



UFPB

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO - CCAE
CAMPUS IV - MAMANGUAPE**

FERNANDA MENDES SILVA

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO EM UM
HOTEL DE JOÃO PESSOA/PB À LUZ DA PERSPECTIVA DE BOHLANDER,
SNELL E SHERMAN**

MAMANGUAPE – PB

2018

FERNANDA MENDES SILVA

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO EM UM
HOTEL DE JOÃO PESSOA/PB À LUZ DA PERSPECTIVA DE BOHLANDER,
SNELL E SHERMAN**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
a obtenção da graduação em Hotelaria
junto ao Curso de Bacharelado em
Hotelaria da Universidade Federal da
Paraíba – Campus IV.

Orientador: Thales Batista de Lima

MAMANGUAPE – PB

2018

II

Ficha catalográfica elaborada na Biblioteca Setorial do CCTA da Universidade Federal da Paraíba

S586d Silva, Fernanda Mendes.

Os desafios da gestão de recursos humanos: um estudo em um hotel de João Pessoa/PB à luz da perspectiva de Bohlander, Snell e Sherman / Fernanda Mendes Silva. - João Pessoa, 2018.

34 f.

Orientador: Thales Batista de Lima
Monografia (Graduação) - UFPB/CCTA

1. Hotelaria. 2. Gestão Hoteleira – Recursos Humanos.
3. Recrutamento e Seleção. I. Título.

UFPB/BS-CCTA

CDU: 640.41(043.2)

FERNANDA MENDES SILVA

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO EM UM
HOTEL DE JOÃO PESSOA/PB À LUZ DA PERSPECTIVA DE BOHLANDER,
SNELL E SHERMAN**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado a Universidade Federal da
Paraíba para a obtenção do título de Bacharel em Hotelaria.

Aprovado em: _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Thales Batista de Lima

Prof. Ms. Tabira de Souza Andrade

Prof. Ms. Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger

MAMANGUAPE – PB

2018

III

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço imensamente a **Deus** por me permitir chegar até aqui. Sou grata também aos meus pais, **Maria José Nicolau da Silva** e **Orlando Mendes da Silva** (*in memoriam*), que sempre me apoiaram e fizeram o possível para que eu realizasse este sonho, e também agradeço ao meu irmão **Guilherme Mendes Silva**.

Agradeço a todos os amigos que conquistei durante minha jornada na universidade, em especial, à **Arlete Felix** e **Lucideizy Alves**, que tornaram a minha caminhada mais alegre e sempre me ajudaram no que foi possível.

Agradeço ao meu orientador, **Thales Batista de Lima**, que me ajudou de maneira ímpar na elaboração do meu trabalho, me aconselhando e me estimulando a evoluir sempre.

Enfim, agradeço a todos que de forma direta ou indiretamente, contribuíram para este momento tão especial em minha vida.

“Não fui eu que lhe ordenei? Seja forte e corajoso! Não se apavore, nem se desanime, pois, o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar.”
(Josué 1:9)

RESUMO

A gestão de recursos humanos ou a gestão de pessoas é um conjunto de habilidades, métodos e práticas que visam o desenvolvimento do capital humano de uma empresa, bem como a melhor gerência dos comportamentos e aproveitamento dos diferentes talentos encontrados em seus funcionários. Ter a sensibilidade para gerir pessoas é uma missão árdua que requer muito empenho e determinação, já que são vários os desafios que a gestão de recursos humanos enfrenta, e é justamente sobre esses desafios que originou o objetivo do trabalho, apontar os desafios da Gestão de Recursos Humanos, sob a perspectiva dos autores, Bohlander, Sherman e Snell. Para tanto, dentre os procedimentos metodológicos foi realizada uma visita de caráter técnico ao local, onde houve a aplicação de uma entrevista com a responsável pelo setor de RH do hotel, na qual se analisou os resultados de forma qualitativa. Dentre os resultados, identificou-se a utilização de estratégias como a inovação, qualidade nos serviços prestados, uso da tecnologia em favor do hotel e treinamentos aos seus colaboradores, a fim de valorizá-los e capacitá-los tecnicamente.

Palavras-chaves:Gestão de pessoas; Desafio; Hotel.

ABSTRACT

Human resource management or people management is a set of skills, methods and practices that aim to develop a company's human capital, as well as better management of the behaviors and utilization of the different talents found in its employees. Having the sensitivity to manage people is an arduous task that requires a lot of commitment and determination, since there are several challenges that human resources management faces, and it is precisely on these challenges that the goal of the work Human Resources from the perspective of the authors, Bohlander, Sherman and Snell. For that, among the methodological procedures, a technical visit to the site was carried out, in which an interview with the person in charge of the hotel's HR sector was carried out, in which the results were qualitatively analyzed. Among the results, it was identified the use of strategies such as innovation, quality in the services provided, use of technology in favor of the hotel and training of its employees, in order to valorize and train them technically.

Keywords: People management; Challenge; Hotel.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1. Delimitação do Tema e Formulação do Problema	8
1.2. Objetivos.....	9
1.2.1. Objetivo Geral.....	9
1.2.2. Objetivos Específicos.....	9
1.3. Justificativa	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1. Conceitos de Recursos Humanos.....	11
2.2. Principais Políticas que envolvem os Recursos Humanos.....	12
2.2.1. Descrição de Cargos	12
2.2.2. Recrutamento e Seleção	12
2.2.3. Treinamento	13
2.2.4. Avaliação de Desempenho.....	14
2.2.5. Comunicação.....	14
2.2.6. Remuneração.....	15
2.2.7. Carreira	15
2.2.8. Aprendizagem e Competências.....	16
2.3. Os desafios competitivos que envolve a área de Recursos Humanos à luz da visão de Bohlander, Snell e Sherman.....	16
2.4. Perspectivas e tendências de Recursos Humanos	20
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
3.1. Caracterização da Pesquisa.....	21
3.2. Perfil do Entrevistado	21
3.3. Coleta dos Dados	22
3.4. Análise dos Dados	22
3.5 Apresentando a empresa: Rede Nord Hotéis	23
3.6 Estratégias para tornar-se global e a adoção da tecnologia	23
3.7 Gerenciando mudanças e o desenvolvimento do capital humano	24
3.8 Reagindo ao mercado e contenção de custos.....	24
3.9 Caminhos para superar os desafios na gestão de Recursos Humanos	25
4 CONCLUSÃO.....	26
4.1. Considerações Finais	26
4.2. Limitações da pesquisa	26
4.3. Sugestões para estudos futuros	27
REFERÊNCIAS	28
APÊNDICE A: ROTEIRO DE PESQUISA.....	33
APÊNDICE B: AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA.....	34

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo inicial serão apresentadas as delimitações do tema, bem como, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa da pesquisa, esclarecendo ao leitor o que será abordado seguidamente na continuação deste trabalho.

1.1 Delimitação do tema e formulação do problema

Gerir pessoas não é uma tarefa fácil, nem mesmo para o mais experiente gestor de uma organização, isso se deve pelo fato de estar lidando com a subjetividade de seus colaboradores, por isso, a compreensão das suas necessidades e a constante tentativa de conciliá-las aos objetivos da organização, dispõem de um constante trabalho pela busca por soluções para os desafios encontrados. E, para minimizar os possíveis efeitos negativos ocasionados por mudanças no decorrer do tempo, os autores Bohlander, Shell e Sherman desenvolveram seis desafios competitivos direcionados ao desenvolvimento e crescimento das organizações. São eles: tornar-se global, adotar nova tecnologia, gerenciar mudanças, desenvolver capital humano, reagir ao mercado e conter custos.

Atualmente a então Gestão de Pessoas tem por objetivo governar os comportamentos internos e potencializar o capital humano, no intuito de inserir ou manter uma mão de obra qualificada no mercado. Devido aos avanços tecnológicos e as mudanças rápidas na sociedade, a utilização dessa ferramenta passou a ser indispensável na busca de talentos para as organizações (MIRANDA; MIRANDA 2009).

As pessoas passaram de simples empregados a colaboradores de voz ativa e se tornaram os grandes responsáveis pelo sucesso da empresa. Junto a essa transformação, vieram a valorização, os incentivos e treinamentos para reterem talentos que progredissem em conjunto ao objetivo da empresa (CHIAVENATO, 2011).

Gestão de Pessoas é a função gerencial que objetiva o relacionamento entre as pessoas que atuam nas empresas em busca dos objetivos das organizações e dos indivíduos (GIL, 2006; CHIAVENATO, 2009).

A definição de administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas é a junção de atitudes e métodos, técnicas e práticas pré-definidas, intencionando gerenciar os comportamentos internos e potencializar o recurso humano nas empresas (CHIAVENATO, 2000).

Considerando este contexto, a presente pesquisa objetiva responder a seguinte problemática: **os desafios da gestão de Recursos Humanos: um estudo em um hotel de João Pessoa/ PB à luz da perspectiva de Bohlander, Snell e Sherman**

1.2 Objetivos

Com o intuito de responder à questão de pesquisa traçada para este trabalho, foram elaborados o objetivo geral e os objetivos específicos que serão expostos a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os desafios da gestão de Recursos Humanos em um hotel de João Pessoa/PB à luz da perspectiva de Bohlander, Snell e Sherman.

1.2.2 Objetivos específicos

- * Apresentar a área de Recursos Humanos;
- * Caracterizar os desafios competitivos propostos por Bohlander, Sherman e Snell;
- * Identificar a ocorrência desses desafios de Recursos Humanos apontados pelo gestor entrevistado do hotel;
- * Apontar caminhos capazes de contribuir com a superação dos desafios identificados pelo entrevistado.

1.3 Justificativa

Segundo Chiavenato (1999), Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho Fisher e Fleury (1998). A Gestão de Pessoas é fundamental em toda e qualquer organização,

tanto quanto conhecer seus desafios, pois, isso proporciona a oportunidade de evoluir em áreas que não estejam condizentes com o que se espera da organização.

Este trabalho foi viável à pesquisadora pelo fato da mesma residir próximo à cidade de João Pessoa/PB, local onde foi efetuada a pesquisa. E também pelo fato da acessibilidade que a mesma teve ao local, e a disponibilidade que o gerente de RH teve em contribuir com a pesquisa, colaborando com a obtenção de informações para o desenvolvimento deste trabalho.

Em relação à contribuição prática e teórica deste trabalho, dá-se em obter informações úteis e relevantes fornecidas pelo gestor do local pesquisado, para a reflexão acadêmica e prática sobre os desafios da Gestão de Pessoas, sob à luz da visão de Bohlander, Sherman e Snell, se tais desafios ainda permanecem vigorando no meio hoteleiro na atualidade, e como são enfrentados pelo gestor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados conceitos sobre Recursos Humanos, bem como, suas principais políticas, a fim de facilitar no entendimento da leitura deste trabalho.

2.1 Conceitos de Recursos Humanos

Para MARRAS (2011), a administração de pessoal nasceu por volta da década de 1950, sob a influência do aparecimento da Administração Científica e Escola clássica de Taylor e Fayol (1916), na divisão das tarefas do administrador em planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Sendo um chefe de perfil inflexível e insensível.

Dessler (2003), afirma que a Gerência de Recursos Humanos vem variando sua terminologia do tipo “Gestão de Talentos Humanos”, “Gestão de Parceiros ou de Colaboradores”, “Gestão do Capital Humano”, “Administração do Capital Intelectual” e, enfim, "Gestão de Pessoas".

(GIL, 2010, p.17),afirma que Gestão de Pessoas é a “prática de lidar com o comportamento humano e administrar a justiça nos relacionamentos. Sendo esta uma tarefa árdua e difícil, pois é passível de erros ou de práticas injustas e/ou de situações desgastantes”.

Para CHIAVENATO (2009),Em nível departamental ou divisional, a responsabilidade pela Área de Recursos Humanos (ARH) cabe a cada executivo de linha, como, por exemplo, o chefe ou gerente responsável pelo órgão. Em suma, a responsabilidade pela ARH é compartilhada por toda a organização. Tanto os presidentes como cada chefe ou gerente devem saber o essencial sobre recursos humanos.

A gestão de pessoas depende de diversos aspectos de uma organização como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio das organizações, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2010).

Para Girardi (2008), nas organizações baseadas no conhecimento a gestão de pessoas ocupa um posicionamento significativo, ampliando sua participação. Percebendo o valor das pessoas, os gestores das organizações vem renovando constantemente sua forma de conduzir

os negócios, transformando estrutura, estilos de gestão, sistemas, processos e especialmente a visão, na busca de um contexto favorável à geração de conhecimento e à inovação.

2.2 Principais políticas que envolvem a área de Recursos Humanos

2.2.1 Descrição de cargos

Segundo Pontes (2006), a descrição de cargos é um documento com informações principais sobre os cargos, que contém, no mínimo, a identificação do cargo, um sumário das suas funções e uma descrição mais detalhada das funções. As descrições variam em sua configuração de uma organização para outra, segundo o modelo que for adotado.

De acordo com (Paschoal, 1998, p.4), “ A forma tradicional das organizações ordenarem e agruparem as tarefas atribuídas às pessoas que as compõem em um conjunto mais ou menos formal, constitui um fato organizacional ao qual se convencionou chamar de ‘cargo’.”

2.2.2 Recrutamento e Seleção

A rapidez em que ocorrem as mudanças de cenário fortalecem, cada vez mais, a crença de que a competitividade se impõe sobre à eficiência. Avaliando esta perspectiva, um dos grandes desafios dos processos de recrutamento e seleção é encontrar o candidato que possa reunir as competências necessárias, o que detém o maior potencial de desenvolvimento à ampliação da produtividade corporativa (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2015).

Para Chiavenato (2004, p.55), “[...] recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro das organizações. É basicamente um sistema de informação por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH as oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção que vem a seguir. A função, pois, do recrutamento é a de suprir a seleção de pessoal com a matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento adequado”

Guimarães e Arieira (2005), assim se expressam: Todo processo de seleção é único e dever ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é realizado. Ele não termina com a contratação do profissional, pois o mesmo precisa ser apresentado, integrado e acompanhado nos seus primeiros dias ou meses na empresa.

Para Martins (2007), a seleção consiste em primeiro lugar, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, o ideal é que o perfil e a função se ajustem. Assim, é necessário uma escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal.

No processo de recrutamento e seleção existe a percepção da busca sobre a experiência ou potencial de crescimento. A busca excessiva por experiência, que está baseada no passado, pode gerar uma escolha equivocada, como também o olhar único para o potencial a ser desenvolvido (SNELL; BOHLANDER, 2009).

2.2.3 Treinamento

O treinamento é considerado um processo de entendimento cultural, em um período considerado curto, que objetiva transferir conhecimentos, atitudes ou habilidades direcionadas à execução de atividades e à otimização de trabalho. Assim, pode-se produzir um estado de mudança ocasionada pela experiência (MARRAS, 2011).

Milkovich e Bourdreau (2010), conceituam o treinamento como sendo um processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função.

Para Dessler (2003), treinamento é um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, habilidades necessárias para o desempenho do trabalho.

Segundo Reginatto (2004), o treinamento ajuda as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade, pois, por meio dele, podia-se aprender fazendo, reavaliando e mudando comportamentos.

2.2.4 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho foi enquadrada como uma forma de controle, desenvolvimento e melhoria de desempenho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

De acordo com Marras (2011), Avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um colaborador e sua equipe, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.).

Para Chiavenato (2008), avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. A avaliação do desempenho recebe denominações variadas como: avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso e avaliação de eficiência grupal.

A avaliação de desempenho tem por objetivo analisar, de forma regular e sistemática, o desempenho do indivíduo conforme alguns objetivos, como desenvolvimento, motivação, recursos humanos e planejamento de contratação, comunicações, cumprimento da legislação e pesquisa em gestão de RH (IVANCEVICH, 2008).

2.2.5 Comunicação

Para Mendes e Junqueira (1999, p.34), comunicar é “trocar informações, partilhar ideias, sentimentos, experiências, crenças, valores por meio de gestos, atos, palavras, figuras, imagens e símbolos.”

A comunicação, segundo Melo (2005), é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. Desde os tempos mais remotos, a necessidade de comunicar do homem é uma questão de sobrevivência. No sistema organizacional também é assim. Boa parte das empresas necessita de funcionários influentes, integrados e informados do que acontece dentro e fora delas, fazendo-os sentir parte da corporação. A partir desta necessidade a comunicação interna tornou-se hoje uma ferramenta indispensável às organizações.

De acordo com Matos (2009), a comunicação empresarial é a relação da empresa com seu público interno e externo, ela envolve um conjunto de procedimento e técnicas destinados ao processo de comunicação e de transmissão de informações sobre os seus desempenhos, resultados, missão, objetivos, metas, projetos, processos, normas, procedimentos, instruções

de serviços etc. É uma solução estratégica de gestão, que, se for bem aproveitada, pode garantir um funcionamento com integração, coesão e produtividade na empresa.

2.2.6 Remuneração

Conforme Ivancevich (2008), a compensação é tratada como todo o tipo de recompensa que o indivíduo recebe em função do desempenho do seu trabalho. Ademais, é definida como uma relação de troca, em que a organização oferece uma recompensa, seja financeira ou não, e o trabalhador oferece serviço e lealdade.

O sistema de remuneração divide-se em: remuneração fixa (relacionada à habilidade, competência, função e benefícios); remuneração de acordo com o desempenho (variável, sofrendo alterações conforme a participação acionária) e outras formas que podem ser criadas em função de um resultado extraordinário (WOOD JR; PICARELLI, 2004).

Para Martins(2007), Remuneração compreende tudo aquilo que o trabalhador recebe em função da prestação de serviços subordinados decorrentes de um contrato de trabalho, diretamente do empregador ou também de terceiros, inclusive na forma de gratificação, diferente do salário, que é a soma de tudo que se recebe somente do empregador.

Já para (Lacombe, 2005, p.147), “A soma de tudo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados, salário, gratificações, adicionais (por periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno e horas extras), bem como todos os benefícios financeiros, como prêmios por produtividade, participação nos resultados e opção de compra de ações entre outros.”

2.2.7 Carreira

Dutra (1996),afirma que carreira é um termo muito utilizado no qual agrega vários significados, contudo de difícil definição. Pode ser utilizado para referir à mobilidade ocupacional, como por exemplo, o caminho a ser trilhado por um executivo, ou carreira como profissão, como a carreira militar. Em ambos os casos, carreira passa a ideia de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém.

Segundo (Schein, 1993, pag.9),“ a palavra carreira é usada de diferentes maneiras e possuem muitas conotações. Às vezes, o seguir uma carreira” se aplica unicamente a alguém com uma profissão ou cuja vida profissional é bem-estruturada e implica progresso constante.

No contexto de inclinações profissionais, o termo carreira quer dizer também a maneira como a vida profissional de uma pessoa desenvolve-se ao longo do tempo e como é vista por ela.”

2.2.8 Aprendizagem e Competências

Durand (1998), ressalta que o desenvolvimento de competências é moldado através da aprendizagem individual e coletiva, com o envolvimento simultâneo de três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. Nessa metodologia, para a pessoa ser considerada competente, deve assumir um comportamento que requer não apenas o domínio dos conhecimentos teóricos, mas também deter as habilidades técnicas e apresentar atitudes apropriadas à atividade que exerce no trabalho.

Fleury e Fleury (2001), definem competência como: saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

2.3 Os desafios competitivos que envolvem a área de Recursos Humanos à luz da visão de Bohlander, Snell e Sherman

O mundo vive em constante mudança e, no ambiente empresarial isso não foge à regra. Sabendo disto, foi preciso implementar atitudes que possam minimizar os efeitos negativos que essas mudanças possam vir a gerar nas organizações.

Com base nisso, Bohlander, Shell e Sherman desenvolveram seis desafios competitivos direcionados ao desenvolvimento e crescimento das organizações.

Desafio 1: Tornar-se global

É bem verdade que para manter-se próspera, muitas empresas buscam outras oportunidades de negócios nos mercados globais. Desde o início da década de 1980, a acirrada concorrência e a cooperação com empresas estrangeiras tornam-se cada vez mais importantes para as empresas, preferencialmente para as empresas norte-americanas que possuem cerca de 17% dos seus ativos investidos no exterior.

Porém, mesmo com todas as oportunidades ofertadas pelos negócios internacionais, quando os gestores falam em “tornar-se global”, eles tem de pesar um complexo conjunto de questões ligadas a culturas, leis, práticas empresariais e a localização geográfica.

As questões de Recursos Humanos destacam ainda cada uma dessas preocupações e acrescentam aspectos como identificar gerentes expatriados capacitados, que moram e trabalham no exterior, oferecer programas de treinamento e meios de desenvolvimento para que os colaboradores vindos de países com culturas diferentes entendam melhor a cultura e as práticas de trabalho estrangeiras, e adequar os planos de remuneração para que o meio de pagamento seja justo entre indivíduos em diferentes regiões, com diferentes custos de vida.

O sucesso dos negócios internacionais depende do recrutamento de executivos qualificados e da capacidade da organização de desenvolver e reter executivos que possuam competências e práticas de negócios globais, conhecimentos de outras culturas e redes de relacionamentos internacionais (Scullion, 1994; Stevens et al., 2006).

O aumento da mobilidade internacional, ocasionado pelo crescimento acelerado da internacionalização nas últimas décadas, torna fundamental para as empresas multinacionais entender os problemas relacionados à gestão internacional de recursos humanos, uma vez que os desafios em ambientes internacionais são diferentes e mais complexos (Linehan & Scullion, 2002; Scullion, 1994; Stevens, Oddou, Furuya, & Bird, 2006).

Desafio 2: Adotar nova tecnologia

O progresso da tecnologia proporcionou às empresas maior vantagem competitiva. Os autores afirmam que o efeito é tão forte que, em nível mais amplo, as empresas estão mudando a maneira de fazer negócios. O uso da internet para transações comerciais – bastante difundido tanto para empresas grandes quanto para pequenas – faz o e-commerce tornar-se rapidamente o desafio empresarial do novo milênio.

Porém, com o crescente avanço da tecnologia diminui-se o número de cargos que exigem pouca qualificação, e há um aumento nos cargos que exigem qualificação avançada. Essa transformação chamada de mudança dos trabalhadores manuais tradicionais para trabalhadores do conhecimento, que se aplica quando as responsabilidades do funcionário se amplia para incluir um conjunto mais diversificado de atividades como planejamento, decisões e soluções de problemas.

O gerenciamento de recursos humanos é cada vez mais influenciado pelo advento da tecnologia. Nitidamente, o uso da tecnologia vem mudando a imagem da GRH em muitos países. O sistema de informação de recursos humanos (Sirh), talvez seja o principal uso da tecnologia em GRH. Um Sirh vai muito além de um simples armazenamento e recuperação de informações mais amplas como a elaboração de relatórios, previsão de necessidades do RH, planejamento estratégico e promoção de carreira, e avaliação das práticas do RH.

Desafio 3: Gerenciar mudanças

A globalização e a tecnologia são apenas duas das forças que conduzem as mudanças nas empresas. Se o indivíduo não for capaz de adaptar-se com facilidade às mudanças, este se tornará vulnerável.

Com o propósito de alcançar mais sucesso, muitas empresas optam por programas direcionados para qualidade total, aprimoramento contínuo, *downsizing*, reengenharia, terceirização, entre outros meios para modificar a forma de operar. De acordo com Bohlander (2005), algumas dessas mudanças são reativas, isto é, ocorrem após forças externas já haverem afetado o desempenho da empresa. Outras são mais proativas, desencadeadas pelos gerentes para tirar vantagem de oportunidades identificadas.

Desafio 4: Desenvolver capital humano

O capital humano é algo intangível, e impossível de ser gerido da mesma forma que se gerenciam produtos e tecnologias, por exemplo. A principal razão para isso é que são os colaboradores, e não a empresa, os detentores do capital humano, assim, ao se desligarem da empresa, os colaboradores mais valiosos levam consigo seu capital humano, com isso, todo investimento que a empresa tenha feito no desenvolvimento desses colaboradores ficam perdidos para ela.

Segundo Bohlander (2005, p.9), “Para formar capital humano nas empresas, os gerentes devem desenvolver estratégias que garantam pessoal com conhecimento, habilidades e experiências superiores. Os programas de contratação devem ter como objetivo a identificação, o recrutamento e a contratação dos melhores talentos existentes.”

Para complementar essas práticas, é necessário o investimento no desenvolvimento de funcionários, as empresas necessitam encontrar métodos de investir no desenvolvimento dos funcionários.

Desafio 5: Reagir ao mercado

É de fundamental importância atender às expectativas dos clientes e, para isso, o gestor deve focar nas questões de gerenciamento interno, atender aos requisitos de qualidade, variedade, inovação e rapidez no atendimento ao cliente.

Duas formas amplas de atender os clientes são a Gestão de Qualidade Total (TQM) e o processo de Reengenharia.

Bohlander (2005, p.11), afirma que “a gestão de qualidade total (TQM, do inglês *total quality management*) é um conjunto de princípios e práticas cujas ideias básicas incluem entender as necessidades do cliente, fazer as coisas certas pela primeira vez e lutar pelo aprimoramento contínuo.”

Na metade da década de 1980 deu-se início a revolução da gestão da qualidade total, porém, os programas não se revelaram uma solução para atender as necessidades dos clientes e aumentar a produtividade, em muitos casos os gestores viram os programas de qualidade como uma rápida solução e se desinteressaram quando os não ocorreram.

Para Bohlander (2005, p.11), “Quando as iniciativas de TQM funcionam, quase sempre é porque os gerentes implementaram mudanças importantes em suas filosofias e programas de RH.”

Mudanças na cultura corporativa e motivação, e a educação do colaborador são duas técnicas importantes no aprimoramento da qualidade. Muitas empresas foram além de programas de qualidade total, e tiveram uma abordagem mais abrangente, a reengenharia, que muitas vezes demanda que os gerentes comecem do zero, e reflitam como deve ser o trabalho e também a tecnologia.

Desafio 6: Conter custos

As organizações, como o passar do tempo, vem almejando métodos de reduzirem seus custos, entre esses métodos estão o *downsizing*, a terceirização, a contratação de empresas de mão-de-obra e a melhoria da produtividade.

O *downsizing* nada mais é que a eliminação planejada de empregos. Algumas empresas com o intuito de conter custos, optam por eliminar alguns empregos, ao invés de simplesmente demitir seu colaborador. Elas optam por programas de aposentadoria antecipada e o desligamento voluntário incentivado, por exemplo.

Já a terceirização, é a contratação de alguém fora da empresa para fazer tarefas que poderiam ser feitas internamente. A contratação de escritórios de contabilidade para cuidar de serviços financeiros, agências de propaganda para lidar com promoções, são alguns exemplos de terceirização.

Bohlander (2005, p.13), afirma que “Há várias preocupações quanto à terceirização, e uma delas é a queda da produtividade e do moral dos funcionários diante da possibilidade de perder seu emprego para o trabalho terceirizado.”

Para que seus colaboradores não tenham essa linha de pensamento, os gerentes de linha e de RH necessitam trabalhar juntos, para minimizar essa situação, e ajudar os colaboradores a identificarem suas funções de emprego.

2.4 Perspectivas e tendências de Recursos Humanos

De acordo com Daft(2000), atualmente, o ambiente organizacional está em mudanças constantes, objetivando melhor adaptar-se às novas demandas que o ambiente externo das organizações exigem.

A equipe de Coopers e Lybrand (1997, p.75), confirma: “A mudança de enfoque implica novo papel para a função RH. Ela passa a ser um catalisador e facilitador de processos de aprendizagem organizacional e de mudança”.

Em um mundo cada vez mais globalizado, há a necessidade de adaptar-se às novas tendências que o mercado exige e, em relação ao Recursos Humanos não poderia ser diferente. Tem-se que buscar maneiras de alcançar os objetivos estipulados pela organização, com o intuito do crescimento da empresa, bem como, dos seus colaboradores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo encontram-se as etapas praticadas no processo de investigação, apresentam-se o método, tipo e natureza da pesquisa escolhida, como também será apresentado o local onde ela foi realizada, o instrumento utilizado na coleta de dados, até a análise dos mesmos, com o intuito de atingir os objetivos estabelecidos no início deste trabalho.

3.1 Caracterização da pesquisa

Para atingir os objetivos de uma pesquisa, diversas estratégias podem ser utilizadas, sendo que a metodologia escolhida deverá ser clara tomando por base as condições específicas do problema a ser estudado (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Com isso, de acordo com os objetivos estabelecidos, esta pesquisa pretende analisar os desafios da Gestão de Recursos Humanos enfrentados por um hotel de João Pessoa/PB, sob a luz da perspectiva de Bohlander, Sherman e Snell.

Assim sendo, este estudo tem uma abordagem qualitativa, na qual, segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas e lugares, sem necessariamente enumerar ou mensurar quantitativamente as características e comportamentos da situação em estudo. Portanto, o foco desse tipo de pesquisa está na interpretação do que se é abordado sob a visão dos entrevistados, ao invés da quantificação.

Em relação à natureza da pesquisa, foi utilizada a pesquisa aplicada que, segundo Barros e Lehfeld (2000), tem como finalidade a necessidade de produzir conhecimento para aplicação prática de seus resultados.

Este estudo é de caráter descritivo e, de acordo com (VERGARA, 2004; GIL, 2006), neste tipo de pesquisa a coleta de dados pode ser realizada por meio de questionários, observação sistemática, entrevistas, entre outras.

3.2 Perfil do entrevistado

O entrevistado selecionado para a pesquisa é do sexo feminino, tem 30 anos, solteira, possui pós-graduação em Psicologia, atua há 3 anos no hotel, e atua há 7 anos no cargo de gerente de Recursos Humanos.

O hotel selecionado para a pesquisa pertence à rede Nord, com 11 hotéis na Paraíba, a Rede Nord é a maior rede do estado especializada na administração de hotéis e flats.

3.3 Coleta dos dados

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o roteiro de entrevista semi-estruturada, e tratando-se da entrevista semi-estruturada, a atenção tem sido dada à formulação de perguntas que seriam básicas para o tema a ser investigado (TRIVINOS, 1987; MANZINI, 2003). Para Manzini (1990/1991), a entrevista semi-estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista.

Bicudo (2000), afirma que a investigação qualitativa se caracteriza por privilegiar, essencialmente, a compreensão dos fenômenos através de narrativas verbais dos sujeitos.

A partir disso, criou-se um roteiro de entrevista com quesitos semi-estruturados (Ver apêndice A), que buscam identificar os desafios que são enfrentados pelo meio de hospedagem selecionado para a pesquisa, com relação à Gestão de Pessoas. Segundo Marconi e Lakatos (2011, p.279), a entrevista despadronizada ou semi-estruturada é “quando o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão”.

A entrevista é composta por sete perguntas relacionadas ao perfil do entrevistado, e sete perguntas relacionadas ao objetivo da pesquisa.

A pesquisa foi realizada na manhã do dia 21 de maio de 2018, numa segunda-feira, na cidade de João Pessoa / PB, às 11:30 h, por meio de uma visita de caráter técnico. Toda a entrevista foi gravada, pelo aplicativo de gravação de voz do celular, sob a autorização do entrevistado. Após a análise de todo o conteúdo gravado, que teve a duração de 40 minutos, foi feita a transcrição do conteúdo.

3.4 Análise dos dados

Inspirado em Strati (2007), neste estudo foi desenvolvida uma análise interpretativa, que consiste em evocar o material teórico que foi utilizado no referencial teórico para poder descrever da melhor maneira o que os dados coletados revelam. Com isso, todos os dados foram analisados por meio da teoria, inicialmente pela escuta do áudio gerado pela entrevista

e em seguida pela transcrição dos trechos considerados relevantes para ilustrar o que é mostrado na teoria.

3.5 Apresentando a empresa: Rede Nord Hotéis

A Rede Nord, é a maior rede hoteleira na Paraíba especializada na administração de hotéis e flats, segmento no qual se tornou líder de mercado. Buscam oferecer serviços de qualidade na administração, comercialização e na gestão de hotéis e flats em todo o território nacional. Conta com uma equipe de profissionais qualificada, com anos de experiência, atualmente o grupo possui hotéis em várias regiões da Paraíba. A Rede Nord conta com 11 hotéis e cerca de 337 colaboradores.

3.6 Estratégias para tornar-se global e a adoção da tecnologia

De acordo com a entrevistada, para crescer no ramo hoteleiro e prosperar no mercado global o hotel faz uso de um planejamento que é traçado anualmente, e dentro desse planejamento entram em pauta vários setores, um deles é o setor comercial, é através desse setor que as estratégias são traçadas visando sempre o cenário atual, e tudo o que ocorre dentro do país, à nível nacional e internacional. Um bom exemplo citado pela entrevistada foi a disponibilidade de voos direto do Brasil para a Argentina, ela também afirma que essa mudança impactou muito com quem lida com turismo e a hotelaria. Diante disso, as estratégias são traçadas de acordo com as informações das demandas que vem para o hotel, seja ela regional, nacional, ou uma estratégia baseada em informações no âmbito internacional.

Chiavenato (1987, p.447), afirma que: “O Planejamento Estratégico refere-se à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. É geralmente um planejamento global em longo prazo”.

Outra estratégia que o hotel utiliza para melhorar seu desempenho é o uso da tecnologia em seu favor. A entrevistada afirma que o hotel é altamente favorecido pelo avanço tecnológico, por exemplo, ela cita que o hotel faz o uso da tecnologia para reduzir custos, também na redução de recursos, pois, às vezes é até possível com o auxílio da tecnologia, que um único funcionário exerça a função de três, e isso ajuda muito ao hotel.

De acordo com a entrevistada, o hotel também é beneficiado com o uso de aplicativos de redes sociais, por exemplo, ela também afirma que a tecnologia auxilia na divulgação do hotel, ou até mesmo no processo de reservas, pois atualmente já é bem possível que o próprio cliente possa fazer sua reserva através de aplicativos de mensagens instantâneas.

3.7 Gerenciando mudanças e o desenvolvimento do capital humano

Segundo a entrevistada, o hotel foca principalmente no treinamento, que é uma das vias fortes da rede. Ela ainda diz que o hotel tem dois pilares de treinamento, o técnico e o treinamento comportamental, pois, há no hotel muitos cargos de gestão, então, através desses dois pilares, desenha-se um cronograma e estipula-se uma meta, e vão à campo para repassar os treinamentos para os colaboradores, esses treinamentos vão desde a base dos cargos operacionais, até os cargos mais estratégicos. Todo esse empenho só vem a contribuir de maneira bastante expressiva com o crescimento e aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo meio de hospedagem.

Para CHIAVENATO (2010), o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio, sendo uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e os clientes.

Já em relação ao investimento do hotel no desenvolvimento do capital humano de seus colaboradores, o hotel investe de muitas maneiras, desde o recrutamento e seleção. A entrevistada também afirma que o treinamento é uma dessas maneiras que o hotel dispõe para o desenvolvimento de seu colaborador, também trabalham com a valorização, fazem isso através de ações como aniversariantes do mês e funcionário destaque, o hotel também possui sua intranet, que é cheia de ações voltadas para os colaboradores, e possuem um programa chamado clube de descontos, no qual, fazem parcerias com várias instituições, como restaurantes, academias e faculdades privadas, com isso, conseguem descontos de até 55% na mensalidade de seus colaboradores.

3.8 Reagindo ao mercado e contenção de custos

Segundo a entrevistada, o principal foco do hotel está na qualidade dos serviços prestados e na inovação, pois, ela diz que a concorrência é acirrada e existem muitos hotéis na orla de João Pessoa e, com isso, precisa-se criar sempre um diferencial que destaque a rede,

dos outros hotéis presentes. Por isso, o foco está na qualidade dos serviços e na inovação junto ao cliente.

A entrevistada também cita comentários de alguns hóspedes que dizem sentir uma grande diferença de quando se hospedam em hotéis da Rede Nord, e quando se hospedam em outros hotéis. A entrevistada diz que é buscando esse tipo de experiência que faz com que o hotel invista cada vez mais na qualidade de seus serviços e na inovação.

Na questão de redução de custos, o hotel faz uso do que é permitido, diz a entrevistada. Por exemplo, na utilização da tecnologia para reduzir os custos, o hotel está sempre inovando nesses processos, ela ainda afirma que estão sempre em contato com a parte jurídica para saber tudo o que pode ser otimizado para o recurso humano ser bem aproveitado dentro da empresa, de acordo com a tendência que é fazer mais com menos.

Então, tudo isso é bem trabalhado com o funcionário desde o início, fazendo o uso do recurso tecnológico para diminuir os custos, e tendo pessoas estratégicas trabalhando para que essa redução de custos seja favorável para todas as partes, tanto para o cliente interno, quanto para a empresa.

3.9 Caminhos para superar os desafios na gestão de Recursos Humanos

Diante de tantos desafios que a gestão de recursos humanos enfrenta, a entrevistada afirma que uma das maiores dificuldades enfrentadas pelo hotel é a escassez de mão-de-obra qualificada, dificuldade essa enfrentada por muitas empresas em vários setores, ela também enfatiza que fazer com que o funcionário se sinta valorizado no ambiente de trabalho é uma difícil tarefa, por isso o hotel sempre faz ações de valorização para que os seus funcionários se sintam constantemente valorizados, e sintam felicidade em trabalhar no hotel.

E, para complementar, a entrevistada também diz que toda a área de desenvolvimento de treinamentos e de qualificação é muito bem equiparada para desempenhar essas ações, permitindo assim, que o funcionário se qualifique e se sinta bem mais preparado tecnicamente, e que possa com isso desenvolver sua função com mais confiança e autonomia.

4 CONCLUSÃO

Neste capítulo serão expostas as considerações finais do trabalho, também serão apresentadas as limitações enfrentadas ao longo da pesquisa, e posteriormente, expor algumas sugestões para futuras pesquisas relacionadas ao tema.

4.1 Considerações finais

O presente trabalho partiu do objetivo geral de analisar os desafios enfrentados pela Gestão de Recursos Humanos, sob a perspectiva da visão de Bohlander, Snell e Sherman.

Ao longo dessa análise notou-se que são vários os desafios enfrentados atualmente pela Gestão de Recursos Humanos, em um mundo cada vez mais globalizado, cabe aos gestores de RH buscarem estratégias, maneiras que minimizem as perdas, e priorizem o desenvolvimento de seus colaboradores e, conseqüentemente, o desenvolvimento da empresa.

Através da entrevista cedida pela responsável pelo setor de RH do hotel, notou-se que os desafios lançados pelos autores já citados, ainda prevalecem atualmente na área da hotelaria.

De fato, tornar-se global é essencial em um mundo onde fronteiras já não existem, adotar nova tecnologia para alcançar um maior número de clientes e conter custos, gerenciar mudanças, mudanças essas que podem ser alcançadas mediante treinamentos específicos com os seus colaboradores, desenvolver capital humano através de programas de incentivos aos colaboradores, que proporcionem o bem-estar do mesmo, reagir ao mercado e conter custos são desafios constantes, mas podem e precisam ser superados, não só pela hotelaria, mas também por todos os setores da economia.

4.2 Limitações da pesquisa

Relacionado às limitações da pesquisa, observou-se uma relativa falta na variedade de materiais sobre os desafios enfrentados pela Gestão de Recursos Humanos. Porém, esse tema deveria ser melhor debatido pelos autores, não só pelo auxílio que proporcionariam aos estudantes da área de Hotelaria e Turismo, mas também seria uma grande contribuição para que os empreendimentos hoteleiros.

4.3 Sugestões para estudos futuros

O setor hoteleiro vem crescendo a cada ano, e esse estudo apontou os desafios que a gestão de RH enfrenta, com isso, se propõe que pesquisas futuras expliquem algumas das sugestões a seguir:

- Analisar o grau de segurança a partir de indicadores relacionados aos meios tecnológicos utilizados pelos hotéis.
- Verificar o nível de satisfação dos colaboradores do hotel.

Acerca de tudo que foi visto neste estudo, percebe-se que o mesmo oferece uma contribuição ao meio hoteleiro, mas também é notória a necessidade de mais estudos sobre o tema abordado, pois, nota-se a falta de trabalhos nesta área. Com isso, ainda existem muitos estudos a serem feitos para superar os desafios enfrentados pela Gestão de Recursos Humanos.

REFERÊNCIAS

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BICUDO, M. A. V. A. **Pesquisa qualitativa fenomenológica à procura de procedimentos rigorosos**. São Paulo: Cortez, 2000.

Bohlander, George W. **Administração de recursos humanos**/ George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman; tradução Maria Lúcia G. Leite Rosa; revisão técnica Flávio Bressan. – São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? Revista de Administração de Empresas, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7 ed., Barueri, SP.: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações / Idalberto Chiavenato – 9.ed. – 7ª reimpressão. Rio de Janeiro :Elsevier, 2009.

CHIAVENATO. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus 2000.

CHIAVENATO, I. **Os Novos desafios da Gestão de Pessoas**. 2011

CHIAVENATO, Idalberto; **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed, São Paulo: McGraw-Hill, Ltda, 1987.

_____, Idalberto. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DESSLER, Gary. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J. S. *Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: International Conference On Competence-Based Management, 4., 1998, Oslo. Proceedings... Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DAFT, Richard L. *Organizações: teorias e projetos*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2000.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

EQUIPE COOPERS & LYBRAND. *Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1998

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos, **Recursos Humanos**.

Gestão de pessoas. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos.** Florianópolis: Pandion, 2008. 134p.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. *Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR*, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

GODOY, A. S. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas.** *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 4, p.6571, jul./ago. 1995A.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos.** 10. ed. São Paulo, SP: McGraw Hil, 2008.

Linehan, M., & Scullion, H. (2002). **Repatriation of European female corporate executives: an empirical study.** *International Journal of Human Resource Management*, 13(2), 254-267.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005. 420 p.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Jaime. **Recursos Humanos.** Disponível em: <<http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Final.pdf>> Acesso em 07.05.2018.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2010.

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

MENDES, E.; JUNQUEIRA, L. A. C. **Comunicação sem medo**. São Paulo: Editora Gente, 1999.

MARTINS, Sérgio P. **Direito do Trabalho**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 862 p.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MELO Vanêssa Pontes Chaves de. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. Universidade Tiradentes, 2006.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial sem complicação**. 2ª edição. Barueri, SP: Manole, 2009.

MIRANDA, K. F.; MIRANDA, H. C. F. **Compreendendo a Gestão de Pessoas**. 2009.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 272 p.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 11. ed. São Paulo: LTr, 2006. 381 p.

REGINATTO, Antonio Paulo. **Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe**. 2. ed. Porto Alegre : SEBRAE/RS, 2004.

SCHEIN, E. H. **Identidade Profissional**. Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996

SCULLION, H. (1994). Staffing policies and strategic control in British multinationals. **International Studies of Management and Organization**, 4(3), 18-35.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2009.

STRATI, A. **Sensible knowledge and practice-based learning**. *Management Learning*, v. 38, n. 1, p. 61-77, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 1999.

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Perfil do entrevistado

- 1.1 Sexo do entrevistado.
- 1.2 Idade.
- 1.3 Estado civil.
- 1.4 Escolaridade.
- 1.5 Área de formação.
- 1.6 Tempo de atuação no hotel.
- 1.7 Tempo de atuação no cargo.

2. Perguntas referentes ao objetivo da pesquisa

- 2.1 Com um mundo cada vez mais globalizado, muitas empresas buscam oportunidade para crescer e prosperar no mercado global. Que estratégias o hotel utiliza para se inserir nesse mercado?
- 2.2 De que forma o hotel é favorecido como o crescente avanço tecnológico?
- 2.3 Programas voltados para qualidade total, aprimoramento contínuo, *downsizing*, reengenharia e terceirização são exemplos de meios que as empresas usam para modificar a maneira de operar, a fim de obter mais sucesso. Quais os meios que o hotel utiliza para obter um maior sucesso?
- 2.4 De que forma o hotel investe no desenvolvimento de Capital Humano de seus funcionários?
- 2.5 Atender às necessidades e expectativas do cliente é fundamental para qualquer empresa. É necessário focar em requisitos como qualidade, inovação, variedade e rapidez no atendimento. De que forma o hotel atende a esses requisitos?
- 2.6 Quais as abordagens que o hotel dispõe para reduzir os custos, principalmente os de mão-de-obra?
- 2.7 Quais os caminhos o hotel sugere para superar os desafios enfrentados pela Gestão de Recursos Humanos?

APÊNDICE B: AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO - CCAE
CAMPUS IV - MAMANGUAPE**

AUTORIZAÇÃO

Eu _____, gestor(a)
do setor de _____ do
hotel _____ localizado no Município de João Pessoa–
PB, autorizo a utilização dos dados fornecidos a Fernanda Mendes Silva para fins
acadêmicos, na construção de sua pesquisa acadêmica para conclusão do curso de Hotelaria
na UFPB.

João Pessoa, ____ de _____ de 2018.

Assinatura(Gestor/Responsável)