



IMPLANTAÇÃO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS: A implantação do setor de Recursos Humanos em um restaurante em Fortaleza

Ana Renata Da Silva De Sousa¹

Francisca Chirley Queiroz²

Mariane Barros Luque³

Prof. M. Sc. Rickardo Léo Ramos Gomes⁴

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ana Renata Da Silva De Sousa, Francisca Chirley Queiroz, Mariane Barros Luque y Rickardo Léo Ramos Gomes (2019): "Implantação do setor de recursos humanos: a implantação do setor de Recursos Humanos em um restaurante em Fortaleza", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (marzo 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/03/recursos-humanos-restaurante.html>

RESUMO

Considerando que o processo de diagnóstico, possui diversas funções e aspectos, dentre elas destacam-se: identificar as necessidades de implantações, as mudanças, alterações e as possíveis

1 Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos pela UniAteneu; Pós graduanda em MBA em Gestão de Pessoas pela UniAteneu; Coordenadora de Recursos Humanos na Sociedade Beneficente São Camilo

2 Bacharel em Administração pela UVA-Universidade Vale do Acaraú; Graduada em Gestão em Saúde pela Uva – Universidades Vale do Acaraú; Pós Graduanda em MBA em Gestão de Pessoas pela UniAteneu; Técnica em RH na Escola de Saúde Pública do Ceará.

3 Tecnóloga em Gestão de Turismo pela UniAteneu; Pós Graduanda em MBA em Gestão de Pessoas pela UniAteneu; Assistente de DP na rede de restaurantes Coco Bambu.

4 Professor da Disciplina de Metodologia do Trabalho Científico (Orientador) – Instituto Euvaldo Lodi (IEL) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) - UniAteneu. Dr. (Tít. Cult.) em Ciências Biológicas pela FICL; M. Sc. em Fitotecnia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Spec. em Metodologia do Ensino de Ciências pela Universidade Estadual do Ceará (UECe); Spec. (Tít. Cult.) em Paleontologia Internacional pela Faculdade Internacional de Cursos Livres (FICL). Graduado em Agronomia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); licenciado em Matemática, Biologia, Física e Química pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA); Consultor Internacional do BIRD para Laboratórios Científicos.

exclusões dentro de uma organização. Apresenta-se, nessa pesquisa, os processos de diagnósticos de recursos humanos aplicados a uma empresa. Para realização do diagnóstico foi utilizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa que tinha como objetivo, identificar como funcionava os processos de RH. Para isto, foi aplicado um questionário para todos os colaboradores por meio de entrevistas individuais, visando obter informações que nos possibilitassem chegar o mais próximo da realidade da empresa e que nos ajudassem a elaborar um plano de melhorias. A metodologia utilizada para o desenvolvimento do diagnóstico é composta por pesquisa qualitativa e quantitativa, concentrada em um estudo de caso. Como resultado, foi possível identificar os pontos fracos e fortes para serem priorizados, focando suas causas, suas vantagens e desvantagens para que fosse possível desenvolver soluções eficazes para o crescimento da empresa estudada.

Palavras - chave: Diagnóstico. Recursos Humanos. Planejamento Estratégico.

RESUMEN

Considerando que el proceso de diagnóstico, posee diversas funciones y aspectos, entre ellas destacan: identificar las necesidades de implantaciones, los cambios, alteraciones y las posibles exclusiones dentro de una organización. Se presenta, en esa investigación, los procesos de diagnósticos de recursos humanos aplicados a una empresa. Para la realización del diagnóstico se utilizó una investigación cualitativa y cuantitativa que tenía como objetivo, identificar cómo funcionaba los procesos de RH. Para ello, se aplicó un cuestionario para todos los colaboradores a través de entrevistas individuales, con el fin de obtener informaciones que nos permitieran llegar lo más cerca a la realidad de la empresa y que nos ayudara a elaborar un plan de mejoras. La metodología utilizada para el desarrollo del diagnóstico se compone de una investigación cualitativa y cuantitativa, concentrada en un estudio de caso. Como resultado, fue posible identificar los puntos débiles y fuertes para ser priorizados, enfocando sus causas, sus ventajas y desventajas para que fuera posible desarrollar soluciones eficaces para el crecimiento de la empresa estudiada.

Palabras clave: Diagnóstico. Recursos humanos. Planificación Estratégica.

ABSTRACT

Considering that the diagnostic process has several functions and aspects, among them the following stand out: identifying the needs of deployments, changes, changes and possible exclusions within an organization. In this research, the processes of human resources diagnosis applied to a company are presented. A qualitative and quantitative research was carried out to identify the way HR processes worked. For this, a questionnaire was applied to all employees through individual interviews, seeking information that would enable us to get as close to the company's reality as possible and help us to prepare an improvement plan. The methodology used for the development of the diagnosis is composed of qualitative and quantitative research, concentrated in a case study. As a result, it was possible to identify the weaknesses and strengths to prioritize, focusing on their causes, their advantages and disadvantages in order to develop effective solutions for the growth of the company studied.

Subject Descriptor (JEL): O15 Human Resources • Human Development • Income Distribution • Migration

Keywords: Diagnosis. Human Resources. Strategic planning.

1 INTRODUÇÃO

A administração de recursos humanos possui várias faces e sua atuação ativa dentro das organizações a coloca no mercado competitivo com um diferencial promissor: pessoas.

O presente estudo revela que muitos pesquisadores ressaltam a importância da área de RH no Brasil, destaque-se aqueles que realizam, em suas pesquisas, abordagens de associação a aspectos como a promoção de vantagem competitiva (FISCHER, 1998; 2002; LACOMBE; TONELLI, 2001) à melhoria da qualidade do desempenho das organizações de modo geral (MASCARENHAS *et al*, 2010).

Em se falando do contexto internacional, a área de recursos humanos também é, de maneira enfática, associada ao desempenho das organizações (Becker; Gerhart, 1996; Collins; Clarck, 2003).

Nessa linha de raciocínio, Geringer, Frayne e Milliman (2002) destacaram interações entre as práticas de RH de empresas, em muitos países, à eficácia competitiva dessas empresas.

Para Schuler, Budhwar e Florkowski (2002) é salutar abordar o gerenciamento de recursos humanos ressaltando o contexto da indústria e dando ênfase à estratégia da empresa.

Estes autores destacam que para tanto é necessário entender os seguintes ambientes: social, político, cultural, econômico, porém destacam que não se deve esquecer a importância dos colaboradores e das equipes organizacionais.

Souto e Garcia (2009) concordam com esse argumento quando, em seus trabalhos, verificaram a influência da cultura organizacional nos seguintes processos: recrutamento, seleção e socialização em uma realidade abordada nestes estudos.

As empresas que querem inovar e tornar-se mais competitivas no mercado, estão investindo em gestão de pessoas com um olhar diferente, têm o capital humano como seu maior bem.

No que diz respeito a gerir pessoas, vale lembrar que pra tudo isso é necessário um bom planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é um processo de tomadas de decisões que implicam em se antecipar aos problemas, acompanhar os processos de execução e buscar identificar soluções que minimizem as falhas e impossibilitem de alcançar os objetivos esperados.

Na constante corrida do mundo dos negócios, é necessário sempre estar por dentro das novidades e novos conceitos que surgem, para melhorar continuamente seus processos que envolvem gestão, planejamento e desenvolvimento.

Os Recursos Humanos (RH) exercem um papel fundamental dentro desse contexto, que é disseminar a cultura, missão e valores da empresa, alinhados as políticas e estratégias da organização.

Em um passado recente, a área de Recursos Humanos não existia, apenas era conhecida como área de departamento pessoal.

Era a seção que admitia e/ou demitia, efetuava pagamento dos funcionários, rescindia e pagava contratos, etc.

Porém como as instituições se propuseram a fazer mudanças em reação à competitividade, escassez de mão de obra qualificada, da globalização e de ter clientes cada vez mais exigentes, tiraram o foco do departamento pessoal (DP), que era uma área totalmente operacional para uma área estratégica, e que hoje se denomina RH, que ocupa a posição de *staff* dentro do organograma de uma empresa.

O objetivo desse estudo é analisar a viabilidade da Implantação do Setor de Recursos Humanos no Restaurante de Fortaleza, identificando as áreas de maior carência de ações do setor e analisando as ações e os processos inerentes a Gestão de Pessoas, pois a empresa possui o pensamento de que apenas o DP é importante e desconsidera a gestão de pessoas que abrange desenvolver, motivar, acompanhar, orientar e otimizar potencialmente as pessoas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Recursos Humanos

Segundo Fischer (1998), o setor de Recursos Humanos iniciou nos Estados Unidos em 1890, devido a necessidade de gerenciar os custos relacionados com a mão-de-obra.

A partir daí o RH passou por transformações e, conforme Sammartino (2002), a década de 80 marca o início da formação do pensamento estratégico em RH e a década de 90 caracteriza-se pelas mudanças no contexto político, econômico e social.

Souza (2006) ensina que a administração de recursos humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas às ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.

“É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e a avaliação de pessoal” (Gil, 1999, p.13).

De acordo com Toledo (1999) RH pode ser definido como a área de estudos e atividades que lida com os aspectos relativos ao elemento humano em geral, nas organizações.

Segundo Marras (2011, p. 7):

O movimento de relações humanas, na década de 1920, trouxe um desafio extremo à função de chefe pessoal. Como se sabe, esse novo modelo de administração teve como base de mudança a relação entre empregados e empregadores [...]. Surgem em 1945, os primeiros estudos sobre liderança, autocrismo, democracia no trabalho e motivação humana.

Ou seja, a área que trata dos problemas de pessoal, de qualquer agrupamento humano organizado, nesta década, começou a se expandir.

Assim completa Souza (2006): a administração de recursos humanos consiste no planejamento da organização, no trabalho com pessoas, em ter sensibilidade no ato de gerenciar as ideias dos colaboradores com benefícios do trabalho da empresa.

É uma área multidisciplinar que envolve vários conhecimentos em diversas áreas.

Chiavenato (2009) relata que as pessoas constituem o mais importante ativo das organizações.

A gestão de pessoas é representada pela interdependência das organizações e das pessoas que juntas variam intensamente.

Chiavenato (2009, p. 120) diz que:

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.

Gerir talentos dependerá da mentalidade predominante da empresa, sendo que atualmente, as organizações estenderam seu conceito de parceria incluindo nele, os funcionários, passando a tratá-los como parceiros, onde cada um está disposto a investir seus recursos na organização na medida em que obtiver retornos adequados.

Segundo Marras (2011, p. 262):

A administração estratégica de recursos humanos como a gestão que, além de ter ligação estreita com o planejamento estratégico organizacional, introduz, em suas políticas, mudanças de paradigmas que modificam substancialmente o rumo dos resultados organizacionais, otimizando-os por meio de maiores índices de qualidade e produtividade do trabalho, alavancando pelo desempenho humano; o perfil da cultura da organização, redesenhando-o em concordância com um conjunto de valores e crenças compartilhados entre empregados e empresa para permitir ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns.

As pessoas deixaram de ser o recurso humano para serem tratados como parceiros e colaboradores.

Os objetivos dos Recursos Humanos (RH) passaram a ser estratégicos para as empresas com o intuito de agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas.

Ulrich (2002 apud Cruz; Santana, 2015, p. 23) explica que,

Os gerentes são responsáveis perante os acionistas pela criação de valor econômico, perante os clientes, pelo valor do produto ou serviço, e perante os funcionários, pelo valor do local de trabalho. Para liberar esses resultados, os gerentes de linha devem se tornar defensores de RH [...] Para transformar as práticas de RH em algo mais que atos isolados, os gerentes de linha e os profissionais de RH precisam dominar a teoria por trás do trabalho de RH; precisam ser capazes de explicar conceitualmente como e por que as práticas de RH produzem seus resultados.

2.2 Práticas de Recursos Humanos

Práticas de Recursos Humanos incluem ações implantadas visando à melhoria contínua dos processos internos das empresas.

A inovação de processos está baseada na melhoria das tecnologias dos sistemas de produção necessários para o desenvolvimento de produtos, estando associada, geralmente, com as operações internas de uma empresa. Já a inovação de produto é definida como o desenvolvimento ou a utilização de novos componentes, recursos e tecnologias para produzir novos produtos (Prajogo, 2016 apud Genari; Macke, 2018, p. 05) .

Estas medidas são importantes para a gestão mais efetiva da organização, melhoria dos procedimentos e para que todos os âmbitos que constituem o ambiente organizacional possam ser atendidos plenamente.

O contexto organizacional é permeado por comportamentos gerenciais voltados para a busca de uma suposta integração dos membros organizacionais, mas que na prática cotidiana refletem a heterogeneidade dos aspectos subjetivos presentes nas relações organizacionais (Leite-Da-Silva; Junquilha; Carrieri, 2008 apud Mello et al, 2011, p. 02).

O RH como departamento é de suma importância, pois através dele é administrado os

comportamentos dentro de uma organização, pois se faz necessária formar e gerir pessoas, dessa maneira sendo capaz de explorar de forma satisfatória as capacidades humanas.

De Leede; Looise (2005 *apud* Genari; Macke, 2018, p. 04):

A introdução de algo novo, em nível organizacional ou de mercado, em termos de novos produtos ou serviços, novas tecnologias ou novos modelos organizacionais; apresentar-se como um processo, ou seja, seguir estágios, tais como a definição de metas, o planejamento, a implementação e o monitoramento; enfatizar inovações que gerem descontinuidades, embora a inovação incremental também possa ser ressaltada e incluir a intenção de obter vantagens competitivas para a corporação.

Genari; Macke (2018, p. 06) levando em consideração as pesquisas desenvolvidas pelos autores Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2005; 2007; 2008); Veenendaal, Vanvelzen e Looise (2014); Allen, Adomdza e Meyer (2015) e Shipton *et al.* (2005; 2006; 2017), ressaltam que:

Também é possível indicar que muitas organizações praticam esforços consideráveis para melhorar seus desempenhos, por meio da inovação. No entanto, mesmo que exista uma ênfase na inovação como uma fonte de renovação, relativamente pouco se sabe sobre como a gestão eficaz de recursos humanos pode apoiar os esforços para a inovação.

Práticas de Recursos Humanos: Refere-se a interação que a organização realiza suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho.

RH se refere aos profissionais que trabalham em tempo integral em papéis diretamente relacionados a gestão de pessoas, a saber: selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho, etc. (Chiavenato, 1999, p.8).

Os objetivos do RH na organização são vários. Ele deve contribuir para o aperfeiçoamento, exigir a competência e desempenho técnico, trabalho em equipe, visão de mercado sendo assim possibilitando a evolução dos colaboradores na empresa.

As diferenças sobre os colaboradores em relação aos seus pontos fracos devem ser levado em conta, que algumas pessoas têm certas capacidade de aprendizagem rápidas outras lentas, uns aprendem melhor vendo ou lendo, outras ouvindo, por tanto o treinamento deve emitir situações reais que será encontrada no ambiente de trabalho.

As empresas cada vez mais competem por talentos só que em algumas delas não oferecem

oportunidade de aprendizagem, incentivos, capacitação e liderança fazendo com que essas pessoas acabem indo buscar esses requisitos em outras empresas.

3 METODOLOGIA

Na elaboração desse projeto, iniciamos com a construção do referencial teórico, que consistiu em buscar definições sobre o papel nos recursos humanos nas organizações e suas práticas voltadas para gerir pessoas.

Na segunda parte realizamos uma pesquisa quali-quantitativa que objetivou, identificar o funcionamento dos processos relacionados a gestão de pessoas.

Foi aplicado um questionário que indagava sobre as responsabilidades, atribuições e avaliações da diretoria, estrutura física, perspectiva de crescimento, benefícios, entre outros.

Utilizamos uma ferramenta bastante conhecida pelo RH: o diagnóstico, no qual dividimos em quatro fases que são: organização, orientação, direcionamento e plano de ação.

a) Organização: Nessa fase nos preocupamos em planejar e definir aspectos como; pessoas envolvidas, conteúdos aplicados e condições para realização do diagnóstico.

b) Orientação: Nessa fase o foco foi basicamente compartilhar informações, dados, julgamentos, fatos, pareceres, ideias, sugestões e conhecimentos. O objetivo das perguntas foi obter informações sobre problemas, situações em detalhes e ouvir ideias e opiniões que cada pessoa tem.

c) Direcionamento: Para esta fase, a confiança com os envolvidos foi de suma importância para obtermos informações e garantirmos que o diagnóstico traria diversos benefícios.

d) Plano de ação: Foi a fase no qual elaboramos ações que possibilitarão sua implantação, que teve por objetivo alcançar metas e resolver os problemas apontados.

4 ANÁLISE DE DADOS

Para obtenção de dados elaboramos dois questionários que foram propostos para o diretor da empresa concedente.

Os questionários escolhidos possuíam vinte e uma questões, que foram aplicados para 102 colaboradores do total de 182 colaboradores, no qual iremos abordar seis aspectos relevantes.

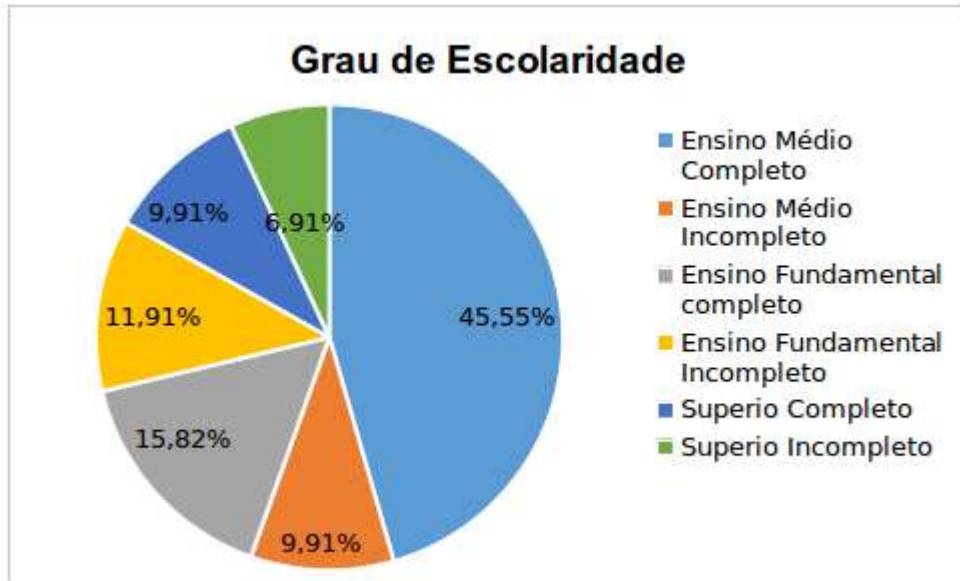


Figura 1 – Grau de Escolaridade

Fonte: Dados dos Pesquisadores

Observamos a ausência de qualificação de mão de obra e o perfil profissional dos colaboradores que compõe o quadro da empresa, que a maioria possui nível médio em sua formação, pois são ocupados por cargo operacionais, por outro lado os colaboradores que possuem ensino superior, ocupam cargos de gestão.

Há ausência de incentivos por parte da empresa em estimular as equipes a ingressarem na vida acadêmica.

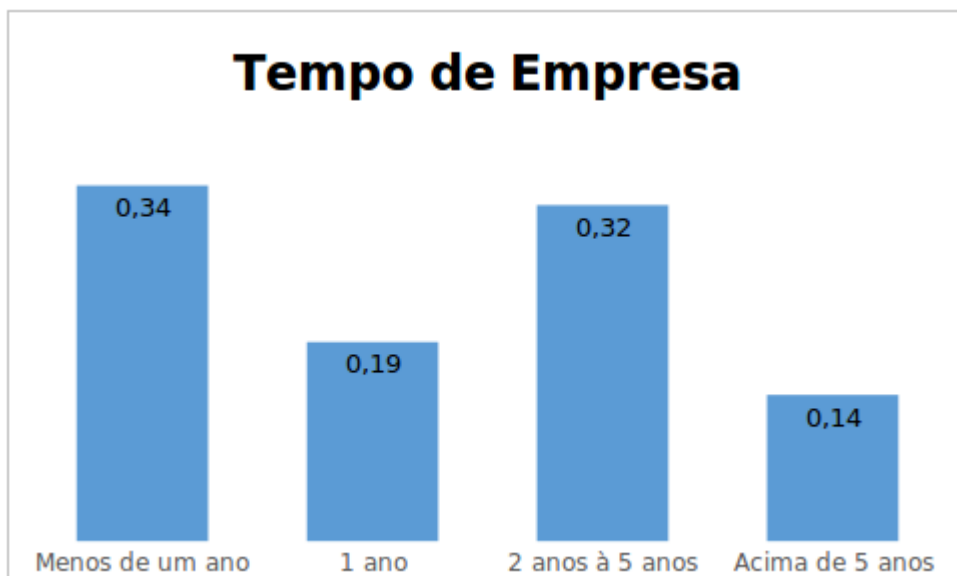


Figura 2 – Tempo de Empresa

Fonte: Dados dos Pesquisadores

Podemos observar o percentual de colaboradores com menos de um ano é bem próximo dos colaboradores entre a faixa de 2 anos a 5 anos essas informações servem para identificarmos a estabilidade dos funcionários em relação a empresa e também o *turnover* da instituição.

Percebemos a diferença no dado, mais baixo que refere-se aos colaboradores que possuem mais de 5 anos. Visto que a empresa efetuou bastante contratações nos últimos 12 meses.

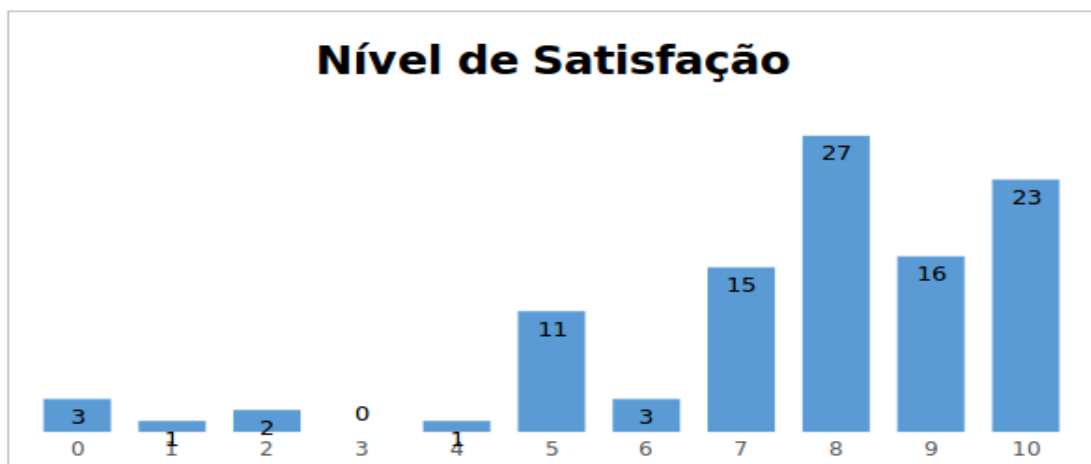


Figura 3 – Nível de Satisfação

Fonte: Dados dos Pesquisadores

Analisando os dados obtidos nesta questão, observamos que a maioria dos colaboradores encontra-se satisfeito com a empresa em que trabalham. Esse fator abrange aspectos gerais e ajuda identificar como a concedente está sendo percebida pela equipe.

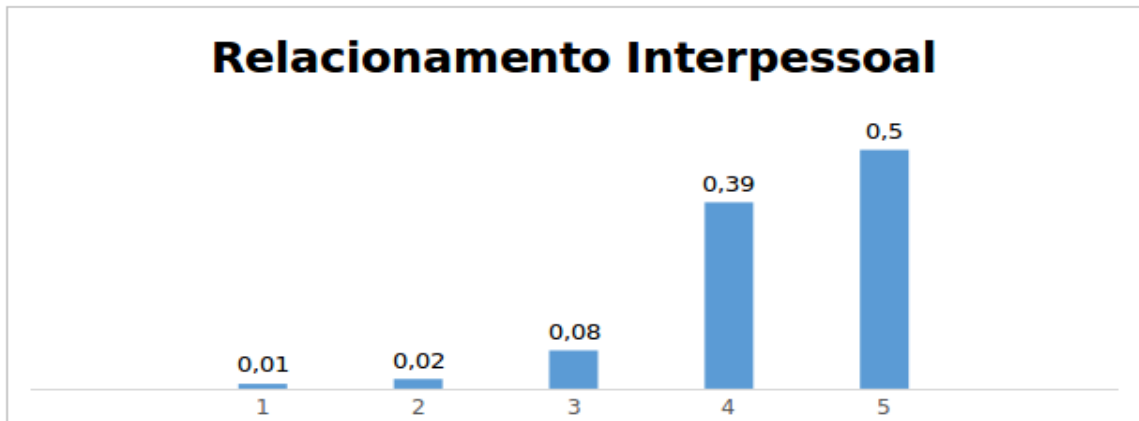


Figura 4 – Relacionamento Interpessoal

Fonte: Dados dos Pesquisadores

De acordo com Chiavenato (2010, p.15), “As pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos” Isso gera confiança, trabalho em equipe e engajamento das pessoas na organização.

No gráfico apresentado acima visualizamos como as relações influenciam no clima organizacional.

Pois quando as pessoas compreendem a importância de realizar atividades em grupo, entendem que é possível alcançar objetivo com mais agilidade e eficiência.



Figura 5 – Oportunidades de Crescimento

Fonte: Dados dos Pesquisadores

Quando abordamos crescimento profissional, muitos relacionam com promoções, mudanças de cargos, aumentos salariais. Porém, o crescimento abrange também o desenvolvimento profissional e pessoal do indivíduo.

Ao questionarmos sobre as oportunidades de crescimento na organização, percebemos que os colaboradores visualizam oportunidades internas que podem estar interligadas com fatores salariais.

Por fim, optamos por explanar os pontos que necessitam de melhoria de acordo com a opinião dos colaboradores;

“Almoço e jantar” ; “Comunicação”

“Valorização dos funcionários”

“Benefícios, carga horária, alimentação dos funcionários”

“Reuniões periódicas entre os gestores”

“Refeições; reajuste salarial; benefícios (plano de saúde com desconto maior); gratificação e comissão constando em contracheque; investir na ergonomia dos funcionários visando o bem estar, e o bom desempenho das atividades; desconto para “funcionários no cardápio do restaurante (às vezes, um pobre quer comer algo melhor, nem que seja por raras vezes, tem vontade de comer algo do restaurante mas o valor o impede) talvez esse não seja o foco do restaurante, vender para funcionário, mas seria uma forma de agradecer aos funcionários, sentir que não somos apenas mão-de- obra, sem valor.”

“Mais comunicação dos diretores com os funcionários, mais oportunidade para o crescimento dos funcionários e a valorização de poucos que fazer por merecer”

Neste momento desta discussão tratou-se, apenas, de como são tratadas as práticas de RH no ambiente pesquisado, ou seja, foi demonstrado como é feita a operacionalização dos processos relativos ao RH. Entretanto, é, também, necessário ressaltar a maneira como os agentes pesquisados julgam essas práticas (Leite-da-Silva *et al*, 2006).

Neste caso é preciso compreender todo o processo, pelo qual, estes agentes compreendem características específicas da sua própria realidade e todos os relacionamentos que ocorrem entre eles, levando em consideração que toda construção social atua modificando o objeto social em realidade para todos que estão inseridos na pesquisa, enquanto agentes sociais. Ou seja, reconhecer o papel do ator organizacional como reconstrutor social (Leite-da-Silva; Junquilha; Carrieri, 2008 *apud* Mello *et al* 2011, p. 10).

Melo *et al* (2011), em pesquisa realizada sobre setor hoteleiro no Estado do Espírito Santo (Brasil), chegaram a desenvolver um quadro explicativo sobre as categorias e percepções dos gestores e funcionários acerca das práticas de RH.

Categorias de Análises	Percepção dos Gestores	Percepção dos Funcionários
Recrutamento e Seleção	Prática sistemática e padronizada.	Experiências e conhecimentos específicos; indicação de funcionários mais antigos do hotel
Contratação	O principal elemento na contratação é o treinamento	Início do processo de desenvolvimento profissional
Avaliação de desempenho	Avaliação de desempenho 360º graus; avaliação feita pelo superior hierárquico	Desenvolvimento profissional pessoal; conversas entre supervisores e funcionários
Treinamento e desenvolvimento	Programação de treinamentos com foco no desenvolvimento de habilidades	Gera novos conhecimentos e habilidades; aprimora o desempenho pessoal
Experiência profissional	Processos gerenciais permeados pelas experiências profissionais	Oportunidade de ingressar no setor.
Autonomia	Presença de autonomia nos processos de RH, derivada das experiências dos gestores	Busca outras formas de aumentar o próprio desempenho
	Percebida como algo que agrega valores para a organização	Percebida como algo que agrega valores individuais

Quadro 1 - Categorias e percepções dos gestores e funcionários acerca das práticas de RH
 Fonte: Mello *et al* (2011).

ETAPA	O QUÊ?	QUEM?	COMO?	ONDE?	POR QUÊ?	QUANTO?	Prazo para término	METAS	INDICADORES
1	DIAGNOSTICO DE RECURSOS HUMANOS	RH	Realizar entrevistas individuais com o maior numero de pessoas da empresa	Na empresa	Identificar os pontos fortes, pontos fracos, as necessidades de mudanças e melhoria da empresa e analisar o resultados para projetar metas	Sem custo	15 dias	Melhorar os pontos críticos nos proximos 90 dias	1º Resumos dos faturamentos dos ultimos meses 2º Nível de satisfação do cliente 3º Lucro liquido por empregado 4º Produtividade
2	IMPLANTAR PROCESSOS DE RH	RH	Criar e definir os processos que envolvem a gestão de pessoas: R&S, T&D, C&S, gestão de desempenho, entre outros	Setor de GP	Para que sejam definidos as metas e indicadores voltados para gestão de pessoas	Sem custo	6 meses	Estruturar os processos do setor de GP nos proximos 6 meses	1º - Turnover 2º Quantitativo de treinamentos realizados 3º Horas extras
3	DEFINIR PROCESSOS SETORIAIS	GESTORES E RH	Alinhar e redefinir processos operacionais dos setores através de reuniões e planejamentos.	Setores	Para que sejam definidos metas tangíveis individuais e grupais, indicadores e definir responsabilidades	Sem custo	30 dias	Alcançar as metas estabelecidas dentro dos prazos (semanal, mensal, e trimestral)	1º Vendas (semanais, mensais, trimestrais) 2º Indice de qualidade de trabalho em equipe. 3º Indice de desempenho dos processos
4	IMPLANTAR PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	TODOS	Fazer levantamento de possíveis ações que possibilitem a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores.	Na empresa	Para que sejam definidos as metas e indicadores voltados para gestão de pessoas	Sem custo	30 dias	Melhorar o clima organizacional e diminuir o absenteísmo nos próximos 90 dias	1º Absenteísmo 2º Indice de satisfação interna 3º Clima organizacional e sustentabilidade
5	CRIAR UM PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO	RH	Aplicar um questionário de levantamento de necessidade de treinamento.	Na empresa e externo	Para ampliar o desenvolvimento e produtividade dos colaboradores		60 dias	Melhorar a performance das equipes e gestores nos proximos 6 meses	1º Custo de T&D por empregados 2º Eficacia do treinamento 3º Média da avaliação de reação 4º Indice de efetividade dos treinamentos

Quadro 2 – Etapas da pesquisa

Fonte: Dados dos Pesquisadores

Destaque-se, neste momento, que na categoria de análise referente a treinamento e desenvolvimento compreende-se que para um incremento no desempenho dos negócios seja recomendável a participação dos empresários e gestores nos programas de treinamento, contudo, Teixeira e Morrison (2004, *apud* Mello *et al* 2001, p. 07) destacam que “eles não são muito propendidos a participarem desses programas”.

Estes autores chegam a citar alguns obstáculos relacionados aos empresários e gestores de organizações em programas de treinamento:

“comportamentos e atitudes, natureza do aprendizado e características das empresas” (Teixeira; Morrison, 2004, p. 109 *apud* Mello *et al* 2011, p. 07).

No decorrer da aplicação do questionário, foi possível perceber que a ausência do departamento de recursos humanos impacta diretamente na qualidade de vida no trabalho, pois este é o setor responsável em proporcionar bem estar e integração através de atividades que estejam alinhadas com as estratégias da instituição.

Mello *et al* (2011, p. 14) chegam a seguinte conclusão:

Diante do exposto, compreender como os posicionamentos organizacionais estão sendo construídos consiste em abordar diversos aspectos. Esses aspectos articulam os modelos de práticas impostos pela organização imbricados aos aspectos subjetivos, levando os atores a mudanças de comportamentos, criação de novas posturas e percepções, no sentido de surgimento de novas construções sociais. Portanto, compreender como se dão essas construções dependeu de um aprofundamento na análise no tocante dessa articulação o que permitiu evidenciar as construções sociais dos atores sobre as práticas de RH no setor hoteleiro.

Recomenda-se ser criterioso na aplicação do plano de ação de modo a atingir todos os objetivos desejados, conforme acima.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se sabe, atualmente, algumas pesquisas destacam as relações existentes entre as práticas de RH e a inovação de produto, estes estudos mais recentes indicam a necessidade de aprofundamento teórico, empírico e prático relativos às associações estabelecidas entre essas duas temáticas.

O presente estudo teve como objetivo sanar e focar alguns questionamentos que se fizeram necessário ao longo da pesquisa, afim obter informações que enfatizasse a importância da implantação do Recursos Humanos em um restaurante em Fortaleza, que ao gerir pessoas requer comprometimento e engajamento, visto que os colaboradores devem estar devidamente alinhados com a missão, visão e valores da empresa.

A forma como as pessoas são tratadas em uma organização, influencia diretamente no desempenho institucional, pois pessoas valorizadas tendem a vestir a camisa da empresa e buscar incansavelmente atingir os objetivos estipulados.

Mas, para isto, é preciso mudar a concepção dos empresários ao enxergar o individuo como elemento básico da eficácia organizacional.

O papel do RH contempla proporcionar entrelaçamento de equipes, através de políticas e práticas que agreguem valores institucionais e assumindo compromissos que auxiliem no desenvolvimento de negócios e pessoas.

Por fim levando-se em consideração os resultados obtidos e os estudos realizados, tornou-se possível, chegar as conclusões que, no momento são apresentadas.

Para que o setor de Recursos Humanos possa proporcionar resultados positivos e, desta maneira, agregar valor a uma empresa, é necessário que a gestão venha a desenvolver uma execução estratégica, permeada por uma eficiência administrativa, aliada a uma dedicação profissional, inclusive procurando ser eficaz no gerenciamento de futuras transformações decorrentes das mudanças pelas quais o setor precisará passar.

Para tanto, é importante o estabelecimento de uma meta cujo desempenho geral da empresa leve em consideração múltiplos papéis e não mais exclusivos.

Tal procedimento vai trazer resultados não somente no âmbito financeiro e quantitativo às empresas, mas também privilegiará os aspectos direcionados aos colaboradores, provocando, assim, um aumento significativo na satisfação profissional dos mesmos, que, a todo tempo, devem ser orientados a atingirem as metas projetadas.

Aponta-se, atualmente, o gerenciamento de recursos humanos como uma característica crítica condicionante para o sucesso das organizações diante de toda competitividade que se observa no mundo globalizado.

Esta contextualização associada a estudos variados, que incluem ideias de elaboração, inovação e desenvolvimento que lançam, ao sabor das demandas constantes, novos produtos, assinalam uma crescente perspectiva de evolução para o RH.

Contudo esta pesquisa, após alcançar, em sua plenitude, os objetivos de pesquisa aqui estabelecidos, chegou, concomitantemente, a perceber a existência de *gaps* de pesquisa, que estimulam o desenvolvimento de novas investigações especialmente no sentido de identificar quais práticas de RH são mais importantes para o favorecimento da inovação de produtos e, em consequência, para o favorecimento do desempenho organizacional (Genari; Macke, 2018).

Some-se a isso a, também, crescente necessidade de se aprofundar as pesquisas que já foram realizadas, visando apontar direcionamentos que visem métodos que viabilizem práticas de implementação das práticas de RH são mais importantes.

Por fim, os pesquisadores sugerem, continuidade das pesquisas relativas às práticas desenvolvidas no RH, de modo que tais estudo venham a propor e analisar as interações perceptíveis entre as seguintes práticas e inovação de produtos: socialização organizacional, gestão da diversidade, flexibilização da jornada de trabalho, desenvolvimento de lideranças, delegação de responsabilidades e empoderamento (Genari; Macke, 2018).

REFERÊNCIAS

Allen, Mathew R.; Adomdza, Gordon K.; Meyer, Marc H. (2015). Managing for innovation: Managerial control and employee level outcomes. *Journal of Business Research*, v. 68, n. 2, p. 371-379.

Becker, B.; Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, v. 39, n. 4 (Aug.), pp. 779-801.

Collins, C. J.; Clark, K. D. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Journal*, v. 46, n. 6 (Dec.), pp. 740-751.

Chiavenato, Idalberto. (1999). *Recursos Humanos*. Edição Compacta. São Paulo: Atlas.

_____. (2009). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 9.ed. – 7ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier.

Cruz, Tamires Assis da; Santana, Lídia Chagas de. (2015). *Recursos Humanos: Presente Nas Organizações Mas Desconhecido*. Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. jan, Vol 02, nº 01, p. 33-56, ISSN 2258-1166.

De Leede, Jan; Looise, Jan Kees. (2005). Innovation and HRM: towards an integrated framework. *Creativity and Innovation Management*, v. 14, n. 2, p. 108-117, 2005.

Fischer, A. (1998). *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre empresas consideradas exemplares*. Tese de Doutorado. Curso de Pós-Graduação em Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo: USP.

_____. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: Fleury, M. (org). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.

Genari, Denise; Macke, Janaina. (2018). Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Inovação de Produto: Proposições de Pesquisa Relacionadas às Práticas de Atração, Retenção e Desenvolvimento. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*. v. 12, n. 33, p. 2508 – 2540. Setembro/Dezembro – ISSN 1980-5756; DOI: 10.21171/ges. V12i 33.2320

Geringer, J. M.; Frayne, C. A.; Milliman, J. F. (2002). In search of “best practices” in international human resource management: research design and methodology. *Human resource management*, Spring.

Gil, Antônio Carlos. (1996). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.

Jiménez-Jiménez, Daniel; Sanz-Valle, Raquel. (2005). Innovation and human resource management fit: an empirical study. *International Journal of Manpower*, v. 26, n. 4, p. 364-381.

_____. (2007). Managing human resources in order to promote knowledge management and technical innovation. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, v. 5, n. 2, p. 83-100, 2007.

_____. (2008). Could HRM support organizational innovation? *The International Journal of Human Resource Management*, v. 19, n. 7, p. 1208-1221.

Lacombe, B. M. B.; Tonelli, M. J. (2001). O discurso e a prática: o que dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista da Administração Contemporânea*, v.5, n.2, Maio/ago. 157-174.

Leite-da-Silva, A. R. et al. (2006). Contradições gerenciais na disseminação da “cultura corporativa”: o caso de uma estatal brasileira. *Rev. Adm. Pública [online]*. v.40, n.3, pp. 357-384. ISSN 0034-7612.

Leite-da-Silva, A. R.; Junquilha, G. S.; Carrieri, A. de P. (2008). Políticas de RH: Instrumentos de consenso e ambiguidade. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 11-34, Jan./Mar.

Marras, Jean Pierre. (2011). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 14.ed. São Paulo: Futura.

Mascarenhas, A. O.; Zambaldi, F.; Bernardes, R. C.; Neto, M. G. (2010). Towards a Relational Approach to People Management: Relational Competence and Performance in an Offshore Service Provider. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro: 25 a 29 de Setembro.

Mello, Andreza S. de; Alfredo R. L. da Silva; Silva Júnior, Annor da; Carrieri, Alexandre P. (2011). Práticas de Recursos Humanos na Gestão do Setor Hoteleiro Capixaba. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, Vol. 13 - nº 3 - p. 362–379 / set-dez.

Prajogo, Daniel I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, v. 171, p. 241-249.

Sammartino, W. (2002). *A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias Organizacionais*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo. São Paulo: USP.

Schuler, R. S.; Budhwar, P. S.; Florkowski, G. W. (2002). International human resource management: review and critique. *International Journal of Management Reviews*. Volume 4 Issue 1 March. pp. 41–70.

Shipton, Helen; Fay, Doris; West, Michael A.; Patterson, Malcolm; Birdi, Kamal. (2005). Managing people to promote innovation. *Creativity and innovation management*, v. 14, n. 2, p. 118-128. *Revista*

Eletrônica Gestão & Sociedade v. 12, n. 33, p. 2508-2540. Setembro/Dezembro-2018. ISSN 1980-5756. DOI: 10.21171/ges.v12i33.2320/2539.

Shipton, Helen; West, Michael A.; Dawson, Jeremy; Birdi, Kamal; Patterson, Malcolm. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, v. 16, n. 1, p. 3-27.

Shipton, Helen; Sparrow, Paul; Budhwar, Pawan; Brown, Alan. (2017). HRM and innovation: looking across levels. *Human Resource Management Journal*, v. 27, n. 2, p. 246-263.

Souto, S. R.; Garcia, F. C. A (2009). Influência da Cultura Organizacional nos Processos de Recrutamento, Seleção e Socialização: um Estudo de Caso de uma empresa do Setor de hotelaria de Minas Gerais. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, v. 11, nº 01, p. 41 – 62, jan/abr.

Souza, Rubia Mara. (2006). *Desenvolvimento de cargos e salários como instrumento gerencial na empresa Aruanã no município de Sinop/MT*. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Jurídicas, Gerenciais e Educação de Sinop, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Teixeira, R. M.; Morrison, A. (2004). Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 8, n 1, Jan./Mar. 105-128.

Toledo, F. de. (1999). *Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos*. 7ª ed. São Paulo: Atlas.

Ulrich, David. (2002). *O campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. Ed. São Paulo: Futura.

Veenendaal, André Ar; Van Velzen, Martijn; Looise, Jan Kees. (2014). Affecting innovation through HRM: the role of creative capital. *European Journal of International Management*. 11, v. 8, n. 5, p. 472-487.