

Área: Estratégia | **Tema:** Gestão Estratégica de Pessoas

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA REDE DE HOTEIS EM SANTA
MARIA/RS**

**MANAGEMENT PRACTICES OF HUMAN RESOURCES IN A HOTEL NETWORK IN SANTA
MARIA/RS**

Fernanda Trindade Silveira , Luciana Aparecida Barbieri Da Rosa, Tais Pentiado Godoy, Maria Carolina

Martins Rodrigues e Luana Ines Damke

RESUMO

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) são procedimentos empregados pelas organizações para atrair, impulsionar, aperfeiçoar e manter colaboradores (ESTEVES, 2008). Nesse sentido, o objetivo desse estudo foi identificar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) em uma rede de hotéis em Santa Maria /RS. O estudo é uma pesquisa qualitativa e utilizou um protocolo adaptado de Serra (2017) composto por 38 perguntas, distribuídas por 8 Categorias de Análise. Os resultados evidenciam que a Rede de Hotéis possuem A entrevista à responsável do RH foi muito importante para caracterizar e identificar às Práticas de Gestão de Recursos Humanos, evidenciando que a empresa possui algumas práticas e outras necessitam ser implementadas. No que tange as práticas de gestão de recursos humanos somente o construto gestão de carreira não é realizado pela empresa. As principais limitações deste estudo é que os dados encontrados são específicos para esta empresa e sugestões para futuros estudos realizar a entrevista com os colaboradores para estudar a apreciação deles sobre as práticas de GRH.

Palavras-Chave: Práticas de Gestão de Recursos Humanos. Colaboradores. Ambiente Organizacional

ABSTRACT

The Human Resources Management Practices (PGRH) are being implemented by organizations to attract, boost, improve and maintain collaborators (ESTEVES, 2008). In this sense, the study was identified as Human Resources Management Practices (GRH) in a hotel chain in Santa Maria / RS. The study is a qualitative research and uses a protocol adapted from Serra (2017) composed of 38 questions, distributed by 8 Categories of Analysis. Evidence that that the Hotels Network has an important function for the management of human resources. As far as management practices are concerned, the only ones to build are not carried out by the company. The main disciplines for conducting research and suggestions for future studies are the practices of GRH.

Keywords: Practices of Human Resources Management. Employees. Organizational Environment

EIXO TEMÁTICO: ESTRATÉGIA

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA REDE DE HOTEIS EM SANTA MARIA/RS

MANAGEMENT PRACTICES OF HUMAN RESOURCES IN A HOTEL NETWORK IN SANTA MARIA/RS

RESUMO

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) são procedimentos empregados pelas organizações para atrair, impulsionar, aperfeiçoar e manter colaboradores (ESTEVES, 2008). Nesse sentido, o objetivo desse estudo foi identificar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) em uma rede de hotéis em Santa Maria /RS. O estudo é uma pesquisa qualitativa e utilizou um protocolo adaptado de Serra (2017) composto por 38 perguntas, distribuídas por 8 Categorias de Análise. Os resultados evidenciam que a Rede de Hotéis possuem A entrevista à responsável do RH foi muito importante para caracterizar e identificar às Práticas de Gestão de Recursos Humanos, evidenciando que a empresa possui algumas práticas e outras necessitam ser implementadas. No que tange as práticas de gestão de recursos humanos somente o construto gestão de carreira não é realizado pela empresa. As principais limitações deste estudo é que os dados encontrados são específicos para esta empresa e sugestões para futuros estudos realizar a entrevista com os colaboradores para estudar a apreciação deles sobre as práticas de GRH.

Palavras-Chave: Práticas de Gestão de Recursos Humanos. Colaboradores. Ambiente Organizacional

ABSTRACT

The Human Resources Management Practices (PGRH) are being implemented by organizations to attract, boost, improve and maintain collaborators (ESTEVES, 2008). In this sense, the study was identified as Human Resources Management Practices (GRH) in a hotel chain in Santa Maria / RS. The study is a qualitative research and uses a protocol adapted from Serra (2017) composed of 38 questions, distributed by 8 Categories of Analysis. Evidence that that the Hotels Network has an important function for the management of human resources. As far as management practices are concerned, the only ones to build are not carried out by the company. The main disciplines for conducting research and suggestions for future studies are the practices of GRH.

Keywords: Practices of Human Resources Management. Employees. Organizational Environment

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, observa-se um progresso conceitual referente aos estudos sobre a temática gestão de pessoas, que anteriormente era visualizada como um departamento funcionalista, e na atualidade é considerada como modo estratégico na visão das empresas.

Ao estudar os métodos de gestão praticadas pelas empresas, nota-se observar que está ocorrendo um aperfeiçoamento considerável nas condutas exercidas, visando maximizar seus potenciais produtivos. A busca, por excelentes parâmetros de desempenho tem sido direcionada por elementos competitivos presentes no ambiente empresarial, e é de extrema importância refletir quais métodos de gestão estão sendo inseridos.

Neste cenário, percebe-se que a busca por vantagens competitivas sustentável só existirá se as pessoas forem responsáveis pelos ganhos organizacionais (NOBREGA; DA SA, 2010). Neste contexto, Dutra (2001) sustenta que as pessoas são os princípios de todo o “patrimônio intelectual da empresa, bem como a agilidade e capacidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente, e a capacidade de visualização, exploração de oportunidades de negócios”.

Nesta perspectiva, Pereira (2002) ressalta que a valorização das pessoas no ambiente organizacional, encontra-se fomentada nas discussões sobre o tema de gestão de pessoas e tem despertado a consciência dos gestores, no que tange o diferencial competitivo perante seus concorrentes. Dentro desta perspectiva, o mundo dos negócios modifica-se constantemente, sendo que o cotidiano administrativo está cada vez mais complexo e dinâmico. Toma-se necessário, verificar as modificações estruturais e conjunturais decorrentes deste processo aliadas ao comportamento dos atuais empreendedores de negócios e alinhar a gestão hoteleira do Brasil.

Consideradas as ponderações expostas, o presente artigo tem como objetivo identificar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) em uma rede de hotéis em Santa Maria /RS. A relevância deste trabalho é devido ao fato, que a empresa faz parte do segmento empresarial de prestação de serviços de intenso contato com pessoas, nas mais diversas situações e com envolvimento em nível elevado das atividades dos colaboradores da organização. Diante disso, entendeu-se oportuno tratar da temática envolvendo os processos relacionados à gestão de pessoas.

O presente trabalho está estruturado em referencial teórico, metodologia, análise e discussões dos resultados, e por fim as considerações finais incluindo limitação do artigo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, será apresentada a revisão da literatura, que fundamentará o estudo, no primeiro subitem será apresentado a evolução da área de gestão de recursos humanos e no segundo práticas de gestão de recursos humanos (PGRH).

2.1 EVOLUÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O enfoque a área de gestão de pessoas, surgiu na Inglaterra com a Revolução Industrial, tendo em vista que, as pressões sindicais ganharam importância naquele período. Nesse sentido, as empresas necessitavam que o trabalhador possuísse saúde física, para que fosse explorado, trabalhando até dezoito horas diárias em condições por muitas vezes insalubres (MARRAS, 2000).

Posteriormente, na administração de pessoal, surgiram as funções de recrutar e selecionar pessoas. Nesta década de 30, as pessoas procuravam por trabalho e existindo a vaga, eram contratadas para trabalhar imediatamente. O sistema funcionava da seguinte forma:

assinavam o contrato de trabalho no livro de escrita de pessoal e o controle era feito através das fichas, que eram descartadas caso a pessoa resolvesse sair do emprego, e novamente incluída caso retornasse. A administração de pessoal nesse período, cuidava basicamente de rotinas trabalhistas (ARAÚJO; GARCIA, 2006).

No final da década 60 até meados da década de 80, dá-se início ao novo paradigma, amparado na logicidade qualitativa da Gestão de Recursos Humanos, onde a função pessoal é discernida por preocupações humanistas, e como motivá-los no ambiente organizacional (SERRANO, 2010). A partir deste contexto, as empresas vêm sofrendo sérios desafios, decorrentes dos processos da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, crescente competitividade, impactos tanto de natureza organizacional como ambiental.

Diante da magnitude dessas transformações, nem todas conseguiram ajustar-se a esses desafios, e muitas das que sobreviveram passaram por mudanças organizacionais. Mudanças como a reengenharia, a terceirização e o *downsizing*, que produziram consequências de certa forma dramáticas para o quadro de pessoal das organizações (GIL, 2010). Nota-se, que historicamente as pessoas vêm sendo encaradas pelas organizações como “insumos”, ou seja, como recursos a serem administrados (DUTRA, 2009).

Nesse sentido, discorrer sobre recursos humanos é falar das pessoas dentro de uma organização. São elas que farão a empresa acontecer, na forma de planejar, produzir os produtos e serviços, controlar, vender, estabelecer estratégias e os objetivos propostos pela organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010). Com isso, o modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como um conjunto de políticas, práticas, padrões, ações e instrumentos, empregados por uma empresa para atuar no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho.

A relevância de implantar e manter um modelo de gestão de pessoas que alinhe estratégias empresariais com o comprometimento e capacitação das pessoas, sinaliza a importância de um modelo integrado que compatibilize tais estratégias com as competências individuais dos colaboradores. A gestão de pessoas busca a satisfação plena de seus colaboradores, de modo eficaz e rentável, preservando os valores éticos, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e empenhando-se, continuamente na melhoria (FISCHER, 2001).

Com vistas à compreensão da temática explorada no presente trabalho, o tópico seguinte será explanado as práticas de gestão de pessoas constituído por recrutamento e a seleção, acolhimento e integração, avaliação de desempenho, formação profissional, remuneração, sistemas de recompensa, gestão de carreira e comunicação organizacional.

2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (PGRH)

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) são procedimentos empregados pelas organizações para atrair, impulsionar, aperfeiçoar e manter colaboradores (ESTEVES, 2008). Neste contexto, Martins (2005) complementa que esse conjunto de PGRH incorporadas com a estratégia da empresa proporciona vantagem competitiva empresarial.

Conforme distintos autores, como por exemplo: Marchington e Grugulis, (2000); Cunha et al., (2010); Martins e Silva, (2013), evidenciam em seus estudos que as excelentes práticas de GRH revertem-se em resultados superiores quando utilizadas em conjunto, e não isoladamente. Ainda neste contexto, Cunha et al., (2010), propõem que as práticas necessitam ser adequadas e coesas entre si, o que possibilitará a elaboração de sinergias pertinentes à estratégia da empresa e a conjuntura onde a empresa potencializa sua atividade.

Todavia, é indispensável ressaltar que as Práticas de GRH, isoladamente não impactam na organização e em seus resultados. É importante que, juntamente com estas práticas estejam associadas as inovações para motivar, envolver os colaboradores em suas funções e, por

consequente, em suas obrigações, bem como equiparar-se as habilidades das pessoas com os propósitos, por meio da execução de suas funções (MARTINS; SILVA, 2013).

Kaya, Koc e Topcu (2010) complementam que, as práticas ou sistemas de práticas de gestão de recursos humanos necessitam serem vistas como forma de aprendizagem eficiente, por conta que somente assim as organizações possam conseguir ter benefícios significativos. E como resultado, possam exercer presença aos distintos desafios, sustentando-se perante as constantes mudanças no ambiente competitivo organizacional.

Desta maneira, a área de recursos humanos, bem como as suas atividades nos processos de recrutamento e seleção, permite a interpretação da cultura organizacional, pois esta área tem o dever de transmitir o que foi determinado no alto escalão. Sendo assim, o recrutamento objetiva atrair os melhores candidatos para exercer um determinado cargo e compreende as seguintes etapas: a análise das necessidades, análise e definição da função, a prospecção interna e externa, e a triagem dos candidatos (CHIAVENATO, 2014).

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos (CHIAVENATO, 2014). Neste contexto, Cunha et al., (2010) expõe que existe distintos métodos de recrutamento exemplificando tais como anúncios em jornais, revistas, referências de colaboradores, agências de emprego, sindicatos, via internet.

Sendo assim, temos a seleção, que objetiva selecionar, os candidatos qualificados para determinada função que se inscreveram para o recrutamento. A seleção compõe as seguintes etapas: triagem das candidaturas, entrevista, testes e decisão (BILHIM, 2004). Nesta perspectiva, Sousa et al., (2006), destaca os métodos mais utilizados na seleção dos candidatos são: análise curricular, testes psicológicos, testes de personalidades, testes de aptidão, testes de competências específicas, testes de simulação, entrevista e por fim, *Assessment Centres* (centros de avaliação). Desse modo, Cunha et al., (2010) enfatiza que a metodologia de recrutamento e seleção necessitam ser analisadas em conjunto.

A etapa de recrutamento e seleção apresenta um papel essencial para o acolhimento, por conta que nessa fase ocorre um compartilhamento de informações entre o recrutado e o gestor da organização (SOUSA et al., 2006). Com isso, o acolhimento integra todos o procedimento de recepção do colaborador na empresa. Dentre as informações podemos inferir a apresentação da missão, visão, valores, bem como sua estrutura organizacional (ZACCARELLI, 2008). Neste ponto de vista, Teodoro (2015) explana que o processo de integração abrange três vertentes, conforme Quadro 01.

Quadro 01 – Processo de Integração

PROCESSO DE INTEGRAÇÃO	
Acolhimento	Refere-se à recepção do novo colaborador e à familiarização dele com a organização.
Aprendizagem (Treinamento)	Refere-se a transmissão de conhecimentos necessários para o desempenho das funções.
Resultados	O novo integrante é apresentado aos resultados esperados de sua atuação, de suas atitudes e comportamentos, tanto em nível do setor onde atuará quanto no âmbito da organização como um todo.

Fonte: Adaptado de Teodoro (2015).

Dessa forma, constata-se que o acolhimento é a direção para a integração, tendo como definição comunicar ao novo empregado as políticas, as práticas, as normas, os objetivos, os benefícios, os horários de trabalho, bem como explicar, o organograma da organização, o que é permitido e o que não é, que comportamentos e atitudes se esperam dele (LACOMBE, 2011). Dalacosta (2011) enfatiza que a integração proporciona à empresa a difusão e a conservação da cultura por parte dos novos integrantes, bem como auxilia a reparar possíveis carências de

informação. A inexistência de um processo de acolhimento reflete em implicações para a organização, visto que, transmite uma impressão negativa pelo colaborador, podendo ocasionar desmotivação e críticas (MACHADO, 2013).

Por conseguinte, a identificação das competências já existentes na empresa, são realizadas por meio do instrumento de avaliação de desempenho (FREITAS; BRANDÃO, 2005). O qual, é um método que propõe investigar o desempenho individual ou grupal dos colaboradores, ou seja, a análise da conduta do colaborador ao longo do tempo, conhecimento técnico e o relacionamento com sua equipe (MARRAS, 2011).

Desta maneira, avaliação de desempenho pode ser realizada recorrendo a diversos métodos que variam de empresa para empresa, e até mesmo, dentro da própria empresa. Os métodos mais utilizados, segundo Sousa et al., (2006), são: escala gráfica, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos, comparação aos pares, frases descritivas, auto-avaliação, avaliação por objetivos e avaliação por competências. Por intermédio dessa ferramenta é possível encontrar novas competências, através da observação do comportamento e aptidões dos indivíduos.

Outra prática utilizada, na gestão de recursos humanos são os sistemas de recompensas, que são usados para motivar os funcionários. Desta maneira, o sistema de recompensa é um conjunto de concepções e procedimentos, concernentes com a remuneração, que a organização estabelece para seus funcionários, sendo de natureza concreta ou abstrata, em compensação do labor exercido (CREWSON, 1997). Este procedimento deve garantir a isonomia interna, proporcionar competitividade no ambiente laboral (SOUSA et al., 2006).

Na mesma linha de raciocínio, Camara (2000), menciona que o modo de recompensas deve possuir algumas particularidades, para que seja justo. Segundo, Sousa et al., (2006), os objetivos essenciais de um sistema de recompensas são: construção e fortalecimento da cultura da empresa, atrair e reter os colaboradores, melhorar a motivação, produtividade e impulsionar o papel de cada um dos níveis da hierarquia da empresa. Portanto, percebe-se que, para o método seja eficaz é indispensável que se apresente equiparado com os subsistemas de GRH e com as estratégias da organização.

Quando se fala, em formação profissional, pretende aprimorar os colaboradores com as habilidades e conhecimentos essenciais para o desempenho de suas funções. Nesse ponto de vista, Caetano et al., (2000), discorre que para ser eficaz, esta metodologia necessita que a empresa se disponha na rotação de funções como uma continuidade de progresso com o objetivo de desenvolver uma quantidade de indivíduos qualificados no preenchimento de cargos importantes na empresa. Com isso, após analisar a escassez de formação, o encarregado pela formação fica responsável da elaboração, realização e do monitoramento da execução do plano de formação e gerenciamento do *staff* de formação (PERETTI, 2011).

De acordo com Gomes et al., (2008), a formação refere-se ao sistema, seja formal ou informal, projetado, cujo os colaboradores desenvolvem novos saberes e condutas consideráveis para cumprimento de seu labor. No que lhe concerne, estas novas sapiências deverão ser utilizadas de modo a agregar nos níveis de desempenho dos colaboradores e da empresa. Desta forma, a formação pode contribuir para o compromisso dos colaboradores com a organização e para o aumento da rentabilidade, eficiência e qualidade. É neste sentido que se deve considerar a formação como um investimento e não como uma despesa.

Sendo assim, quando se contribui para a formação e desenvolvimento o funcionário, a empresa está gerindo sua carreira. Deste modo, a empresa necessita comunicar qual as competências essenciais, para que os funcionários sejam capazes de alcançar os propósitos organizacionais (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2013). Por esse ângulo, Dutra (2010) conceitua carreira como sendo, sequência de cargos ocupados e de trabalhos realizados. Conforme autor, a carreira envolve uma série de estágios e transições que refletem aspirações, necessidade e motivos individuais da organização e da sociedade.

Os indivíduos encaram o conceito, unicamente como sendo reconhecimento da oportunidade e a conquista de aperfeiçoamento profissional, condicionando a carreira a uma existência concedida (COSTA, 2014). De maneira, a carreira envolve três princípios de desenvolvimento: a fase inicial é explicitar com exatidão os preceitos; a fase de crescimento, na qual deve ser controlado a evolução do colaborador na carreira e; a fase final, em que o colaborador é capaz de vislumbrar e planejar a perspectiva de uma nova carreira que poderá ser dentro ou fora da empresa (DUTRA, 2001).

Dessa forma, a temática sobre gestão de carreiras começa a obter espaço na vivência dos diversos profissionais, nas instituições de ensino superior e também na sociedade em geral. No passado, a visibilidade da carreira era como um percurso a ser trilhado com a finalidade de alcançar uma progressividade na organização (COSTA, 2014). Todavia, na atualidade esse pensamento tornou-se paulatinamente mais robusto, visto que se infere que a carreira é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que profissional beneficia ao longo das fases de sua existência com o propósito de sustentar sua empregabilidade (COSTA et al., 2013). Portanto, a carreira é constituída de ciclos de vivência profissional de cada indivíduo, que são programadas e elaboradas, buscando conciliar as necessidades pessoais e do ambiente empresarial (OLIVEIRA, 2013).

No próximo tópico será explanado o percurso metodológico do presente estudo.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho é caracterizado como uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. De acordo com Chizzotti (1995), a pesquisa exploratória objetiva, provocar o esclarecimento de uma situação para a tomada de consciência. Para coleta de dados, foi utilizado um protocolo adaptado de Serra (2017). O protocolo é composto por 38 perguntas, distribuídas por 8 Categorias de Análise (Quadro 02) e recorreu-se à entrevista semiestruturada com a Gerente de Gestão de Recursos Humanos do hotel por meio de um Protocolo previamente definido e dividido em 3 blocos: o primeiro a caracterização do respondente, seguido da caracterização da empresa e, por fim as práticas de gestão de recursos humanos.

Quadro 02 – Categorias de Análise

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (GRH)	
CATEGORIAS DE ANÁLISE	REFERÊNCIAS
Recrutamento e Seleção	Serra (2017)
Acolhimento e Integração	
Avaliação de Desempenho	
Formação Profissional	
Avaliação de Satisfação	
Sistema de Recompensa	
Gestão de Carreiras	

Fonte: Adaptado de Serra (2017).

Com isso, o estudo teve como objetivo coletar informações relativamente à empresa, e identificar quais as práticas de recursos humanos estão sendo implementadas na empresa. Após a realização da entrevista, a mesma foi transcrita e analisada. Para analisar as informações coletadas, recorreu-se à análise de conteúdo, considerada como uma das técnicas mais comuns nas investigações empíricas. Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que, segundo Vergara (2006) “é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”.

4. DISCUSSÕES E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As caracterizações dos recursos humanos da empresa, são evidenciadas no Quadro 03.

Quadro 03 – Evidências da Caracterização dos Recursos Humanos

CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS	
VARIÁVEL	EVIDÊNCIAS
1. Como está estruturada a Área de Gestão de Pessoas na empresa?	“RH-02 pessoas responsáveis, uma gerencia parte burocrática, outro com seleções e aberturas de vagas. RH-01 psicóloga responsável pelos testes psicológicos. Observe, que nosso RH é concentrado na nossa Matriz. Os processos são feitos na mesma, tanto financeiro quanto RH”.
2. Qual o posicionamento do Gestor na estrutura organizacional?	“Líder do setor solicita abertura de vaga, ou afastamento do colaborador. Chamamos o colaborador para uma conversa e tentamos primeiramente uma realocação do mesmo na empresa, após tentativas negativas, o RH se reúne com a direção e é passada a situação. Nossa decisão é conversada com líderes e direção”.
3. Como são constituídas as equipes de trabalho e quem as constitui?	“Temos 06 setores na empresa: Manutenção/serviços gerais, Escritório, Lavanderia, Copa/restaurante, Recepção e Governança. Cada setor, possui um líder responsável. Cada líder, tem em sua equipe um coordenador, que assume algumas tarefas operacionais”.
4. Há definição formal das características do posto de trabalho, dos procedimentos e normas de comportamento das pessoas?	“Cada colaborador após seu exame admissional é convidado a participar de uma reunião chamada integração. Nesse momento, são apresentadas as normas e regras da empresa, organograma organizacional, e benefícios”.
5. As equipes trabalham por objetivos? Como é feita a medição e acompanhamento/controle?	“Trabalhamos com metas mensais, temos uma equipe externa de consultoria. Além disso, os controles de pesquisas de satisfação dos hóspedes são coletados diariamente. Todo mês, fazemos tabulações do mesmo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Conforme os dados evidenciados, verifica-se que a empresa possui um responsável por recrutamento e a seleção da empresa e trabalha com metas mensais e equipe de consultoria. No Quadro 04, são explanados os dados do estudo sobre recrutamento e seleção.

Quadro 04 – Evidências do Recrutamento e Seleção

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	
VARIÁVEL	EVIDÊNCIAS
1. A empresa tem um processo formalizado para o recrutamento e seleção dos candidatos? Como?	“Temos vagas abertas conforme demanda vinda dos líderes de cada setor. A partir da necessidade, acionamos o banco de dados de uma empresa de psicologia organizacional. A partir psicóloga envia para a empresa os candidatos recrutados. São feitas entrevistas em grupo e depois individuais. Caso positivo, o candidato é informado da admissão, por contrato de experiência por 30 dias, podendo ser estendido até 90 dias”.
2. Que competências são valorizadas nos candidatos tendo em conta o cumprimento dos requisitos para o desempenho de determinada função? Que peso têm as competências sociais e interpessoais na seleção dos candidatos?	“Postura pessoal, pontualidade nas entrevistas, nível de escolaridade, apresentação pessoal, tempo de trabalho em outras empresas”.
3. Qual é o tipo de recrutamento e seleção utilizado e quais as fontes de recrutamento utilizadas? (anúncio, empresa de consultoria, candidatura espontânea).	“Temos vagas abertas conforme demanda vinda dos líderes de cada setor. A partir da necessidade, acionamos o banco de dados de uma empresa de psicologia organizacional, bem como nosso site oferece banco de talentos”.

4. Qual o processo de seleção utilizado (entrevista, testes psicotécnicos, provas de simulação).	“Entrevistas, logo após essa entrevista o candidato selecionado é encaminhado a uma psicóloga para uma conversa”.
--	---

Fonte: Elaborado pelos Autores (2018).

O processo de recrutamento e seleção é realizado por meio de entrevistas, onde os candidatos são selecionados diretamente do banco de talentos da empresa e após esse processo os candidatos selecionados são encaminhados a psicóloga para uma entrevista final

Ainda de acordo com a entrevistada as competências valorizadas nos candidatos são: Postura pessoal, pontualidade nas entrevistas, nível de escolaridade, apresentação pessoal, tempo de trabalho em outras empresas. Nesse sentido, Salgado *et al.*, (2006), destaca que o recrutamento objetiva atrair os melhores candidatos para exercer um determinado cargo e compreende as seguintes etapas: a análise das necessidades, a análise e definição da função, a prospecção interna e externa, a triagem dos candidatos.

De acordo com o Quadro 05, são apresentadas as evidências sobre acolhimento e integração.

Quadro 05 – Evidências do Acolhimento e Integração

ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO	
VARIÁVEL	EVIDÊNCIAS
1. Existe um programa formalizado de acolhimento dos colaboradores na empresa?	“Integrações mensais para novos colaboradores, com datas marcadas ao longo do ano”.
2. O acolhimento é realizado de forma individualizada ou em grupos? Quem é responsável por essa função?	“Equipe da direção do hotel [...]”.
3. Há quanto tempo fazem o acolhimento?	“Aproximadamente 15 anos”.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

No que tange, a categoria de acolhimento e integração é realizado na empresa pelo responsável de gestão de pessoas. Essas integrações mensais, podem ser de forma individualizada ou em grupos para os novos colaboradores. Neste encontro, diretores e líderes de cada setor realizam uma apresentação de acolhimento aos novos colaboradores e apresentam o regulamento da empresa entregando a cada novo membro um manual de integração. Dalacosta (2011) enfatiza que a integração proporciona à empresa a difusão e a conservação da cultura por parte dos novos integrantes, bem como auxilia a reparar possíveis carências de informação.

Com relação ao processo avaliação de desempenho, é realizado por meio de um questionário oriundo da descrição de cada cargo, desenvolvido no final de cada trimestre pelo líder de cada setor. Conforme, descrito no Quadro 06.

Quadro 06 – Evidências da Avaliação de Desempenho

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
VARIÁVEL	EVIDÊNCIAS
1. A empresa dispõe de um sistema de avaliação de desempenho?	“Sim”.
2. Quais os objetivos da avaliação de desempenho?	“Avaliar pontos fortes e fracos”.
3. Com que periodicidade é realizada?	“Trimestral”.
4. Que tipo de instrumentos utiliza e quem procede à avaliação de desempenho?	“Avaliação é feita a partir de um questionário oriundo da descrição de cada cargo. Realizado pelo líder do setor”.

5. Como é dado <i>feedback</i> aos avaliados?	“No final do trimestre, após as tabulações, temos divisões de lucro por setor. Cada líder chama individualmente seu colaborador e mostra as notas e valores”.
6. Como é que os trabalhadores percebem a Avaliação de Desempenho?	“Eles acabam percebendo suas melhoras e piores”.
7. A Avaliação de Desempenho, a Formação e as compensações estão relacionadas na empresa?	“Sim”.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2018).

Após as tabulações dos dados coletados, é realizada a divisão dos lucros para cada setor. Em seguida, o responsável de cada setor convoca o colaborador e apresenta as notas e os valores a serem recebidos. Dentro desta perspectiva, Sousa et al., (2006), reforça a importância dos objetivos essenciais de um sistema de recompensas que são: construção e fortalecimento da cultura da empresa, atrair e reter os colaboradores, melhorar a motivação, produtividade e impulsionar o papel de cada um dos níveis da hierarquia da empresa.

De acordo com, as evidências sobre formação profissional, estas são elencadas no Quadro 07.

Quadro 07 – Evidências da Formação Profissional

FORMAÇÃO PROFISSIONAL	
VARIÁVEL	EVIDÊNCIAS
1. A empresa dispõe de um programa de formação contínua dos colaboradores?	“Estamos em processo de um curso de formação contínua por setor”.
2. Todos os colaboradores têm acesso à formação?	“Sim, após período de experiência”.
3. Qual a periodicidade que é realizada?	“02 vezes ao ano por setor”.
4. Como é realizada e quem são os formadores?	“Equipe terceirizada, com grande experiência na área”.
5. Como é efetuado o levantamento de necessidades de formação dos colaboradores? Possuem um plano de formação anual? No acaso afirmativo, ele é revisto? Com que periodicidade? Quais os fatores que desencadeiam alterações?	“É feito pelo responsável de cada setor, é realizada 02 vezes ao ano”.
6. A empresa faz avaliação da formação dos colaboradores? Se sim, quando e como é feita?	“Nossos setores treinam equipes diariamente, no entanto temos um novo projeto, sem custos abertos a população local. Avaliação é realizada ao termino do curso”.
7. A formação profissional tem efeitos sobre a promoção/avaliação de desempenho?	“Observamos que profissionais com ensino superior têm mais facilidade para aprendizagem, mesmo sem experiência previa. Estamos ansiosos pela primeira turma em formação específica. Em breve contaremos com um plano de carreira”.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2018).

Conforme explanado, a formação profissional corresponde ao processo, seja ele formal ou informal, planejado ou não, por meio do qual as pessoas aprendem novas capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho. A partir dos dados, constata-se que a empresa tem um programa de formação contínua por setor, realizado pelo menos duas vezes ao ano. Os formadores é uma empresa terceirizada e a entrevistada salienta, que os profissionais com ensino superior têm mais facilidade para aprendizagem, mesmo sem experiência prévia.

No que se refere, ao sistema de recompensa, existe uma política de diferenciação salarial, sendo as remunerações definidas por função e pelo nível na escala da função, segundo Quadro 08.

Quadro 08 – Evidências dos Sistema de Recompensa

SISTEMAS DE RECOMPENSA	
VARIÁVEL	EVIDÊNCIAS
1. Existe uma política de diferenciação salarial? Se sim, quais os critérios para essa diferenciação salarial?	“Sim, líderes de equipe possuem diferentes salários, tempo de empresa e empenho do mesmo”.
2. A empresa atribui benefícios aos trabalhadores? Quais?	“Plano de saúde, convenio farmácia, programa de participação dos resultados”.
3. Existem incentivos coletivos? Se sim, quais e em que circunstâncias são atribuídas?	“Sim, equipes com boas avaliações de desempenho garantem médias altas para as divisões dos resultados da empresa”.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2018).

Conforme evidencia a entrevistada que os “[...] líderes de equipe possuem diferentes salários, tempo de empresa e empenho do mesmo”, quanto aos benefícios dos trabalhadores a empresa disponibiliza “plano de saúde, convenio farmácia, programa de participação nos resultados”. No que diz respeito aos incentivos coletivos foi constatado que a empresa disponibiliza para as equipes com boas avaliações de desempenho.

Quando se fala em gestão de carreira, de acordo com a entrevistada a empresa não possui um plano de gestão de carreira, mas salientou que futuramente será implementado na empresa. Ao ser perguntado sobre a possibilidade de os candidatos concorrerem internamente para outras funções foi explanado, que os colaboradores têm a oportunidade de ascender na carreira dentro da empresa. Conforme descrito no Quadro 09.

Quadro 09 – Evidências da Gestão de Carreira

GESTÃO DE CARREIRAS	
VARIÁVEL	EVIDÊNCIAS
1. Existe um plano de gestão de carreiras?	“Estamos com projetos para em breve plano de carreira”.
2. Os colaboradores têm a possibilidade de concorrer/candidatar-se para outras funções na empresa?	“Possuímos diferentes setores internos, com perfis diferenciados. Em algumas situações, fazemos realocação de funcionários em outro setor”.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2018).

Conforme os resultados da pesquisa aplicada a responsável do RH, verificamos que o profissional de RH precisa ter visão de negócio, visão sistêmica e saber se adaptar as mudanças constantes. O profissional deve ter uma visão estratégica, propondo soluções que possam reduzir custos, aumentar a lucratividade e melhorar os resultados, ou seja, desenvolver uma eficiente gestão de pessoas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) em uma rede de hotéis em Santa Maria /RS. Os dados sustentaram-se na entrevista exploratória e na análise documental.

A entrevista à responsável do RH foi importante para caracterizar e identificar às Práticas de Gestão de Recursos Humanos, evidenciando que a empresa possui algumas práticas. A partir dos dados constata-se que a empresa tem um programa de formação contínua por setor realizado pelo menos duas vezes ao ano. Os formadores é uma empresa terceirizada e a entrevistada salienta que os profissionais com ensino superior têm mais facilidade para aprendizagem, mesmo sem experiência prévia.

No que tange ao processo de recrutamento e seleção é realizado por meio de entrevistas, onde os candidatos são selecionados diretamente do banco de talentos da empresa e após esse processo os candidatos selecionados são encaminhados a psicóloga para uma entrevista final.

Já em relação a categoria de acolhimento e integração é realizado na empresa pelo responsável de gestão de pessoas por meio de integrações mensais em grupo com os novos colaboradores.

A avaliação de desempenho, é realizado por meio de um questionário oriundo da descrição de cada cargo, desenvolvido no final de cada trimestre pelo líder de cada setor. Na formação profissional, constata-se que a empresa tem um programa de formação contínua terceirizada por setor, realizado pelo menos duas vezes ao ano. Na variável gestão de carreira, a empresa não possui um plano de gestão de carreira, mas salientou que futuramente será implementado na empresa.

A pesquisa resultou em conhecimentos que contribuíram de forma significativa, uma vez que teve a oportunidade de confrontar o aprendizado em sala de aula com as atividades práticas de uma organização, agregando experiência e conhecimento para aplicação no exercício de gestão de empresas.

As principais limitações deste estudo é que os dados encontrados são específicos para esta empresa e sugestões para futuros estudos realizar a entrevista com os colaboradores para estudar a apreciação deles sobre as práticas de GRH e como essas práticas contribuem para o desempenho organizacional, pelo que só foi possível realizar uma entrevista para caracterizar os recursos humanos e as práticas de GRH.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BILHIM, João Abreu de Faria **Teorias organizacionais: estruturas e pessoas**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2004.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CAMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente. **Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2001.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléia Clén Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

CREWSON, Philip E. Public-service motivation: building empirical evidence of incidence. *Journal of Public Administration Research & Theory (Transaction)*, v. 7, n. 4, p. 499-518, 1997.

COSTA, L. V. Sucesso na carreira. **Novas medidas de comportamento organizacional**, p. 280, 2014.

COSTA, L. V. Construção e validação de uma escala de percepção de sucesso na carreira. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v.3, n. 1, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

ESTEVES, Maria Teresa Fortunato Pereira. **Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho**: estudo de caso no sector bancário português. 2008. 285 f. Tese (Doutorado em Gestão) – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

FISHER, André Luiz. O conceito de modelo de gestão de pessoas modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, Jorge F. S. et al. **Manual de gestão de pessoas e do capital humano**. Lisboa: Edições Sílabo, 2008.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon (Orgs.). **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

KAYA, Nihat; KOC, Erdogan; TOPCU, Demet. An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 21, n. 11, p. 2031-2051, set. 2010.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MACHADO, Artur Rocha. Gestão intercultural de recursos humanos. In: PORTUGAL, Miguel Numo (Coord.); CAETANO, Joaquim (Org.). **Gestão de recursos humanos**: desafios da globalização. Lisboa: Escolar, 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Futura, 2011.

MARTINS, Henrique Cordeiro. Papéis dos conselhos de administração: perspectivas teóricas. **Revista de Administração da FEAD**. Minas, v. 2, n. 1, p. 97-109, jun. 2005.

MILKOVICK, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

NÓBREGA, Fernanda de Araújo; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. Práticas de recursos humanos e sua influência na valorização humana no trabalho: realidade ou apenas discurso? In: Encontro da ANPAD – ENANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Plano de carreira**: foco no indivíduo – como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PEREIRA, Matutina Ribeiro Vasconcelos. **Valorização humana nas grandes organizações industriais de Teresina**. 2002. 158 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

PERETTI, Jean-Marie. **Recursos humanos**. 3. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **O segredo na gestão de pessoas**: cuidado com as soluções milagrosas. 1. ed. V N Famalicão: Centro Atlântico, 2008.

SERRANO, Maria Manuel. **A gestão de recursos humanos**: suporte teórico, evolução da função e modelos. n. 1. 2010. 42 f. Instituto Superior de Economia e Gestão, SOCIUS Working Papers. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1864/1/WP_1_2010.pdf>. Acesso em: 07 mai. 2018.

SOTOMAYOR, Maria do Carmo Cordeiro de Goes. **As estratégias de internacionalização das empresas portuguesas na óptica da gestão de recursos humanos**: o caso do grupo Jerónimo Martins. 2011. 91 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

SOUSA, Maria José et al. **Gestão de recursos humanos**: métodos e práticas. 6. ed. Lidel: Lisboa, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.