gera-se uma resposta referente ao seu posicionamento, seja essa resposta positiva ou negativa, visível no interior e no exterior do ambiente organizacional.

Seguindo com essa reflexão, pode-se dizer que, essa resposta gerada pelas ações de uma empresa refere-se à modalidade de gestão escolhida, ou melhor dizendo, refere-se a abordagem de gestão adotada pela organização. Sendo assim, pensa-se na GP e em suas perspectivas, é possível encontrar ações que servem de inspiração em modelos de Gestão de Pessoas que investem intensamente em seus ambientes e funcionários.

Um exemplo inserido no meio turístico e hoteleiro encontra-se na AirBNB, que se tornou um case de sucesso com relação à inovação na forma da gestão aplicada para com os trabalhadores da empresa. Segundo a autora Daniela Arcanjo (2022), o CEO da AirBNB, Brian Chesky, relatou sobre o trabalho remoto ser a modalidade de trabalho predominante daqui a dez anos. E mesmo anunciou no ano de 2022 que os funcionários do AirBNB poderão trabalhar de qualquer lugar dentro de seus países, o que torna o Airbnb uma referência entre as grandes empresas de tecnologia que são reconhecidas atualmente.

Diante desse exemplo, dá-se o motivo pelo qual a pesquisa aborda sobre a administradora de resorts Amarante Hospitalidade, que ao observar seus valores e princípios anunciados percebe-se um investimento em práticas de gestão de pessoas mais estratégicas. Visto que essas práticas são escolhas estratégicas de desenvolvimento interno e

externo à organização, que visam o melhor conhecimento de seus colaboradores e moldam as pessoas que compõem a empresa as estratégias da mesma.

Visto que, o grupo Amarante em sua administração, engloba atualmente três grandes resorts localizados em Alagoas, sendo eles o Salinas Maragogi, o Salinas Maceió e o Japaratinga Lounge Resort, tendo seu escritório corporativo localizado em Recife-PE, desde 2015. A Amarante se posiciona no mercado hoteleiro de forma atraente em suas práticas de Gestão de Pessoas, tal qual motivando a análise de seus princípios. Com isso, traz-se o questionamento: o que fundamenta as práticas de gestão de pessoas da Amarante Hospitalidade? Daí então, têm-se na pesquisa como objetivo geral a identificação das perspectivas norteadoras das práticas de Gestão de Pessoas do Grupo Amarante, sendo os objetivos específicos: a caracterização das perspectivas teóricas que moldam os modelos de gestão de pessoas das empresas hoteleiras e a analisar das práticas de gestão de pessoas do grupo Amarante considerando as perspectivas teóricas identificadas na pesquisa.

Sendo assim, traz-se como justificativa, que o presente trabalho carrega o valor e a importância dos estudos voltados para a GP e para a Hospitalidade. A fim de fortalecer as pesquisas e embasamentos do tema, realçando a importância de interesses compartilhados entre colaboradores e organizações e, também, evidencia-se os diálogos voltados para esse tema. Faz-se necessário também, destacar a importância das evoluções globais que, por serem dinâmicas, cobram a evolução da gestão das organizações que visam se tornar referência em seu segmento de atuação, logo as discussões voltadas para as pessoas como diferencial competitivo têm se tornado mais frequente no campo da GP.

2. Referencial Teórico

2.1 Panorama da GP e suas diferentes abordagens teóricas

A GP e as suas funções numa organização são constituídas por um “mix que o torna contingencial e situacional” (Chiavenato, 2014, p.8), ou seja, a forma como que a GP funcionará em uma empresa depende dos fatores internos e externos organizacionais.

Sendo influenciada por impactos, a forma ou o modelo da GP existente em uma organização é definida de acordo com o posicionamento da empresa, sendo composta pelos “princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão” (Fischer, 2002, p.12) contidas em seu ambiente.

As abordagens a serem apresentadas nesta pesquisa trazem de forma precisa a importância que as pessoas têm nas organizações e a sua evolução com o decorrer do tempo,

logo que, o conceito das abordagens da GP surge mediante essa importância (Fischer, 2002), consequentemente associando-os a necessidade de cada empresa.

Apesar da GP ter se enraizado por diferentes modalidades até os dias atuais, em todas elas, nota-se que as pessoas evoluíram e seguem evoluindo como fonte de vantagem competitiva de acordo com o contexto histórico, tal que “a organização é um grupo estruturado de pessoas que se juntam para alcançar objetivos em comum” (Sobral & Peci, 2013, p. 508), desde o primórdio da GP, as pessoas compõem posições importantes nas organizações, porém mudou-se a forma com que as empresas as enxergam.

Logo, o modelo de gestão de pessoas de uma organização apresenta perspectivas específicas, que é justamente como as empresas organizam suas ações em direção à orientação do comportamento humano na vida organizacional. Tais perspectivas, são influenciadas por forças políticas, sociais e econômicas, ou seja, as práticas de gestão de pessoas escolhidas por uma organização são resultado de uma construção social e histórica (Bratton, 2021). Neste trabalho serão discutidas quatro abordagens distintas, a saber: abordagem funcional, abordagem comportamental (ou relacional), abordagem por competências e abordagem estratégica.

2.2 Abordagem Funcional

O modelo funcional, denominado por Fischer (2002) de abordagem da GP como Departamento Pessoal, se caracteriza especificamente pelos processos e burocracias do setor consolidados no século XIX.

Inicialmente, o intuito do Departamento Pessoal (DP) em uma organização era registrar os trabalhadores da empresa diretamente no tocante às horas de trabalho, calculando as faltas e os atrasos que resultavam nos descontos salariais (Mattos & Cunha, & Andrade & Silva & Santos & Woehl... & Catapan et al., 2014), ou seja, as funções eram manter o controle dos empregados e a produtividade contínua de forma mecânica, tal noção estava ancorada nos princípios tayloristas da Administração científica.

Levando em consideração que as iniciativas primárias das organizações eram direcionadas para as hierarquizações administrativas, também chamadas de estrutura organizacional, popularmente postas em organogramas, esta abordagem caracteriza-se principalmente pela simplicidade da cadeia de comando, facilitando inclusive o entendimento de setores das empresas. (Mauriti e Macieira, 2004).

Sendo assim, Mauriti e Macieira (2004) aponta as principais limitações da abordagem funcional, tais como: informações que se limitam apenas ao topo da hierarquia; comunicação

interna escassa e verticalizada; a não existência de foco no cliente; individualidade na realização de tarefas; dentre outras.

Apesar das limitações elencadas pelos autores, cabe destacar que a abordagem funcional continua presente nas práticas de gestão de pessoas atualmente, é a função mais básica da noção de recursos humanos que se encontra nas empresas. Nesta abordagem, a nomenclatura mais comum para o exercício da função da Gestão de Pessoas é o Departamento de Pessoal e este setor atua como um órgão regulador e implementador de normas dada a necessidade das organizações de corresponder aos critérios estabelecidos pelas leis trabalhistas (Boas & Andrade, 2009).

Assim, a partir da discussão apresentada é possível inferir que empresas que concentram as práticas de gestão de pessoas nos processos burocráticos e jurídicos do trabalho, bem como uma organização centrada nos cargos e não nas relações pessoais são organizações que voltam sua prática para abordagem funcional.

2.3 Abordagem Comportamental

Também chamada por Alho e Carvalho (2007) de “modelo motivacional de gestão de pessoas”, nela encontram-se características direcionadas para o comportamento das pessoas que compõe a empresa, onde as organizações deixaram de se preocupar apenas com o lucro e, abrangem interesses voltados para o comportamento das pessoas (Fischer, 2002).

Inicialmente, as empresas ao começarem com a ideia de preocupar-se com o comportamento humano no ambiente profissional por conta da repercussão de produtividade, por volta de 1920, embora a demanda produtiva se mantivesse maior do que a força de produção, “o foco da organização era no fornecimento de benefícios aos funcionários para que estes se mantivessem motivados” (Ferreira, 2007, p.13.).

Percebe-se que o entendimento de uma empresa sobre o comportamento das pessoas que nela trabalha se dá através da compreensão das habilidades humanas, que inclui as “motivações, comportamentos, comunicações pessoais e grupais, desenvolvimento de atitudes, poder de liderança, estruturas e processos grupais, percepção, aprendizado, conflitos, mudança, planejamento e organização humana do trabalho.” (Leite & Pitombo & Albuquerque, 2012, p. 283)

Contudo, é ressaltado também por Leite, Pitombo e Albuquerque (2012), que as pessoas demonstram três tipos de comportamentos no ambiente de trabalho: a satisfação, o envolvimento e o comprometimento organizacional, todos eles devem ser facilitados pelos gestores em seus valores e atitudes. Ou seja, as ações vindas das pessoas que trabalham numa

empresas precisam ser compreendidas pelos responsáveis do setor, para que comportamentos que interessam à organização sejam possíveis de serem estimulados pelas empresas. Nesse caso, é da gestão de pessoas a responsabilidade de planejar e criar o ambiente propício para cada um dos tipos de comportamento supracitados.

Com isso, remete-se prioritariamente a identificação de modelos de comportamentos coerente com os negócios encontrados nas organizações e, tem-se em mente que diante de inúmeros modelos de gestão, ambos destinam “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho” (Fischer, 2002, p.12).

No entanto, obtêm-se nessa abordagem o “reflexo das eficiências” (Silveira & Miranda, 2011), ou seja, a ênfase à motivação, liderança, ao engajamento e até mesmo ao clima organizacional.

2.4 Abordagem por Competências

Essa abordagem se encontra ligada à “gestão do conhecimento, com semelhanças e particularidades no cenário organizacional. ” (Ribeiro, 2011, p.28) obtendo nesse campo de estudos propostas de Recursos Humanos direcionadas para as vantagens competitivas, para reengenharia e as competências de fato. (Fischer, 2002).

Nos estudos sobre competências, nota-se que a abordagem trouxe uma visão e foco diferente, sendo direcionada para o planejamento estratégico. Visto que, à medida que o tempo passa, novos talentos, oportunidades e recursos surgem, havendo a necessidade de talentos para se sobressair à nova economia e novas situações. (Lana & Ferreira, 2007).

Diante dos enfoques desta abordagem, Ribeiro (2011) retrata sobre o alinhamento entre competências organizacionais e competências individuais que, no entanto, é o que se busca de fato destacar na abordagem por competências apresentada neste trabalho.

O comportamento organizacional se define pela obtenção de características próprias que são construídas com o decorrer do tempo. Já as e as competências comportamentais individuais, são de fato os conhecimentos próprios de cada indivíduo. (Ribeiro, 2011). Analisa-se que a organização se auto define em termos de competências e consecutivamente elegem seus profissionais.

Através disso, expõe-se a ideia de alinhamento das competências, pontuando que, de forma geral, a complexidade do mundo atual não permite que haja um sistema de gestão de pessoas que possa sanar todas as lacunas e déficits numa organização, ao que se faz importante ter em mente que a GP abrange objetivos que é influenciado situacionalmente, sejam essas influências políticas, econômicas ou culturais (Bratton, 2021).

2.5 Abordagem Estratégica da GP

O modelo estratégico, visto como a abordagem que “[...] envolve o entendimento das pessoas como recurso para a obtenção de vantagens competitivas” (Lacombe e Chu, 2008, p.26), traz como principal foco o implemento das estratégias de negócios nas organizações, dando ênfase:

“[...] na retenção de talentos, na descentralização das responsabilidades na gestão de pessoas para as diversas áreas da empresa, na terceirização das práticas de gestão de pessoas, no recrutamento, na seleção, na capacitação e na rotina da folha de pagamento bem como na abertura de espaço para carreiras mais amplas: laterais e diagonais. ” (Dutra, 2014, p.20)”

Fischer (2002) afirma que essa abordagem dá abertura para que os recursos humanos se moldem aos negócios e às estratégias de uma organização de forma mais participativa. Ou seja, essa abordagem pode nem sempre seguir uma ordem posta por uma empresa” (Lacombe e Chu, 2008), sendo possível a imprevisibilidade dos resultados voltados para o comportamento das pessoas no ambiente organizacional.

Essa abordagem traz consigo características que podem sobressai-la com relação aos benefícios de competitividades diante das outras abordagens existentes. Tal como dito por Bratton (2021, p. 375), “a força desse modelo de gestão se encontra em sua classificação de fatores e resultados tanto em nível organizacional como em nível social. ”

Em suas principais características, Dutra (2014, p.59) destaca “a vinculação das práticas de gestão de pessoas às estratégias da organização; o envolvimento de todas as pessoas que atuam na organização [...]; a atuação descentralizada com ênfase na prestação de consultoria interna; ” dentre outras características que torna as ações estratégicas viáveis para obtenção de sucesso a médio e a longo prazo para com os que compõem uma empresa.

Faz-se necessário citar também, que além dos pontos positivos, encontram-se as influências e impactos, tanto interna como externa, que podem resultar em pontos negativos imprevisíveis da gestão. Para com relação aos interesses dos envolvidos, pode resultar em consequências que podem afetar inclusive os resultados esperados. (Bratton, 2021).

3. Procedimentos Metodológicos

3.1 Caracterização da Pesquisa

A presente pesquisa é de caráter descritivo que, segundo Gil (2002, p.42), “objetiva à exposição das características de uma população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de

relações entre variáveis". Situando-se na abordagem qualitativa, que delinea "para chegar a tal compreensão por meio de explicações ou compreensões das relações entre variáveis (Gunther, 2006, p.202), classificando-se como um estudo de caso, que consiste em um "estudo de um ou poucos objetos, permitindo abrangência no detalhamento do conhecimento" (Gil, 2002, p.54).

O principal foco da pesquisa se direciona para os modelos de abordagens encontradas na gestão de pessoas, assim como as citadas no embasamento teórico, sendo as abordagens funcional, comportamental, por competências e a estratégica, trazendo ainda a Amarante como exemplo de empresa destaque nas ações de GP.

3.2 Coleta de dados

Obteve-se a duração de um mês e quinze dias (45 dias) para a realização da coleta de dados, estando inserido as pesquisas voltadas para as discussões das abordagens de gestão de pessoas; perfis de redes sociais, sendo esses o *Linked in* e *Instagram*, com todas as publicações analisadas de forma individual. Situou-se a publicação mais antiga nas redes sociais publicada em 22 de setembro de 2021, e a mais recente publicada em 22 de setembro de 2022, gerando o período de um ano de publicações.

Analisou-se também o site da Amarante, que é composta por: página de carreiras, página sobre a empresa e funcionários, e página contendo as visões e valores pregados pela mesma.

A análise dos perfis de rede social foi realizada com agrupamentos de temáticas das publicações, onde obteve-se além da gestão da empresa como tema, sobre a diversidade, sustentabilidade e serviços hoteleiros.

3.3 Coleta dos dados (Entrevistas e Questionário)

Com a realização de entrevista e aplicação de questionário, foram realizadas com dois funcionários que ocupam atualmente cargos de Analista de Gente (Funcionário 1), sendo o setor específico de funcionamento da GP do Grupo Amarante e, Assistente de *Revenue Management e Yield* (Funcionário 2), sendo um setor que recebe e participa das estratégias da empresa.

A escolha das pessoas se deu pelas posições de atuações diferentes na organização, podendo gerar visões internas variadas e opiniões distintas. Contudo, utilizou-se para o funcionário 1 o modelo de entrevista semiaberta que se utiliza de "[...] um roteiro de questões guia que dão cobertura ao interesse da pesquisa. " (Duarte, 2005, p.3), sendo uma entrevista realizada via plataforma Google Meet, no dia 21 de setembro de 2022 com duração de 48 minutos. A entrevista, possibilitou a coleta de dados internos extremamente importantes para a definição de postura da gestão da Amarante.

Já para o funcionário 2, utilizou-se o modelo em questionário com questões abertas, sendo realizado no dia 06 de outubro de 2022 a fim de coletar as visões de um funcionário que não atua no setor de GP da Amarante, mas que recebe e participa das ações.

O processo de análise da entrevista e do questionário aplicado se deu de forma categorial, sendo um método que possibilita a classificação dos componentes em seus devidos pertencimentos (Bardin, 2011). Na categorização das ações coletadas, obteve-se através da entrevista e do questionário a análise das características de acordo com as abordagens estudadas na pesquisa.

4 Análise dos Dados Coletados

4.1 A Amarante Hospitalidade

A Amarante é uma empresa que se encontra presente no mercado Hoteleiro há mais de 30 anos. No ano de 1989 deu início às suas atividades com o resort Salinas Maragogi, atualmente denominado como o melhor resort do Brasil segundo a Revista Viagem e Turismo.

Adiante, no ano de 2008, inaugurou-se o segundo resort do grupo, o Salinas Maceió, localizado na praia de Ipioca. Sete anos depois, em 2015, funda-se a administradora de resorts do grupo, a Amarante Hospitalidade, havendo ainda o mais recente inaugurado resort, o Japaratinga Lounge Resort aberto em 2019, que completa o grupo de resorts administrado pela Amarante.

Sendo assim, como administradora independente destes três meios de hospedagem, atualmente a empresa divide suas funções em: 1) atividades corporativas, concentradas em um escritório localizado na cidade de Recife-PE; e 2) atividades operacionais distribuídas nos três resorts situados no estado de Alagoas.

Assim, o grupo Amarante se destaca pela forma como anuncia e organiza seus valores organizacionais, a maior parte destes estão voltados para a diversidade e inclusão. Dentro do conjunto de valores organizacionais encontrados no site do grupo, chama atenção o que se refere à Gestão de Pessoas: “Amamos gente”, está expresso que acreditam “numa gestão de inclusão, colocando as pessoas acima das coisas” (Amarante, 2021).

Contudo, faz-se importante a visualização das atuações do setor de Gestão de Gente da Amarante e a composição de gêneros da Amarante, logo, são características que definem de fato a Amarante uma organização inclusiva e que adota a diversidade na prática, e também, prega ações de fato voltadas para as pessoas que compõem o grupo.

Diante dos dados coletados, obtêm-se as atuações do setor de Gente, que é possível visualizar na figura abaixo:

Figura 1 - Atuações do setor de Gestão de Gente.

Recrutamento e Seleção	Capacitação e desenvolvimento	Gestão de Performance	Gestão de Carreira	Gestão de Remuneração
Gestão de Clima e Cultura	Comunicação Interna	Administração de pessoal	Programa de Estágio	Gestão de Benefícios

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Observa-se que as atuações do setor de Gestão de Gente possuem, além das atividades que são vistas comumente num setor de Recursos Humanos, uma certa atenção voltada para o crescimento e desenvolvimento do funcionário dentro da Amarante. Como é possível observar a atuação em Gestão de Carreiras, que é inserida nas ações voltadas para o crescimento do funcionário no ambiente de trabalho, além disso, pode ser notado que as demais ações se enquadram nas abordagens discutidas anteriormente, obtendo-se uma variação de ações.

No entanto, além das atuações do setor de Gestão de Gente, situa-se a questão da diversidade e inclusão na Amarante, podendo ser observada na figura 2 a seguir:

Figura 2 - Composição de gêneros no Grupo Amarante.



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Obtêm-se então a variação de gêneros que compõem o Grupo Amarante seria a característica inicial ao que tange os valores de diversidade e inclusão proposto pelo Grupo Amarante. No entanto, pode-se dizer que a Amarante consegue desenvolver essa visão posta pelos alcances estratégicos diante dos dados coletados.

Visto que tanto com relação a distribuição de gêneros e a atuação do setor de Gente e Gestão no Corporativo da Amarante, possuem uma característica em comum, as pessoas como fator principal das ações de desenvolvimento e estratégias.

4.1.1 Caracterização de publicações nas redes sociais

É possível encontrar no Instagram e no *Facebook* uma quantidade de publicações que retrata a importância dada pela organização aos seus colaboradores, pondo sempre em questão a importância que os funcionários da mesma atribui nas estratégias. Diante das 53 publicações postadas na *timeline* da Amarante, no Instagram, 20 delas possuem conteúdo sobre a gestão da empresa, ou seja, temas relacionados às ações realizadas com seus funcionários.

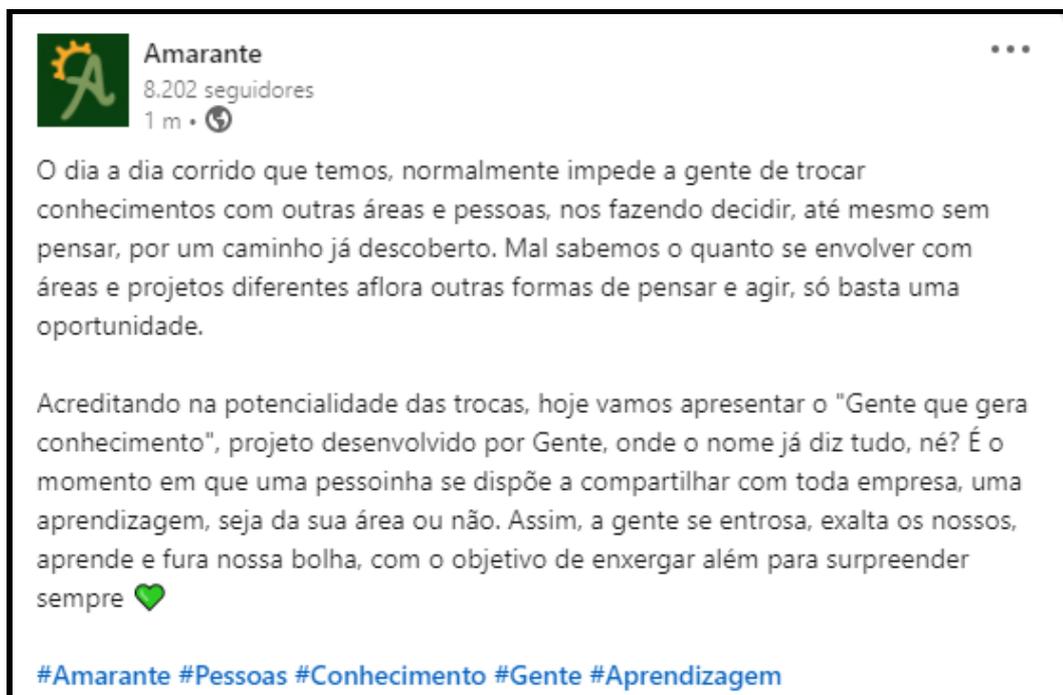
No site também foi possível encontrar em constância informações voltadas para a importância dos funcionários e, inclusive, informações que demonstram em partes a cultura organizacional. Pode-se citar como exemplo na página de oportunidades que possui

depoimentos dos funcionários, ao que traz as opiniões dos demais sobre como se sentem trabalhando na Amarante, visto que são funcionários que ocupam cargos distintos e, citam com frequência os cuidados que a empresa tem com eles.

Já no *Linked in*, uma rede social com fins profissionais, a Amarante Hospitalidade mantém uma maior atividade, sendo alimentada com mais frequência e mantendo a ideia de publicações voltadas para a gestão da empresa, ações voltadas para os colaboradores e os demais resorts administrados pela mesma. Foi possível notar também que, até mesmo nas vagas de trabalho disponíveis no *Linked in*, encontram-se textos que retratam as ideias da empresa sobre os funcionários e sua importância.

Registrou-se que, tanto no próprio site da Amarante quanto nas redes sociais (*Linked in* e *Instagram*) utilizadas pela mesma, as propostas de publicações divulgadas para o seu público retratam com clareza essas especificações voltadas para as pessoas e sua importância na organização. Pode-se ter como exemplo a figura a seguir, que foi publicada no *Linked in* da Amarante:

Figura 3 - Publicação via *Linked in* da Amarante.



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

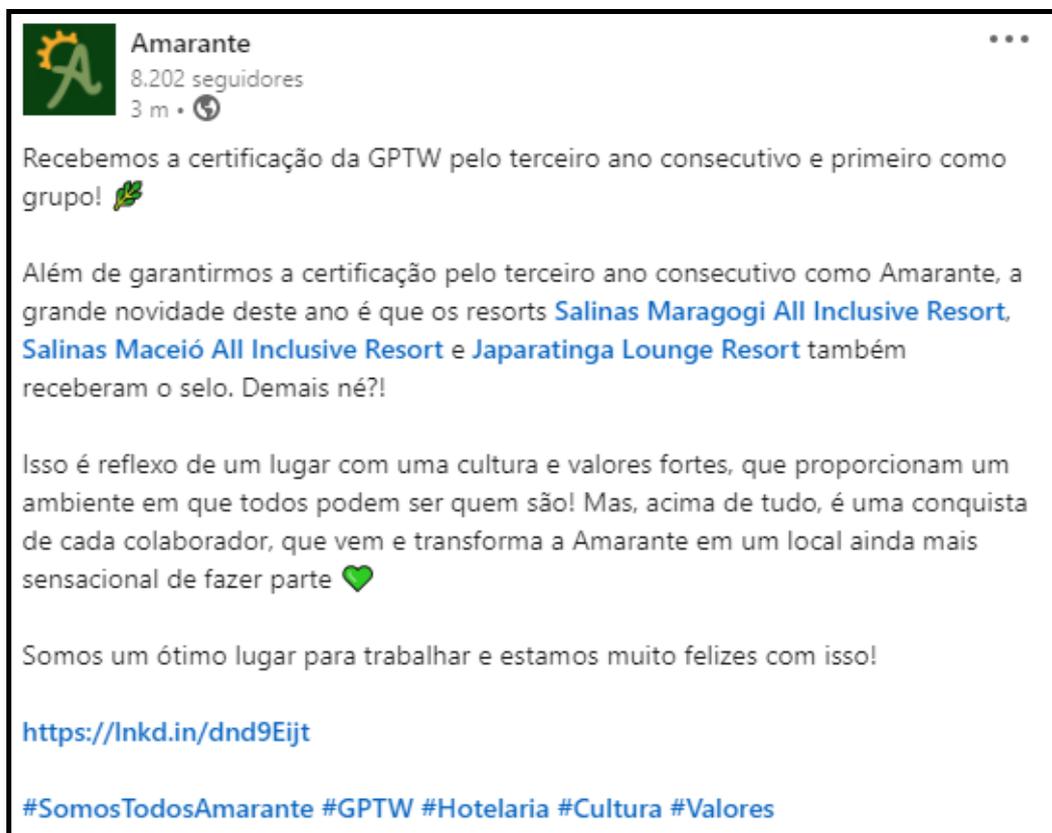
Um ponto a ser levado em consideração nas vagas publicadas nas redes sociais é a utilização dos trocadilhos “Gente”, onde determina uma ideia única utilizada pelo Grupo

Amarante. Além disso, destaca-se as próprias posições que demonstram a importância da comunicação dos colaboradores entre si e a também a importância dada pela Amarante.

Assim como pontuado anteriormente, a Amarante recebe o selo da *Great Place to Work* (GPTW), um selo que traz a referência de ações de gestão numa organização e reconhece as melhores empresas para se trabalhar que é obtido com base nas avaliações dos próprios colaboradores (GPTW, 2022).

Pode-se verificar na imagem a seguir (Figura 4) que a Amarante carrega esse selo com ânimo, pois representa as ações e técnicas utilizadas internamente para com os funcionários.

Figura 4 - Publicação sobre o selo de GPTW Amarante no *Linked in*.



Fonte: Amarante via *Linked In*, 2022.

Segundo a própria GPTW (2022), a composição de avaliações propostas, é oferecida dentre elas, a auto avaliação dos trabalhadores; a avaliação 180°, onde os cargos superiores avaliam os cargos inferiores; a avaliação do líder pela equipe e, a avaliação 360°, que é mais dinâmico, onde se obtém o relatório do líder, dos colegas de trabalho e até mesmo de clientes e fornecedores com o intuito de avaliar de forma mais ampla e obter noções em maior longevidade (GPTW, 2022).

Figura 5 - Publicação sobre o selo de GPTW Amarante no Instagram.



Fonte: Amarante via Instagram (2022)

É importante destacar que, apesar de parecerem técnicas comuns ou simples, elas podem obter informações chave para descobrir o que pode tornar a empresa mais competitiva. Tal que o comportamento das pessoas “são vistas como uma possível solução para tais problemas perenes como baixo comprometimento do trabalhador, baixa produtividade do trabalhador e resistência do trabalhador” (Bratton, 2021).

Portanto, traz-se na pesquisa a necessidade de analisar as características das ações postas pela Amarante categorizando-as nas abordagens da GP apresentadas nesta pesquisa.

4.2 Análise de Abordagens na Amarante

4.2.1 Abordagem funcional da GP no grupo Amarante

A análise dos resultados se deu por meio da categorização do conteúdo de acordo com as abordagens vistas no referencial teórico. Logo, a primeira abordagem a ser analisada é a abordagem funcional.

Ao analisar as dez funções do setor de gente, apresentada na Figura 1, percebe-se que 04 estão diretamente relacionadas à abordagem funcional, a saber: recrutamento e seleção, gestão de remuneração, administração de pessoal e gestão de benefícios. Ou seja, 40% das subdivisões do setor de Gente do Grupo Amarante relacionam-se com a abordagem funcional

da GP que se caracteriza como práticas voltadas para admissão, demissão, controle e questões de deveres e direitos trabalhistas.

A partir da fala dos entrevistados também foi possível perceber a utilização de sistema de ponto para controle de chegada e saída dos funcionários ao ambiente de trabalho. Como visto anteriormente, essa é uma característica comum de controle dos funcionários, onde objetiva-se o cumprimento de horários, além de gerar informações e dados para monitoramento dos mesmos.

Além disso, é citado também pelo Funcionário 2 que: “Temos horários pré-estabelecidos, são enfáticos de que o momento de descanso deve ser de descanso e não de trabalho”. Ao que se define de fato como uma característica de abordagem funcional. No entanto, diante do conjunto de dados coletados, a abordagem funcional foi a que menos teve ocorrência de resultados. Com isso, segue adiante as características coletadas em entrevistas:

Quadro 1 - Características enquadradas na Abordagem Funcional.

	Analista de Gente (Funcionário 1)	Assistente de Revenue Management e Yield (Funcionário 2)
Características de Abordagem Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho assíduo (cumprimento de horário semanal); • Atenção a produtividade do funcionário; • Código de ética interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de ponto em um aplicativo; • Possuem horários pré-estabelecidos; • São enfáticos de que o momento de descanso deve ser de descanso e não de trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo próprio autor (2022)

4.2.2 Abordagem comportamental da GP no grupo Amarante

As características atribuídas à abordagem comportamental da GP, onde na Tabela 1, atribui-se a atuação de Gestão de Clima e Cultura, obtendo 10% das atuações do setor de Gente.

Contudo, os entrevistados citaram uma considerável quantidade de ações que se encaixam na abordagem da GP por competências, o que nos permite visualizar as ações realizadas pela Amarante.

Pontua-se a fala do Funcionário 2 que detalha: “Temos quinzenalmente reuniões com líderes em que podemos revelar anseios, preocupações e sugestões para que possamos melhorar nosso trabalho”. Sabe-se que a troca de ideias é uma característica dessa abordagem, visto que se obtém características voltadas para o entendimento dos sentimentos dos funcionários (Fischer, 2002).

Observou-se que de fato as duas visões encontram-se alinhadas, tal que o sentimento do Funcionário 2: “De fato nos sentimos em casa, em um ambiente agradável e sendo sempre bem tratados”, corresponde ao comentário do Funcionário 1: O oferecimento de ações e atividades semanais de distração como bebidas e comidas, happy hour, ginástica laboral, yoga, massagem, estética feminina e etc.” demonstrando o alinhamento de ação da gestão e reação gerada.

Adiante, segue as demais características localizadas em pesquisa atribuída a abordagem comportamental:

Quadro 2 - Características enquadradas na Abordagem Comportamental.

	Analista de Gente (Entrevistado 1)	Assistente de Revenue Management e Yield (Entrevistado 2)
Características de Abordagem Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> • “A realização anual de um orçamento para a realização de capacitação e cursos para diversos setores da empresa; • A criação de plano de carreira e desenvolvimento profissional para os funcionários, que recompensa bons funcionários de acordo com seu mérito e entregas; • O proporcionamento de ações e atividades semanais de distração como bebidas e comidas, happy hour, ginástica laboral, yoga, massagem, estética feminina e etc; • O direcionamento dos talentos para que eles façam o que sabem fazer de melhor e aperfeiçoar os pontos que podem ser desenvolvidos ainda mais.” 	<ul style="list-style-type: none"> • “O uso de hashtags para externalização. • Temos quinzenalmente reuniões com líderes em que podemos revelar anseios, preocupações e sugestões para que possamos melhorar nosso trabalho; • “...somos constantemente "mimados "com massagens, happy hours, lanchinhos;” • São frequentemente feitas reuniões de integração entre toda a empresa e seus setores para que possamos compartilhar nossos resultados e dar sugestões para desempenho melhor, etc.” • “...de fato nos sentimos em casa, em um ambiente agradável e sendo sempre bem tratados. “

Fonte: dados da pesquisa elaborada pelo próprio autor (2022)

4.2.3 Abordagem por competência da GP no Grupo Amarante

Partindo para a abordagem da GP por competências, analisa-se que a Amarante possui um desenvolvimento bastante focado na questão do desdobramento profissional dos colaboradores. Assim como localizado na atuação do setor de Gente (Tabela 1): Gestão de Carreira e Gestão de Performance.

Em ambas as entrevistas, nota-se que as atitudes da empresa com relação aos funcionários se realça aos talentos e ao que os funcionários sabem fazer de melhor profissionalmente. Pontua-se uma das características que se volta para o desenvolvimento profissional dos funcionários, o plano de carreira oferecido ao funcionário desde o início de sua carreira na Amarante.

Tal como dito pelo Funcionário 1: “A Amarante preza pela experiência dos colaboradores”, no que se enfatiza claramente a abordagem por competência, logo visa o crescimento profissional.

Visualiza-se adiante as características da abordagem por competências de acordo com as entrevistas realizadas:

Quadro 3 - Características enquadradas na Abordagem por Competências.

	Analista de Gente (Funcionário 1)	Assistente de Revenue Management e Yield (Funcionário 2)
Características de Abordagem por Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão flexível com horários e presenças; remuneração e benefícios; • A Amarante preza pela experiência dos colaboradores; funcionários visualizados como gente de fato e não como recursos; investimento de 400.000 reais em treinamento para os funcionários; • O proporcionamento de ações e atividades semanais de distração como bebidas e comidas, happy hour, ginástica laboral, yoga, massagem, estética feminina e etc., • O foco nas habilidades e talentos dos funcionários; • O alinhamento de metas com os times, • A utilização do sistema OKR (Objective and Key Results) para conhecer os funcionários e suas habilidades; • O uso de hashtags para externalização. 	<ul style="list-style-type: none"> • “Temos quinzenalmente reuniões com líderes em que podemos revelar anseios, preocupações e sugestões para que possamos melhorar nosso trabalho; • “...somos constantemente "mimados "com massagens, happy hours, lanchinhos; ” • Toda a empresa possui uma meta e todos os departamentos contribuem para atingir essa meta; • São frequentemente feitas reuniões de integração entre toda a empresa e seus setores para que possamos compartilhar nossos resultados e dar sugestões para desempenho melhor, etc.” • “O setor de Gente é bem competente em de fato buscar bons e diversos talentos, e também internamente oferecem bastante possibilidade de crescimento; ” • “...de fato nos sentimos em casa, em um ambiente agradável e sendo sempre bem tratados. ”

Fonte: dados da pesquisa elaborada pelo próprio autor (2022)

4.2.4 Abordagem estratégica da GP no Grupo Amarante

A seguir, a abordagem estratégica, que está presente na Amarante de forma abundante em ações e características. Pode-se dizer que a gestão estratégica é onde se encontra a maior quantidade de ações investidas pela empresa, tal como as características encontradas nas entrevistas.

Obtém-se nelas ações que abrangem todas as vertentes de uma organização, indo desde o bem-estar dos colaboradores internos e externos, até a utilização das redes sociais para divulgação de seus serviços.

Nota-se que a Amarante compreende a ideia de que o entendimento de seus colaboradores, seja em ações, pensamentos e sentimentos, é uma ferramenta a ser usada a seu benefício, logo buscam atualizar-se sobre o desenvolvimento de seus funcionários, tornando-os aliados nas estratégias.

Uma característica a ser destacada nesta abordagem é o alinhamento de metas com os times, tal como dito pelo Funcionário 1, pois se torna essencial o acompanhamento do time quando se trabalha as metas em alinhamento, assim como dito pelo Funcionário 2 que: “são frequentemente feitas reuniões de integração entre toda a empresa e seus setores para que possamos compartilhar nossos resultados e dar sugestões para desempenho melhor, etc.”, se caracterizando de fato uma visão estratégica.

Contudo, traz-se as características localizadas em entrevistas referentes a abordagem estratégica:

Quadro 4 - Características enquadradas na Abordagem Estratégica.

	Analista de Gente (Funcionário 1)	Assistente de Revenue Management e Yield (Funcionário 2)
Características de Abordagem Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão flexível com horários e presenças; • Prezar pela experiência dos colaboradores; • Funcionários como gente e não como recursos; • Investimento de 400.000 em treinamento; • Proporciona ações e atividades semanais de distração como bebidas e comidas, happy hour, ginástica laboral, yoga, massagem, estética feminina etc. • Foco nas habilidades e talentos dos funcionários; • Alinhamento de metas com os times, utilizando o sistema OKR (Objective and Key Results); • Uso de hashtags para externalização; • Transformar dificuldades em oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • “Temos quinzenalmente reuniões com líderes em que podemos revelar anseios, preocupações e sugestões para que possamos melhorar nosso trabalho;” • “...somos constantemente "mimados "com massagens, happy hours, lanchinhos;” • Toda a empresa possui uma meta e todos os departamentos contribuem para atingir essa meta...”; • “São frequentemente feitas reuniões de integração entre toda a empresa e seus setores para que possamos compartilhar nossos resultados e dar sugestões para desempenho melhor, etc.” • “O setor de Gente é bem competente em de fato buscar bons e diversos talentos, e também internamente oferecem bastante possibilidade de crescimento;” • “...de fato nos sentimos em casa, em um ambiente agradável e sendo sempre bem tratados. ”

Fonte: dados da pesquisa elaborada pelo próprio autor (2022)

No entanto, de acordo com as entrevistas realizadas segue adiante todas as características coletadas em entrevistas com os funcionários da Amarante, ao que nos permite

total visualização de funcionamento de rotinas, ações realizadas pelo setor de gente e sentimentos causados pelas ações nos funcionários:

Quadro 5 - Características gerais capturada em entrevista atribuídas às Abordagens da GP.

ABORDAGENS DA GP	CARACTERÍSTICAS	
	Definição da Abordagem	Características Gerais Capturadas em Pesquisa
Abordagem Funcional	<ul style="list-style-type: none"> Chamado por Fisher de modelo da gestão como departamento pessoal, que se “refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda.” (Fisher, 2011, p.19) 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de ponto em aplicativo; Temos horários pré-estabelecidos; São enfáticos de que o momento de descanso deve ser de descanso e não de trabalho. Trabalho assíduo (cumprimento de horário semanal); Atenção a produtividade do funcionário; Código de ética interno.
Abordagem Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> “A força do modelo está em sua classificação de insumos e resultados em tanto a nível organizacional como a nível social.” (Bratton, 2020, p.375). “...refere-se à manutenção da ação do homem em consonância com os padrões de qualidade requeridos pelos produtos, equipamentos e negócios realizados pela empresa.” (Fischer, 2011, p.23) 	<ul style="list-style-type: none"> Todos os funcionários realizam um teste de aptidões chamado Gallup, que elenca as maiores qualidades profissionais e pessoais de cada um; Pesquisas internas (GPTW) para entendimento dos funcionários; Coleta de opiniões dos funcionários; Ação voltada ao sentimento dos funcionários (semanalmente); Ideologia de diálogos; Ações de diversidade, orientação sexual etc.
Abordagem por competências	<ul style="list-style-type: none"> “um processo contínuo e estar alinhada com as estratégias organizacionais. Sua adoção implica em redirecionamento das ações tradicionais da área de gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e avaliação de desempenho. ” (Lana & Ferreira, 2007, p.3) 	<ul style="list-style-type: none"> Anualmente é elaborado um orçamento para realização de capacitações e cursos para cada área; Plano de carreira e desenvolvimento profissional bem claro, que recompensa bons funcionários de acordo com seu mérito e entregas; Direcionamento dos talentos para que façam o que sabem fazer de melhor e aperfeiçoe os pontos que podem ser desenvolvidos ainda mais; Treinamentos de desenvolvimentos de talentos; Avaliação interna GPTW que permite entendimento dos funcionários; Foco nas habilidades e talentos dos funcionários; Atenção a produtividade do funcionário.

<p>Abordagem Estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda. ” (Chiavenato, 2014, p.63). • Caracteriza-se “o aumento do nível de qualificação e de conhecimentos exigidos dos profissionais, com implicações diretas na gestão de pessoas e nos modelos utilizados em sua gestão. ” (Dutra, 2014, p.56). 	<ul style="list-style-type: none"> • Temos quinzenalmente reuniões com líderes em que podemos revelar anseios, preocupações e sugestões para que possamos melhorar nosso trabalho; • Ações semanais com massagens, happy hours, lanchinhos e etc.; • Toda a empresa possui uma meta e todos os departamentos contribuem para atingir essa meta; • São frequentemente feitas reuniões de integração entre toda a empresa e seus setores para que possamos compartilhar nossos resultados e dar sugestões para desempenho melhor, etc. • O setor de Gente é bem competente em de fato buscar bons e diversos talentos, e também internamente oferecem bastante possibilidade de crescimento; • De fato, nos sentimos em casa, em um ambiente agradável e sendo sempre bem tratados. • Gestão flexível com horários e presenças; • Remuneração e benefícios; • Prezar pela experiência dos colaboradores; • Funcionários como gente e não como recursos; • Investimento de 400.000 em treinamento; • Proporciona ações e atividades semanais de distração como bebidas e comidas, happy hour, ginástica laboral, yoga, massagem, estética feminina etc.; • Foco nas habilidades e talentos dos funcionários; • Alinhamento de metas com os times, utilizando o sistema OKR (Objective and Key Results); • Uso de hashtags para externalização; • Transformar dificuldades em oportunidades.
-------------------------------------	--	--

Fonte: dados da pesquisa elaborada pelo próprio autor (2022)

5 Conclusão

A pesquisa buscou identificar as perspectivas norteadoras das práticas de GP da administradora de resorts Amarante Hospitalidade, diante disso compreende-se que a mesma, que busca a visualização do melhor desenvolvimento estratégico da empresa e de seus funcionários, se encontra com numa absorção de todos os modelos da GP apresentada nesta pesquisa. Desta forma, destaca-se alguns pontos de suma importância, resultantes da pesquisa.

A princípio, nota-se que a Amarante fornece grande investimento periódico para seus funcionários que objetiva de fato a conexão de seus colaboradores às suas estratégias, trazendo

importantes benefícios para o desenvolvimento do grupo e também para o ambiente de trabalho e a vivência dos funcionários. Também se destaca às formas de implementação das ações estratégicas da Amarante. Nota-se que o grupo propõe ações consequentes a seus resultados, ao que visa além das estratégias formais, mas também a preocupação com o ambiente organizacional, a comunicação e o envolvimento de todos nas estratégias e visões, ao que tange a abordagem estratégica da GP como principal forma de gestão utilizada em seus ambientes.

Revela-se ainda na pesquisa que a Amarante possui um foco no fator humanístico em suas ideias. O grupo consegue, tanto em seus traços característicos quanto nas próprias iniciativas realizadas, demonstrar sempre o que eles pensam e pretendem atingir com relação aos seus colaboradores. Com isso, pode-se definir a Amarante uma organização empenhada, de forma geral, em melhorar a sua postura referente a seus colaboradores, o que os torna uma referência em modelo de gestão de pessoas e comportamento.

No entanto, com as características da GP localizadas em pesquisa, faz-se necessário relatar, de forma geral, a quantidade de modelos da gestão de pessoas encontrado por estudiosos da área, onde inclusive observa-se a formulação da gestão de uma organização através de sua história e atitudes. É importante abordar inclusive sobre o entendimento das abordagens, que podem ser completamente divergentes caracteristicamente ou semelhantes, podendo gerar entendimentos diversos para cada leitor.

Em conclusão, se obtém a grande importância de pesquisas que capta essas características que torna uma determinada empresa diferenciada na GP em contribuição para os estudos futuros, apesar de a Gestão ser uma área complexa e extensa, são estudos anteriores que traz o pensamento de evolução e composição de novos modelos, contudo visualizando constantemente que as empresas que são dominadoras de seus modelos.

Referências Bibliográficas

Alho, M. R., de Carvalho, P. A. M., Fischer, A. L., & de Albuquerque, L. G. (2007). Tecnologia da informação e os novos modelos de gestão de pessoas. *Trabalho de Conclusão e Curso em Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas. Fundação Instituto de Administração-FIA. Brasília.*

Arcanjo, D.(2022, Abril, 22). Funcionários da Airbnb poderão trabalhar de onde quiserem.

Folha de S.Paulo. <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2022/04/funcionarios-da-airbnb-poderao-trabalhar-de-onde-quiserem.shtml>

Bratton, J. (2020). *Work and organizational behaviour*. Bloomsbury Publishing.

- Boas, A. A. V., & de Andrade, R. O. B. (2009). *Gestão estratégica de pessoas*. Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014) *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro, RJ.
- Bardin, Laurence. *Análise de conteúdo*. Traduzido por Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011. Tradução de: L'Analyse de Contenu.
- Duarte, J. (2005). *Entrevista em profundidade. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 1, 62-83.
- Dutra, A. (2014). *Gestão estratégica de pessoas: livro didático*.
- Fischer, A. L. (2002). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. Gente.
- Fleury, M. T. & Fischer, R. M. (1998). *Gestão de pessoas: os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa*. *Revista de Administração*, 33(2), 90-94.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (Vol. 4, p. 175). São Paulo: Atlas.
- GPTW. Great Place to Work. 2022. Disponível em: <https://gptw.com.br/>. Acesso em: 02, ago. de 2022.
- Günther, H. (2006). *Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?*. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 22, 201-209.
- Ribeiro, L. H. L. (2011) *Gestão por Competências*. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA: Assis.
- Lacombe, B. M. B., & Chu, R. A. (2008). *Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional*. *Revista de Administração de Empresas*, 48, 25-35.
- Lana, M. S., & Ferreira, V. C. P. (2007). *Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas*. *Estação Científica Online. Juiz de Fora*, (04).
- Leite, N. P., Leite, F. P., & de Albuquerque, L. G. (2012). *Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional*. *REGE-Revista de Gestão*, 19(2), 281-298.
- MATTOS, A., da CUNHA, D. R., de ANDRADE, E. L., da SILVA, J. J., dos SANTOS, L. C. R., WOEHL, S., ... & CATAPAN, A. (2014). *Proposta de reestruturação de uma organização: Mudança no processo de departamento pessoal para práticas de gestão de pessoas*. *Revista ESPACIOS/ Vol. 34 (Nº 12) Año 2014*.
- Mauriti, M., Macieira, B., & Maria, E. (2004). *O Processo Nosso de Cada Dia: modelagem de processos de trabalho*.
- Silveira, V. N. S., & Del Maestro Filho, A. (2013). *Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional-uma análise teórica*. *Revista Pretexto*, 14(1), 71-87.
- Sobral, F. Peci, A. *Teoria e prática no contexto brasileiro*. Edição 2. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.