

A GESTÃO DE PESSOAS COMO INSTRUMENTO DE AÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO DA REDE HOTELEIRA DO MUNICÍPIO DE CALDAS NOVAS – GO

LUIS ANTÔNIO ZONTA (z3a211@outlook.com) - Mestre em Administração na Universidad Columbia del Paraguay.

RONALDO DO NASCIMENTO CARVALHO (dr.ronaldocarvalho@gmail.com) - Doutorando em Ciências da Educação na Universidad Columbia del Paraguay e docente na Faculdade de Caldas Novas – Unicaldas do Curso de Administração.

RESUMO: Qualquer organização para obter sucesso depende do desempenho humano. Por esse motivo, para melhor compreensão e organização do desempenho humano criou-se modelos de gestão de pessoas. Diante da importância da gestão de pessoas o presente estudo tem como objetivo analisar o planejamento estratégico de gestão de pessoas como instrumento de ação para a organização na rede hoteleira do município de Caldas Novas – GO. A pesquisa é classificada como pesquisa descritiva, exploratória, de campo e com uma abordagem do tipo quali-quantitativa, onde se utilizou da aplicação de um questionário junto a gerencia de Recursos Humanos da rede hoteleira de Caldas Novas - GO. Através dos resultados obtidos foi possível verificar que o modelo de gestão de RH baseado em segmentos de cargos e a filosofia prospectiva foram os mais citados pelos participantes. Também foi possível verificar que a maioria dos participantes fazem avaliações de empregados, de departamentos e gerencial, afirmam realizar treinamentos e afirmam conhecer ferramentas de gestão. Recomenda-se a realização de um workshop focado na apresentação das ferramentas de gestão para a rede hoteleira de Caldas Novas – GO.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, Rede Hoteleira.

RESUMEN: La organización para el éxito depende del desempeño humano. Por esta razón, para una mejor comprensión y mejor desempeño humano, se crearon modelos de gestión de personas. Dada la importancia de la gestión de personas, este estudio tiene como objetivo analizar la planificación estratégica de la gestión de personas como un instrumento de acción para la organización en la cadena hotelera de la ciudad de Caldas Novas - GO. La investigación se clasifica como descriptiva, exploratoria, de campo y con un enfoque cualitativo y cuantitativo, que utilizó la aplicación de un cuestionario con la gestión de Recursos Humanos de la cadena hotelera de Caldas Novas - GO. A través de los resultados obtenidos, fue posible verificar que el modelo de gestión de recursos humanos basado en segmentos de trabajo y la filosofía prospectiva fueron los más citados por los participantes de la investigación. También fue posible verificar que la mayoría de los participantes hacen evaluaciones de empleados, departamentales y gerenciales, afirman tener capacitación y afirman conocer herramientas de gestión. Se recomienda realizar un taller centrado en la presentación de herramientas de gestión para la cadena hotelera de Caldas Novas - GO.

PALABRAS CLAVES: Recursos humanos, gestión hotelera, gestión de personas.

1. INTRODUÇÃO

A área de gestão de pessoas, conhecida popularmente como Recursos Humanos, evoluiu historicamente e sofreu grandes transformações correlatas ao mundo do trabalho.

Para Pedro (2005) essas transformações foram influenciadas, por alguns fatores como pelo desenvolvimento econômico e tecnológico, acirramento nas relações de trabalho, doutrina humanista e evolução das ciências comportamentais até se firmar no século XX.

Diante da evolução da área de gestão de pessoas, Toledo (1986, p.8) define Recursos Humanos como a função que norteia:

[...]um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado. Seja este grupo, ou organização, pequeno ou grande, seja privado ou público, desempenhe ele atividades de trabalho, de lazer, ação política ou religiosa.

Ribas e Duran (2015, p.3) complementam afirmando que “toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas”.

Pedro (2005, p. 82) assevera que devido à complexidade na gestão de pessoas é necessário “um conjunto interdisciplinar de conhecimentos para sua melhor compreensão”.

A gestão de pessoas vem se destacando na tentativa de se encontrar respostas para o desempenho da organização, assumindo um papel mais estratégico e voltado para resultados (DA SILVA BARRETO, DE ALBUQUERQUE E MEDEIROS, 2014).

Para Lacombe e Albuquerque (2008), esse papel estratégico acaba demandando um maior investimento em pessoas, e isso deve ser justificado por meio de resultados para a organização.

Ulrich (2000) relata que diversos estudos demonstram as relações favoráveis entre as práticas de gestão de pessoas e/ou investimentos na área e os resultados financeiros das organizações.

Wei e Lau (2010) – assim como Ulrich (2000; 1998) afirmam a necessidade de se conhecer melhor a relação da gestão de pessoas e a efetividade organizacional.

No entanto, sabendo da importância da gestão de pessoas para os resultados das organizações, assim como o papel dos recursos humanos, principalmente em empresas de serviço, como o caso da rede de hotelaria, é imprescindível associar o tema de melhoria da qualidade de serviço as técnicas eficazes de seleção, recrutamento, treinamento e programas de desenvolvimento. (OLIVEIRA E GUEIROS, 2004)

Diante da importância dos recursos humanos na empresa o presente artigo abordará o planejamento estratégico do RH na rede hoteleira de Caldas Novas – GO.

2. METODOLOGIA

O presente artigo utilizou-se de uma pesquisa do tipo aplicada, descritiva, exploratória, de campo e com uma abordagem do tipo mista (quali-quantitativa), junto ao departamento de Recursos Humanos, ou departamento similar, da rede hoteleira de Caldas Novas - GO.

A população foi composta pelos setores de RH dos 74 hotéis de grande porte existentes na cidade de Caldas Novas - GO. Buscou-se convidar a participar da pesquisa os 74 responsáveis pelo RH dos hotéis de grande porte do município de Caldas Novas - GO. Os critérios para inclusão na amostra foi a existência de um departamento de RH ou de algum departamento similar e como critérios de exclusão da amostra foi a não presença do responsável pelo RH ou departamento similar nos dias de realização da pesquisa; o recebimento de questionários incompletos e o não aceite em participar da pesquisa.

Durante o convite para participação da pesquisa verificou-se a ausência do departamento de RH, ausência da pessoa responsável pelo departamento, o

desinteresse na participação da pesquisa e a não devolução do questionário.

Após a aplicação desses critérios chegou-se a um número de 20 participantes. (N= 20). O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário estruturado elaborado pelo pesquisador.

A coleta de dados através da aplicação do questionário foi realizada nos meses de julho a agosto de 2019.

O procedimento de coleta de dados somente deu início após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa - CEP da Universidade Estadual de Goiás em 09 de abril de 2019 sob preter 3.253.158.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA

Na apresentação dos resultados provenientes da aplicação do questionário, com perguntas fechadas, junto aos responsáveis pelo RH ou departamento similar, pudemos verificar que a maioria dos participantes (14 participantes) relataram que o modelo do RH se baseia em segmentos de cargos, 3 participantes relataram que o RH se baseia na substituição de postos chaves, 2 participantes relataram se basear no fluxo de pessoal e 1 participante relatou se basear na procura estimada do produto ou serviço.

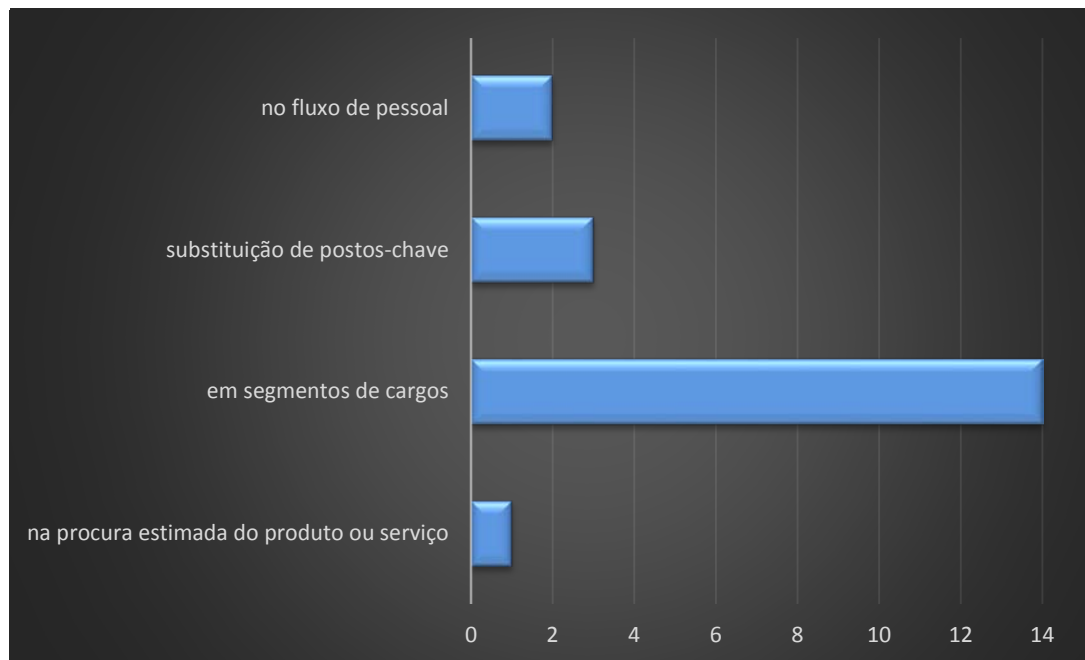


GRÁFICO 1 – MODELOS DE RH
FONTE: DADOS DO AUTOR

De acordo com Ribas e Duran (2015), o modelo baseado em segmento de cargos é voltado para o nível operacional da organização, geralmente utilizado em empresas de grande porte.

Valle (2003) complementa definindo o que consiste o modelo baseado em segmento de cargos:

- 1. Escolher um fator estratégico cujas variações afetam proporcionalmente as necessidades de pessoal.**
- 2. Estabelecer os níveis históricos (passado) e futuro para cada fator estratégico.**
- 3. Determinar os níveis históricos da força de trabalho para cada unidade.**

- 4. Projetar os níveis futuros de mão de obra para cada unidade, através da correlação com a projeção dos níveis (históricos e futuros) do fator estratégico correspondente. (VALLE, 2003, p. 23).**

Também pudemos verificar que a 10 participantes relataram que a filosofia adotada é a filosofia prospectiva ou ofensiva, 8 participantes relataram que usam a filosofia conservadora ou defensiva, 2 participantes relataram usar a filosofia otimizadora ou analítica.

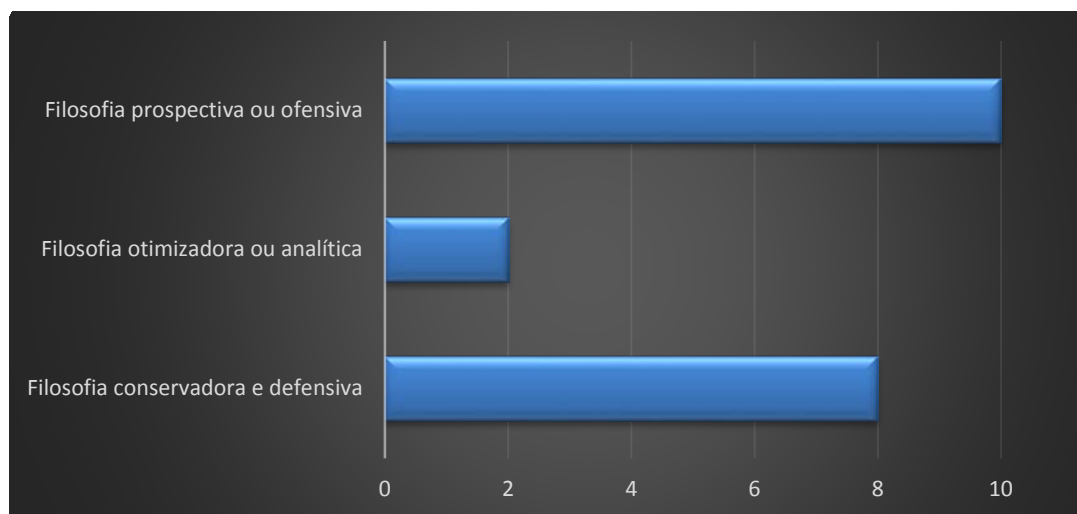


GRÁFICO 2 – FILOSOFIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
 FONTE: DADOS DO AUTOR

Ribas e Duran (2015, p. 54) afirmam que o planejamento estratégico se baseia na tomada de decisões antecipadas, considerando 3 filosofias de ação:

- **Filosofia conservadora ou defensiva:** voltada para a estabilidade e manutenção da situação existente. (Manutenção)
- **Filosofia otimizadora ou analítica:** voltada para melhorar as práticas vigentes. As decisões visam à obtenção dos melhores resultados possíveis. (Mudança)
- **Filosofia prospectiva ou ofensiva:** voltada para as contingências e centrada no futuro da organização. Há uma preocupação em ajustar a empresa às demandas ambientais e preparar-se para o futuro. (Futuro)

Pfeiffer (2000) afirma que a filosofia básica do planejamento estratégico é

conduzir o processo de desenvolvimento, e não correr atrás deste processo.

Zanetti (2002) afirmam que as empresas não investem mais somente em produtos e serviços, também investem nas pessoas que trabalham com esses produtos e serviços, pois sabem como criá-los, desenvolvê-los e melhorá-los.

Fernandes (1999) afirma que as avaliações de satisfação no trabalho conciliam a verificação dos interesses dos indivíduos com os das organizações, visando a melhoria da satisfação do trabalhador e conseqüentemente a melhoria na produtividade da empresa.

Quanto a avaliação de desempenho observamos que 13 participantes alegaram que não fazem avaliações de desempenho junto aos empregados e 7 participantes afirmaram que fazem avaliação de desempenho.

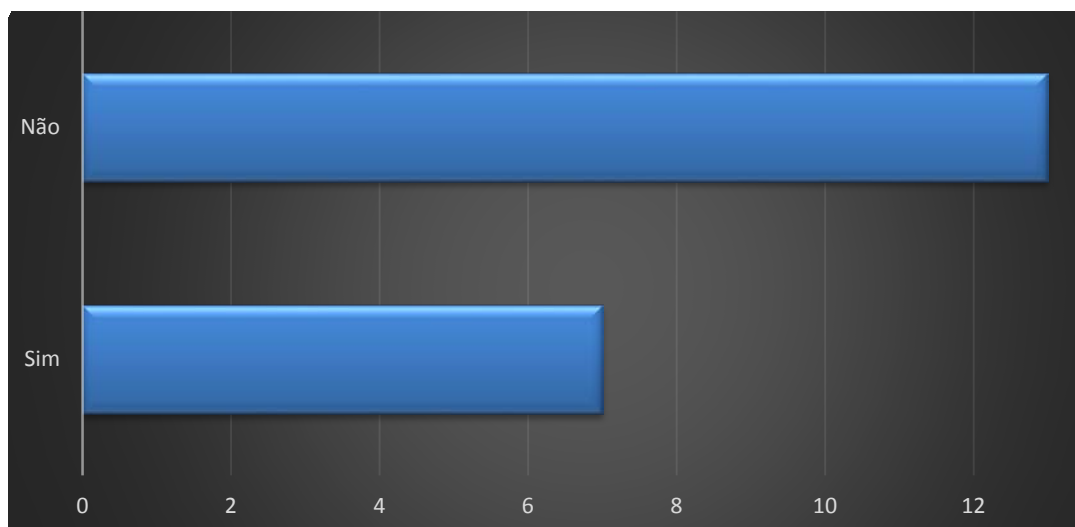


GRÁFICO 3 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS
FONTE: DADOS DO AUTOR

Segundo Peter Drucker (1989), toda organização tende a permanecer em uma mediocridade segura; com isso, o primeiro passo para a saúde organizacional é a demanda por alto desempenho. Drucker alerta também para o fato de não se confundir insucesso da organização com baixo desempenho; pois o empregado que não se arrisca, se restringi ao desempenho seguro e conformista.

Desempenho são esforços empreendidos para se alcançar os resultados traçados. (PALVARINI, 2010).

A avaliação de desempenho consiste em um:

[...]processo sistemático de coleta de dados, orientado por critérios pré-estabelecidos e conhecidos poraqueles que serão avaliados, o que permite a formação de um julgamento de valor basea-do em evidências e a tomada de decisões relativas a desenvol-vimento

pessoal e planejamento. (ROGERS; BADHAM, 1994 apud Reifschneider, 2008, p. 49).

Para Lourenço (2000, p. 6) “ Avaliar a eficácia é pronunciar um julgamento fundado sobre um certo número de critérios que são os resultados desejados, procurados.

Beaudin & Savoie (1995), afirmam que uma equipe eficaz significa afirmar que aquilo que a equipe oferece, o qual consideramos importante, corresponde às nossas expectativas.

Desller (2003) afirmam que como departamento estratégico da organização o RH tem como funções: elaborar claramente a estratégia da empresa, unindo processos com as práticas de gestão, gerar competências, gerir o desempenho, as recompensas e o reconhecimento, a comunicação, o treinamento e o

desenvolvimento, a liderança, programas de assessoria, seleção e sucessão.

Para Volpe e Lourusso (2009, p. 1) definem treinamento como “um processo educacional para gerar crescimento e mudanças de comportamento”.

Da Silva Barbara (2013) afirma que a

de um programa formal de orientação, visando familiarizar os novos empregados com a empresa, com seus cargos e suas unidades de trabalho.

Em relação ao uso da avaliação 360º Graus, observou-se que 10 participantes alegaram não terem usado a avaliação 360º e 10 participantes afirmaram que já haviam

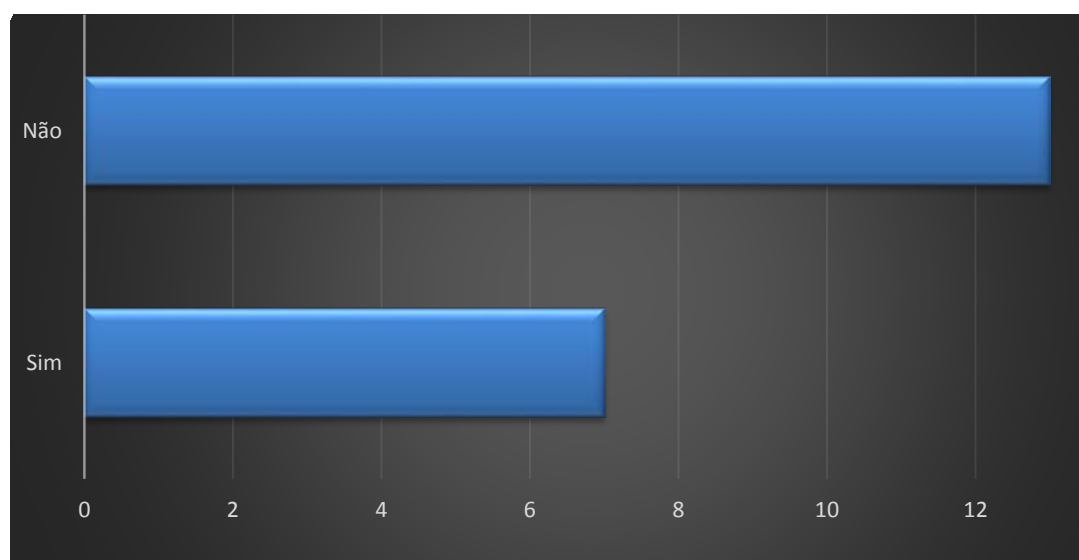


GRÁFICO 4 – USO DA AVALIAÇÃO 360

FONTE: DADOS DO AUTOR

proposta do treinamento é baseada na oferta

Em relação a ferramenta avaliação 360º Periard (2012) afirma que esta avaliação consiste na aplicação de um questionário que descreve os comportamentos e competências significativos pela empresa, e visa atingir os objetivos estratégicos.

usado a avaliação 360º.

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Concluimos que o modelo de gestão de RH mais citado pelos participantes foi o modelo baseado em segmentos de cargos; a filosofia adotada como planejamento estratégico do RH foi a prospectiva ou ofensiva; a maioria dos participantes alegam que realizam avaliações junto aos

empregados e avaliações departamental e metade dos participantes alegam realizar avaliação gerencial. A maioria afirma realizar treinamento e afirmam conhecer algumas ferramentas de gestão.

Recomenda-se que a rede hoteleira de Caldas Novas – GO promova uma melhor capacitação de seus empregados das áreas de recursos humanos e departamentos similares. Recomenda-se, também, que seja destacado junto a rede hoteleira de Caldas Novas - GO, através de palestras, encontros, workshops, entre outros tipos de eventos a importância do departamento de recursos humanos, além da importância da gestão de pessoas.

Também é válido destacar que sejam realizados, por organizações afins, outros tipos de workshops, voltado para gestão da rede hoteleira no município de Caldas Novas – GO, visando a melhoria no desempenho organizacional.

Propor a realização de cursos extra- formação, onde os colaboradores possam ter a formação nas IES da cidade de Caldas Novas-GO, onde se tem curso na área de gestão em hotelaria, e com isso vir a ter o networking e construir novos saberes a partir da interrelação com acadêmicos de outras instituições.

Recomenda-se também que novos estudos sejam realizados na rede hoteleira não somente na região de Caldas Novas - GO, mas também de todo o estado buscando o desenvolvimento regional, com ampliação de empregos, capacitação profissional e prospecção. É relevante citar que o estudo apresentado será apresentado também aos Hotéis da pesquisa tendo como propósito ampliar a discussão e promover a reflexão necessária para a implementação de novos processos a fim de buscar a excelência no processo e nos serviços prestados por todos participantes desse estudo em questão.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIHGO – **Associação Brasileira da Indústria Hotéis de Goiás**. Disponível em: <http://www.abihgo.org.br/> Acesso em: 23/08/2019.
- BEAUDIN, G. & SAVOIE, A. (1995) L'efficacité des équipes de travail: définition, composants et mesures. **Revue Québécoise de Psychologie**, v. 16, n. 1, p.: 185-201.
- BOERGER, Marcelo Assad. **Gestão em hotelaria hospitalar**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BOHLANDER, George; SNELL Scott; SHERMAN Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- DA SILVA BARRETO, Leilianne Michelle Trindade; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Estratégias de gestão de pessoas e desempenho

organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 8, n. 2, p. 340-360, 2014.

- DA SILVA BARBARA, Sheila Gomes. **O treinamento como fator de desenvolvimento de habilidades**. Pós-graduação “lato sensu” AVM Faculdade Integrada, Rio de Janeiro, 2013.
- DE OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Universidade Federal de Goiás. Catalão–GO, 2011.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. Editora Pearson, 2003.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FONTELLES, Mauro José et al. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista Paraense de Medicina**, v. 23, n. 3, p. 1-8, 2009.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LACOMBE, B. M. B.; Albuquerque, L. G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. RAUSP. **Revista de Administração**, v. 43, n.1, p. 5-16, 2008.
- LAKATOS, E .M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2006.
- LOURENÇO, Paulo Renato Martins Ribeiro da et al. **Concepções e dimensões da eficácia grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento**. 2000. Tese de Doutorado.
- MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001
- MARINHO, Robson M.; OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARQUES, José Roberto. **Qual é a definição de gestão organizacional**. Disponível em <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/qual-e-definicao-de-gestao-organizacional/>> Acesso em: 21 jun. 2019.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das Organizações: uma análise da fome e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira, 2011.
- PALVARINI, Bruno. **Guia referencial de mensuração do desempenho na administração pública**. 2010.

- PEDRO, Wilson José Alves. Gestão de pessoas nas organizações. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, v. 9, n. 2, p. 81-86, 2005.
- PERIARD, Gustavo. **Avaliação 360 graus**: o que é e como funciona. 2012. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-360-graus-o-que-e-e-como-funciona/>
Acesso em: 19 mai. 2019.
- RIBAS, Andréia; DURAN, Cristiana. **Gestão de pessoas nas organizações**. 2015.
- ROBBINS, S. Comportamento organizacional. Prentice Hall, 2002.
- TOLEDO, F. de. **O que são recursos humanos**. 5.ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.
- WEI, L., & LAU, C. High performance work systems and performance: the role of adaptive capability. **Human Relations**, v. 63, n.10, p. 1487-1511, 2010.
- XAVIER, Carlos, **Eficiência, Eficácia, Produtividade e Competitividade**. Apostila Estratégia Concursos, 2016.
- ZANETTI, Eni Maria de Souza Pinto et al. **Gerenciamento de recursos humanos: o caso das micro e pequenas indústrias de confecções do município de Colatina-ES**. **Dissertação**, Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

6. NOTAS BIOGRÁFICAS

Luis Antônio Zonta

Graduado em Administração na Universidade Cândido Mendes, com especialização em Gerência de Produção e Gerência de Materiais na Faculdade Clóvis Bevilacqua, Complementação Pedagógica de 1 ano para Licenciatura Plena em Administração na Faculdade de Formação Profissional Integrada/RJ com Homologação UFF – Universidade Federal Fluminense e Mestre em Administração na Universidad Columbia del Paraguay.

Ronaldo do Nascimento Carvalho

Graduado em Administração na Universidade Guarulhos – UnG, com especialização em Finanças e Gestão de Negócios no Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa IPEP, mestre em Administração pela Universidad Americana/PY, doutor em Administração pela Universidad Americana/PY e Pós-doutor pela Universidad Íbero-Americana/UNIBE-PY. Atualmente é docente na Faculdade de Caldas Novas – Unicaldas do Curso de Administração.