

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ANDRESA MELO DE SOUZA

**INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA PERMANÊNCIA
DOS EMPREGADOS EM UM HOTEL NA CIDADE DE DOURADOS-MS**

DOURADOS/MS

2018

ANDRESA MELO DE SOUZA

**INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA PERMANÊNCIA
DOS EMPREGADOS EM UM HOTEL NA CIDADE DE DOURADOS-MS**

Monografia apresentada como requisito para aprovação na disciplina de Trabalho de Graduação II do curso de Administração da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados.

Orientador, Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes,

Banca Examinadora:

Professor (a) Dra. Erlaine Binotto

Professor (a) Dra. Jane Corrêa A. Mendonça

DOURADOS/MS

2018

INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA PERMANÊNCIA DOS
EMPREGADOS EM UM HOTEL NA CIDADE DE DOURADOS-MS

ANDRESA MELO DE SOUZA

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Presidente

Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes

Avaliador (a)

Prof.(a) Dra. Erlaine Binotto

Avaliador (a)

Prof.(a). Dra. Jane Corrêa Alves Mendonça

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro a lugar a Deus por ter me permitido chegar até o final em minha jornada da graduação acadêmica sem Deus não seria possível.

Agradeço a minha família. Em especial meus pais, meus irmãos que sempre me apoiaram desde o momento que decidi entrar na graduação.

Agradeço as minhas amigas que sempre estiveram ao meu lado em todos os momentos, momentos estes que muitas vezes não foram tão bons, mas que sempre permanecemos juntas umas sempre apoiando as outras.

Agradeço ao meu orientador deste estudo, professor Narciso Bastos Gomes que sempre esteve me auxiliando em todos os momentos. Agradeço aos avaliadores que se dispuseram a examinar este trabalho.

A Universidade Federal da Grande Dourados sou grata por ter vivido essa experiência incrível que é estar na graduação. Aos professores que com certeza contribuíram muito para o meu crescimento e aprendizado.

Aos meus colegas de sala de aula, que pude aprender um pouco com cada um e por todos os momentos que vivemos juntos durante a jornada acadêmica.

Agradeço a empresa onde o estudo foi realizado por ter me permitido fazer a pesquisa, e a todos os empregados que gentilmente se dispuseram a participar da pesquisa.

Que os vossos esforços desafiem assim possibilidades,
lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram
conquistadas do que parecia impossível.

Charles Chaplin

RESUMO

A gestão de pessoas e suas práticas ao longo dos anos tornou-se cada vez mais uma atividade importante e necessária para as organizações, no momento em que tem por finalidade prover a organização de talentos e procurar retê-los. A rotatividade de pessoal medida pela variação de pessoas que entram e saem da organização é um fenômeno que ocorre em decorrência de vários fatores internos a organização ou por iniciativa pessoais. Dentre os fatores internos, as práticas de gestão de pessoas podem influenciar a decisão de permanência ou não das pessoas. Esta rotatividade pode resultar em prejuízos na qualidade e continuidade dos serviços dessas organizações. O objetivo do estudo foi analisar a influência das práticas de gestão de pessoas na permanência dos empregados em um hotel na cidade de Dourados. Foi realizado o estudo exploratório onde se procurou conhecer o perfil e as práticas de gestão de pessoas do hotel. Os dados primários que identificam a influência das práticas da gestão de pessoas na decisão de permanecer ou não no hotel foram coletados mediante aplicação de um questionário junto aos empregados do hotel. As práticas de gestão de pessoas foram identificadas junto o gerente do hotel mediante questionário específico. O estudo revelou que as práticas de gestão de pessoas não exercem uma alta influência na decisão dos empregados permanecerem trabalhando na empresa, uma grande parte dos empregados atribuiu nenhuma influência e relativa influência em relação às práticas de gestão de pessoas.

Palavras chaves: gestão de pessoas, nível de influência, práticas de gestão.

ABSTRACT

People management and its practices over the years has increasingly becoming an important activity and a fee for organizations, at a time when it is intended to provide a talent organization and a pursuit to retain them. The personnel turnover, measured by staff variation of people entering and leaving the organization is a phenomenon that occurs as a result of several internal factors of the organization or by personal initiative. Among internal factors, people management practices can influence a decision whether or not for people to stay. This turnover may result in impairments in quality and continuity of organizations' services. The objective of this study was to analyze the influence of people management practices on employee permanency in a hotel, in the city of Dourados. An exploratory study was carried out in order to know the profile and practices of hotel people management. Primary data that identify the influence of people management practices on the decision to stay or not were collected through the application of a questionnaire to the hotel employees. The people management practices were identified with the hotel manager through a specific questionnaire. The study revealed that people management practices do not exert a high influence on the decision of employees to remain working in the company, a large proportion of employees attributed no influence and relative influence over people management practices.

Keywords: People management; level of influence; management practices.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Estrutura administrativa do Hotel | 27 |
|--|----|

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos Empregados 29

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 1.1 OBJETIVOS..... | 14 |
| 1.2 OBJETIVO GERAL | 14 |
| 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS..... | 14 |
| 1.4 PROBLÉMÁTICA | 15 |
| 1.5 JUSTIFICATIVA | 16 |
| 2 REVISÃO TEÓRICA | 17 |
| 2.1 GESTÃO DE PESSOAS | 17 |
| 2.1.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS | 19 |
| 2.1.3 RECRUTAMENTO | 19 |
| 2.1.4 SELEÇÃO | 19 |
| 2.1.5 TREINAMENTO | 20 |
| 2.1.6 REMUNERAÇÃO | 20 |
| 2.1.7 RETENÇÃO DE PESSOAL | 21 |
| 2.2 ROTATIVIDADE | 22 |
| 2.3 SETOR HOTELEIRO | 23 |
| 3 METODOLOGIA | 24 |
| 3.1 TIPO DE PESQUISA | 24 |
| 3.2 NATUREZA DE PESQUISA | 24 |
| 3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA | 24 |
| 3.4 UNIVERSO DA PESQUISA | 25 |
| 3.5 AMOSTRA | 25 |
| 3.6 COLETA DE DADOS | 25 |
| 3.7 FORMA DE TRATAMENTO DOS DADOS | 26 |

| | |
|--|----|
| 4 RESULTADOS | 27 |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO HOTEL | 27 |
| 4.1.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO HOTEL | 28 |
| 4.2 PERFIL DOS EMPREGADOS | 29 |
| 4.3 INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS | 30 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 36 |
| 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 38 |
| APÊNDICES | 42 |

1 INTRODUÇÃO

As pessoas ingressam na organização pelo processo denominado de admissão, porém, um dia, por iniciativa própria ou por iniciativa da organização, se desligam e deixam e procuram novas oportunidades.

A relação entre entrada e saída de pessoas em uma determinada organização caracteriza a rotatividade de pessoal. Milkovich e Boudreau, (2000) afirmam que rotatividade de pessoal é uma variável presente em qualquer tipo de organização, representada pelas entradas e saída das pessoas do quadro de pessoal da organização, podendo ter impacto positivos ou negativos.

Quanto os benefícios ou malefícios de uma rotatividade, Oliveira (2001, p.14) afirma que “existem fatores positivos neste processo, como a entrada de funcionários com um vasto conhecimento e novas experiências, assim como há o lado negativo, onde os custos são altos e a motivação dos trabalhadores é afetada.”

Estudos como o de Parada (2013) e Ferreira e Almeida (2015) são desenvolvidos com propósito de identificar as razões das ocorrências da rotatividade na organização, principalmente, quando se trata dos desligamentos por iniciativas das pessoas, visando de certa forma analisar os elementos que possam indicar as forças ou fraquezas organizações. Eliminá-las ou incentivá-las para manter a rotatividade em um nível aceitável e se possa criar uma cultura organização de preservação das pessoas no quadro de pessoas da organização ou promover a renovação do quadro de pessoas com pessoas com perfis voltadas para os objetivos da organização.

O cenário da rotatividade no emprego no Brasil na medida em que as oportunidades de emprego crescem no Brasil o índice de rotatividade pode aumentar, pois a movimentação de pessoas é um processo normal em toda organização. “O fenômeno da rotatividade torna-se, portanto, cada vez mais relevante e complexo. Por um lado, ele é produto das dinâmicas internas da organização e, por outro, também é fruto de dinâmicas de emprego e do mercado de trabalho brasileiro.” (Paim et al, 2017,p. 1)

O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos-Dieese (2016) mostra que no Brasil 26,5 milhões de vínculos de empregos foram desligados no ano de 2014, sendo que (56,3%) tinham sido vinculadas as contratações em 2013 enquanto (43,7%) tinham sido vinculadas as contratações realizadas em 2014.

Esses dados apontam também que das 27,8 milhões de pessoas que foram admitidas em 2014, 41,7% (11,6 milhões) dessas pessoas foram desligadas do emprego no período de um ano.

Verifica-se, portanto, que esse dado evidencia um índice de rotatividade elevado no mercado de trabalho, subdivido em diversos ramos de atividades e motivos, considerando-se os pedidos de demissões, dispensas com justa causa e sem justa causa, aposentadorias e falecimentos. Se esse índice representasse a apenas a realidade de uma organização, certamente que mereceria uma maior atenção por parte da gestão de pessoas.

A atividade gestão de pessoas, tradicionalmente tratada até então como administração de recursos humanos, atividade que tem como finalidade atrair, selecionar, manter e reter pessoas na organização tem um grande papel no sentido de auxiliar a organização para que consiga reter os bons funcionários na organização e investigar e procurar entender as razões dos desligamentos por iniciativa do empregado. “Investir na gestão de pessoas pode ajudar a evitar diversos fenômenos negativos à empresa, como por exemplo, o turnover.” (PINHEIRO E SOUZA, 2013, p. 3)

Com as constantes mudanças no ambiente externo da organização acredita-se que as práticas de gestão de recursos humanos se tornaram um fator de fundamental importância dentro das organizações para atrair e reter pessoas. Para Bühler (2009, p.57) “as pessoas nas organizações exercem papel fundamental para o crescimento empresarial.” Ainda na visão de Bühler (2009), é preciso que a organização dê atenção e valorização especial aos empregados, pois, essa valorização pode ser um diferencial de competitividade, independente do ramo ou porte de uma organização.

O setor hoteleiro, constituído pelas organizações que prestam serviços de hospedagem, para Cunha (2016) “é um setor que vive da prestação de serviços e, conseqüentemente, no qual há um importante envolvimento de cada colaborador na oferta do “produto final” ao cliente”, que optam em fazer turismo ou se hospedar por diversos motivos pessoais. , tem chamado atenção por suas características e pela necessidade de ter pessoas que possam atender os hóspedes com motivação e qualidade de atendimento, o que nem sempre é possível, quando existir uma alta rotatividade de pessoal.

Este trabalho está estruturado em três partes, na primeira está o referencial teórico, onde se fala sobre a gestão de pessoas, sobre as práticas de gestão de pessoas, sobre a rotatividade e sobre o setor hoteleiro. Na segunda está a metodologia do trabalho

desenvolvida para a obtenção dos dados do estudo, e na terceira estão os resultados obtidos na pesquisa e a análise destes dados e as considerações finais.

Este trabalho utilizou como referência o instrumento de pesquisa apresentado no trabalho realizado por Gustavo André Dunzer (2009), o autor realizou um trabalho intitulado “Influência de fatores de gestão de pessoas para a intenção de permanência de talentos críticos em uma empresa de óleo e gás na era da economia do conhecimento.” O trabalho de Gustavo teve como objetivo identificar o grau de influência dos fatores de gestão de pessoas na decisão do empregado permanecer na empresa.

Como no trabalho de Gustavo, este trabalho tem como objetivo analisar se as práticas exercem influência ou não para que o empregado permaneça na empresa, porém o estudo de Gustavo foi realizado em uma empresa de óleo e gás, enquanto que este trabalho foi realizado em um hotel, ou seja, uma empresa totalmente diferente.

1.1OBJETIVOS

1.2 Objetivo Geral

Analisar se as práticas de gestão de pessoas influenciam na permanência dos empregados em um hotel na cidade de Dourados.

1.3 Objetivos Específicos

- 1) Analisar o perfil sócio-profissional dos empregados;
- 2) Identificar as práticas de gestão de pessoas predominantes;
- 3) Comparar o perfil do empregado em relação a influência das práticas de gestão de pessoas na empresa na rotatividade

1.4 PROBLEMÁTICA

A hotelaria é uma atividade de prestação de serviços que para manter a qualidade no atendimento requer empregados qualificados e comprometidos com a continuidade dos serviços ofertados. “Sendo a rede hoteleira uma empresa de prestação de serviço, a retenção e o investimento no capital humano é muito importante para o seu perfeito funcionamento e para a sobrevivência da organização” (BÜHLER, 2009, p. 9).

Os hotéis têm visto a gestão de pessoas como um diferencial para que possam se manter no mercado que está cada vez mais competitivo (LIMA E BARRETO, 2016), porém, essas organizações enfrentam os dilemas da rotatividade de pessoal e acreditam que muitas vezes a perda de seus talentos se deve as suas práticas de gestão de pessoas.

A rotatividade está presente em qualquer tipo de organização e pode gerar desgaste e custos para as mesmas, uma vez que quando perde um bom empregado, conseqüentemente terá que treinar o novo, gerando novos investimentos e tempo para adaptação dessa pessoa na empresa. Além disso, a rotatividade de pessoal tem custos financeiros com a demissão do funcionário e admissão do novo, pode também causar até certo descontentamento por parte dos clientes, o que pode ser prejudicial para a organização.

Um elevado índice de rotatividade na visão Bühler de (2009, p.17) frente aos prejuízos pode causar “redução da produtividade, da lucratividade e da saúde organizacional.” Uma das alternativas para que a organização possa minimizar os prejuízos com a rotatividade negativa para a autora é que, se conheça os fatores que provocam a rotatividade e se procurar praticar uma eficaz gestão de pessoal com vistas a minimizar a rotatividade no momento em que se torna prejudicial.

Estudos realizados por Juliana Ayres Taioli (2005) apontam que o setor de turismo e hotelaria possui em índice de rotatividade muito alto em relação a outros setores de trabalho. Um estudo realizado pela autora em um hotel de luxo localizado em São Paulo constatou um alto índice de rotatividade, sendo que o principal motivo de pedirem demissão foi a remuneração que eles consideravam como baixa.

Outro estudo realizado por Bühler (2009) em uma rede de hotéis em Curitiba também apontou um alto índice de rotatividade na ordem de 86% sobre o efetivo, sendo as principais causas, abaixo remuneração; ausência de uma política de trabalho competitiva no mercado hoteleiro; falta de reconhecimento profissional; limitações do líder na condução das equipes; desmotivação e monotonia na execução das tarefas. Os resultados dos estudos de Bühler

apontaram que as práticas de gestão de pessoas influenciam na decisão de permanecer ou não na organização.

Manter as pessoas no quadro de empregados de um hotel é um desafio enfrentado por esse tipo de organização, que em muitos casos pode se deparar com alta rotatividade de pessoal, o que pode lhe trazer prejuízos no atendimento e na sua produtividade.

Diante dessa constatação, este estudo pretende verificar se as práticas de gestão de pessoas influenciam para a permanência dos empregados de um hotel de pequeno porte situado na cidade de Dourados-MS. Assim se faz a seguinte pergunta: qual o nível de influência das práticas de gestão de pessoas para o colaborador permanecer na empresa?

1.5 JUSTIFICATIVA

A gestão de pessoas está presente em todas as organizações sejam elas de grande, médio ou pequeno porte. Estudos sobre as práticas de gestão de pessoas vêm sendo realizado ao longo dos anos para que as organizações consigam detectar o que pode influenciar na permanência ou não permanência de uma pessoa na organização.

A gestão de pessoas é um dos elementos capazes de gerar resultados satisfatórios na prestação dos serviços hoteleiros, principalmente quando essa gestão está organizada por meio de técnicas gerenciais voltadas para políticas e práticas bem alinhadas estrategicamente com os valores e objetivos da organização. (LIMA E BARRETO, 2016, p.145)

Entender os motivos que fazem com as pessoas permanecem na organização é uma tarefa de grande importância para que se possa manter um bom clima organizacional e a organização consiga reter esses profissionais.

Os estudos e pesquisas científicas acerca do *turnover* são necessários e relevantes, pois as organizações enfrentam perdas de produtividade do capital humano e financeiro em razão dos índices de desligamentos. A retenção dos seus ativos humanos justifica-se porque eles agregam valor e representa o maior patrimônio da organização. O presente estudo busca analisar se as práticas de gestão de pessoas exercem influência ou não para a permanência dos colaboradores do hotel. Através da análise dos resultados do presente estudo a empresa poderá verificar qual o nível da influência das práticas de gestão de pessoas tem para os empregados, buscando assim melhorar para ter um melhor ambiente de trabalho.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Uma organização é formada por pessoas e são essas pessoas que são responsáveis para que a organização alcance seus objetivos com êxito. (CASIMIRO E CARVALHO, 2016).

Quanto à importância das pessoas para organização para Lacombe (2005) as pessoas são responsáveis pela maximização de seus resultados, assim as organizações passam a considerar as pessoas como um recurso que precisa ser administrado com eficácia. Quanto a essa importância para Dutra (2014) as políticas, ações e as práticas referentes a liderança e a gestão de pessoas desenvolvidas na organização podem possibilitar a conciliação entre os interesses das pessoas e da organização.

Ao se referir a gestão organizacional Dutra, (2001) *apud* Bertho (2010) diz que a gestão de pessoas está ligada de maneira intrínseca aos contextos ambientais e socioeconômico, requerendo-se dessa forma que se defina papéis e processos, visando, portanto, selecionar e contratar as pessoas que tenham o melhor perfil para trazer para dentro da organização para atender seus objetivos.

Para manter e reter as pessoas as organizações desenvolvem práticas e processos para admitir, remunerar, desenvolver, avaliar e garantir a segurança e qualidade de vida em seu ambiente, isto é, desenvolve um modelo de gestão de pessoas. Para Dutra (2014, p.17) a gestão de pessoas é “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”

No contexto da gestão de pessoas o trabalhador é visto como o foco dessa gestão, pois independente do porte ou categoria da organização a gestão de pessoas se torna necessária, conforme destaca Lacombe (2005, p.8) “As organizações são constituídas de pessoas. São elas que agem, que tomam as decisões. Nada acontece numa organização até que as pessoas tomem decisões e ajam no seu nome.”

Fiuza (2010, p.57) em relação a gestão de pessoas, dizem que “a gestão de pessoas (GP) nas organizações assume papel especialmente relevante e estratégico na realidade competitiva atual, já que suas políticas e práticas devem criar tais capacidades organizacionais que levam a uma competitividade maior.”, espera-se que uma eficaz gestão de pessoas deve ser orientada para os resultados organizacionais e seja contemplada no planejamento

estratégico da organização e pelas estratégias e políticas de pessoas que podem ser desenvolvidas e orientadas para os objetivos da organização.

Uma estrutura de gestão de pessoas, na maioria das vezes, está contemplada nas médias e grandes organizações, restando as pequenas e micros, as ações e atividades que em muitas vezes são realizadas pela gerência geral ou pelo próprio encarregado ou supervisor. Neste contexto, as políticas e as estratégias de pessoal são constatadas e efetivadas nas práticas de gestão desenvolvidas na organização. As práticas de gestão de pessoas referem-se ao conjunto de atividades e ações que os líderes ou o gerente de recursos humanos desenvolvem na organização para atrair, recrutar, selecionar, desenvolver, remunerar, reter as pessoas.

2.1.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

As práticas de gestão de pessoas ou comumente denominadas de processos de administração de recursos humanos na organização consistem no conjunto de atividades e etapas referentes a determinado processo interno, incluindo-se o, recrutamento, seleção de pessoal; descrição e análise de cargo; treinamento e desenvolvimento de pessoal; remuneração; integração de pessoal, desligamento.

2.1.3 RECRUTAMENTO

O recrutamento é considerado como as práticas ou técnicas usadas para atrair potenciais candidatos para ocupar determinado cargo na organização. (LACOMBE 2005). Na mesma visão de Lacombe, Caxito (2012, p. 19) diz que “a área de recrutamento de uma empresa faz exatamente isso: reúne, convoca, alista pessoas para um determinado cargo ou função a ser desenvolvida na organização.” Para que a organização consiga recrutar os candidatos corretos é importante que ela trace qual o perfil do candidato desejado, pois dessa maneira ela conseguirá recrutar os candidatos que mais se adequarem ao perfil da organização. Para Lacombe (2005, p.66) “Só é possível recrutar a pessoa se a organização determinar antecipadamente o perfil desejado, isto é, as características pessoais e profissionais. O êxito organizacional no processo de recrutamento depende desse perfil bem definido”.

O recrutamento pode ser feito de duas fontes, a fonte interna e a fonte externa. O recrutamento interno consiste em selecionar funcionários que já estão trabalhando na empresa. Já o recrutamento externo busca por candidatos fora da empresa. (CAXITO, 2012)

2.1.4 SELEÇÃO

Após o recrutamento procede a fase da seleção, Carvalho e Nascimento (1993, p.114) “a seleção de recursos humanos tem a finalidade central de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelarem mais qualificados na triagem inicial do recrutamento.”

A seleção é uma etapa que vem após o recrutamento ela consiste em selecionar dentre os candidatos o que mais está adequado ao perfil da empresa. (SILVA E SILVA, 2013) Esta etapa praticamente é o filtro para que a organização possa escolher

o colaborador idealizado para atuar como parceiro e realizador de atividades estabelecidas para ele no cargo que ocupará.

A forma como se pratica a seleção pode resultar em eficácia do processo e contribuir para se evitar transtornos na permanência do empregado na empresa.

2.1.5 TREINAMENTO

Cada indivíduo possui suas características e peculiaridades desse modo o treinamento auxilia para que a empresa consiga despertar no funcionário as características que precisam para desempenhar suas funções e estas características podem ser desenvolvidas por meio do treinamento. “O treinamento é um processo educacional de curto prazo que, mediante procedimentos sistemáticos e organizados, oferece às pessoas de nível não gerencial conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido.” (BORGES et al ,2014, p. 103). Ainda se tratando do desenvolvimento das características e capacidades das pessoas, Lacombe (2005) diz que,

As organizações precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir. As empresas não podem escolher se treinam ou não seus empregados, porque as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda empresa tem suas peculiaridades. Sendo os recursos humanos os mais importantes em qualquer organização, a capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia. (Lacombe 2005, p.311).

O treinamento constitui-se de um processo que envolve desde o planejamento das ações, a organização dos recursos necessários e o controle dos resultados alcançados. Assim, o treinamento caracteriza-se como uma estratégia de intervenção para resultados planejados e a serem alcançados pelas pessoas na organização.

2.1.6 REMUNERAÇÃO

A remuneração considerada a retribuição monetária e os incentivos que a organização faz ao empregado pela prestação de um trabalho ao ocupar determinado cargo. É uma obrigação legal que estabelece a relação trabalhista entre a organização e o empregado. “A remuneração e o salário trazem para o trabalhador uma recompensa financeira em troca da sua prestação de serviço, seja ela manual ou intelectual.” (FAVARIM, 2011.p. 209)

A remuneração se compõe do salário fixo, direto, indireto, dos benefícios e das vantagens que uma pessoa recebe na organização. Além do salário alguns benefícios podem ser incorporados a remuneração. Para Milkovich e Boudreau (2000, p.440) “Benefícios são os aspectos indiretos da remuneração total dos empregados; eles incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria.” É considerada um dos fatores motivadores de pessoal no momento em que pode estimular e direcionar as pessoas a continuar na organização ou a se empenhar mais no trabalho.

Assim sendo, torna-se necessário que a organização tenha ou faça uma boa gestão da remuneração com vistas a reter o seu pessoal e conseguir por meio delas os seus resultados e eficiência almejada. Segundo Lacombe (2005, p.145) “Para conseguir boa eficiência organizacional, é necessária uma boa administração do sistema de remuneração, instrumento indispensável para atrair e reter bons profissionais e motivá-los a trabalhar em equipe.”

Na perspectiva de Lacombe (2005) a organização almeja ser eficiente por meio de resultados planejados, porém, é necessário que a remuneração atribuída aos seus empregados seja administrada de forma que possa atender as necessidades e expectativa das pessoas e possa ser configurada como um atrativo para futuros empregados. Diante de suas necessidades pessoais e quando se trata da situação financeira, as pessoas são atraídas pelas organizações que lhe proporcionam salários e vantagens atrativas.

2.1.7 RETENÇÃO DE PESSOAL

As práticas de gestão de pessoas de uma organização podem auxiliar para que haja maior retenção de pessoal, que podem impactar na decisão das pessoas deixar a organização e resultar na rotatividade de pessoal. A rotatividade dos empregados é um processo que causa desgaste e custos para a organização. (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000).

Para que uma organização possa evitar uma rotatividade negativa de seu pessoal suas estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas devem ser eficazes tendo em vista que uma rotatividade elevada pode levar a empresa a retardar o alcance dos resultados

desejados, bem como arcar com custos altos de admissão e demissão de pessoal, é necessário que a organização desenvolva mecanismos para reter seu pessoal.

2.2 ROTATIVIDADE

A rotatividade de pessoal é uma variável presente em todo tipo de organização que emprega e desliga pessoas no seu quadro de pessoal. Essa variável pode afetar o desempenho e o clima organizacional, no momento em que uma alta rotatividade de pessoal se torna nociva para a continuidade da produção e porque não dizer para o atendimento aos clientes e os resultados estabelecidos pela organização. “A saída de colaboradores de uma organização é um dos fatores que mais compromete o desenvolvimento e crescimento de uma empresa.” (MOTA E TEIXEIRA, 2014, p.36)

A rotatividade pode ter origem em vários fatores na organização, seja pela iniciativa da organização ou pela iniciativa do empregado. O que se sabe é que a rotatividade pode ocorrer em todo tipo de organização, e se configuram entre a relação de admitidos e demitidos em uma organização.

Dentre os malefícios da rotatividade, para Coberô e Pereira (2013) a rotatividade de pessoal pode causar desordem no momento em que, envolve os recursos humanos que são essenciais para a mesma, e também faz com que a empresa perca seus talentos ou possa ganhar novos talentos com a admissão de novas pessoas.

O conceito mais usual é que a rotatividade de pessoal diz respeito às admissões e as demissões de pessoas da organização durante um determinado período (FRANCO E MATOS,2010). A rotatividade de pessoal pode ser originada por diversos fatores como a seleção e recrutamento que pode não ter sido feita corretamente, a satisfação dos empregados com a organização, a motivação, a remuneração e recompensas. Esses fatores podem contribuir para que o empregado não permaneça na organização. (MEDEIROS *et al* 2012) Porém não são só estes fatores que contribuem para que os empregados se desliguem da organização.

As razões para o desligamento podem ser diversas: os indivíduos podem solicitar sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Por outro lado, a empresa também se coloca no

direito de buscar profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procurar pela inovação e reforma profissional de seus colaboradores. (MEDEIROS *et al* 2012)

Quanto à origem da rotatividade na organização para Nicoletti e Andrade (2008) dizem que existem fatores do lado da organização e fatores do lado do empregado que podem ocasionar o desligamento, do lado da organização “as demissões são devidas à variação do ciclo econômico, mudanças tecnológicas, reestruturação de quadros, inadequação dos trabalhadores, custo do trabalho e outros fatores.” Por outro acredita-se que quando se trata pela rotatividade motivada pela saída das pessoas, entende-se que do lado dos empregados há vários fatores também: “descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, busca de uma melhor colocação profissional, assim como, de mudança de município, busca de melhores salários, insatisfação no trabalho e razões ligadas à idade, saúde e família.”

2.3 SETOR HOTELEIRO

O setor hoteleiro é um setor que está em constante crescimento, pois movimentava a economia do país. “O setor hoteleiro junto com o Turismo são os responsáveis por umas das maiores movimentações na economia de países em desenvolvimento.” (MAURICIO E RAMOS, 2011, p. 105).

A gestão de pessoas tem se tornado uma vantagem estratégica para as empresas. No setor de turismo não é diferente, pois as organizações estão percebendo a necessidade de ter e manter pessoas qualificadas e aptas para atender seus clientes (Teixeira, 2006). “Os empreendimentos hoteleiros devem investir no seu capital humano, pois a qualidade interna do serviço irá refletir sobre a satisfação do hóspede” (LIMA E BARRETO, 2016, p.145)

Um hotel assim como qualquer outra organização necessita do funcionário para que possa ter um bom andamento, ainda mais por ele ser um prestador de serviços. De acordo com Parada (2013) as organizações hoteleiras estão cada vez mais percebendo que o capital intelectual traz uma grande vantagem competitiva para a organização.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto aos seus objetivos foi exploratória e descritiva por envolver levantamento bibliográfico e por permitir um maior conhecimento e entendimento do assunto estudado. “A pesquisa exploratória teve como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema a ser investigado no hotel”, conforme a perspectiva de (GIL, 2002, p. 41)

A pesquisa descritiva tem como objetivo entender as características de determinado grupo através da coleta de dados que pode ser feita com questionários. (GIL, 2002)

3.2 NATUREZA DE PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como quantitativa, pois contemplou uma amostra de respondentes e os dados foram tratados de forma quantitativa e se caracteriza pela sua objetividade. Fonseca (2002, p.20 *apud* GERHARDT E SILVEIRA, 2009, p.33) Este tipo de estudo permite quantificação numérica e matemática dos resultados.

Esta estratégia de estudo permitiu estratificar a amostra, quantificar os resultados e analisá-los matematicamente de forma ser possível estabelecer relações que podem ser significativas entre as variáveis estudadas (práticas de gestão de pessoas e permanência dos empregados).

3.3 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A estratégia de pesquisa adotada foi um estudo de caso. Este procedimento de pesquisa é adotado por permitir um estudo mais aprofundado e detalhado da unidade de pesquisa que foi estudada e também por permitir por meio do levantamento documental e da aplicação do questionário obter dados reais históricos, percepção dos empregados e experiências sobre a gestão de pessoas da organização.

O estudo de caso se torna mais fácil entender e analisar o objeto de estudo. (GIL, 2002). Assim neste estudo esta estratégia permitiu o envolvimento da pesquisadora no contexto do cotidiano da unidade pesquisada, de forma a levantar dados quantitativos e conversar com autores.

3.4 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo de pesquisa é constituído por um hotel de pequeno porte na cidade de Dourados-MS, que tem em seu quadro de pessoas 21 empregados.

3.5. AMOSTRA

A amostra é constituída por 18 empregados que ocupam os cargos operacionais e o gestor do hotel. A seleção do hotel não foi probabilística. E a amostra foi confirmada mediante indicação dos gerentes e autorização para aplicar os questionários junto aos empregados e a disponibilidade dos empregados em participar da pesquisa

3.6 COLETA DOS DADOS

Os dados foram coletados mediante um questionário estruturado e fechado onde o respondente fez escolha de alternativas que expressam o seu sentimento sobre a prática de gestão de pessoas do hotel.

O questionário aplicado foi adaptado de um questionário já existente de Gustavo André Dunzer (2009), onde se contemplou 27 questões onde o empregado assinalava desde nenhuma influência até alta influência de acordo com o nível que julgavam melhor para sua decisão de permanecer na empresa.

O questionário foi impresso e disponibilizado para cada funcionário. O gestor do hotel também respondeu um questionário onde ele identificou de acordo com sua visão quais as práticas de gestão de pessoas adotadas pelo hotel, o questionário do gestor se encontra no apêndice B.

3.7 FORMA DE TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram tratados estatisticamente, mediante a utilização de planilhas Excel, de forma possibilitar a utilização quantitativa dos dados e analisá-los em suas repetitivas categorias.

Após tabulados estatisticamente os dados, foram analisados quantitativamente e qualitativamente os dados em relação o perfil dos empregados e as variáveis referentes as práticas de gestão de pessoas da organização.

O perfil identificado dos funcionários do hotel permitiu fazer o cruzamento com os dados que foram coletados. Por fim a pesquisa permitiu analisar o nível que as práticas de gestão de pessoas exercem na decisão dos empregados permanecerem ou não no hotel.

4 RESULTADOS

Esta seção apresenta o perfil dos empregados que participaram do estudo e compõem o quadro funcional do hotel. Apresenta também a análise dos dados do estudo colhido por meio dos questionários aplicados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO HOTEL

O hotel estudado está situado na cidade de Dourados há mais de 40 anos, foi um dos primeiros hotéis a se instalar em na cidade. Conta com três sócios sendo um deles o sócio administrador. No ano de sua fundação em 1974, o seu fundador (*in memoriam*) vislumbrou em Dourados uma cidade que serviria para seus planos hoteleiros, pois na época havia deficiência desse serviço. O hotel conta com mais de 4 (quatro) mil metros de construção, onde estão 72 (setenta e duas) unidades habitacionais de hospedagem, sendo 08 (oito) dessas unidades suítes, ainda apresenta área de lazer e salão de eventos. Está localizado no centro da cidade, é considerado de pequeno porte para a cidade, e tem um quadro de pessoal de 21 empregados.

A sua estrutura administrativa se dá conforme a figura 1. A diretoria fica no topo, logo abaixo tem os outros setores como Reservas/Recepção onde se concentra 10 funcionários; Financeiro conta com 2 funcionários, Alimentos e Bebidas onde se concentra a copa/restaurante com 3 funcionários e a Governança conta com 6 funcionários.



Figura 1 - Estrutura Administrativa do Hotel

Fonte: Elaborado pela autora

4.1.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DO HOTEL

Para o gestor da empresa o conceito de gestão de pessoas é formar um time capaz, envolvido e responsável. No hotel os principais processos de gestão de pessoas são treinamento, capacitação e avaliações pessoais. O modelo de gestão de pessoas é compartilhado com os encarregados dos setores, como a gestão é compartilhada os setores que estão solicitando a vaga que definem o perfil e competência dos empregados. Para o recrutamento e seleção as etapas são oferta da vaga, seguido da seleção de currículos e pôr fim a entrevista, os responsáveis pelos setores que estão necessitando dos funcionários que fazem esse processo de recrutamento e seleção. A empresa utiliza o recrutamento externo para a seleção de novos empregados, não há plano de carreira. Os setores que estão solicitantes de novos empregados participam do processo de disponibilidade da vaga; seleção de candidatos; entrevistas e treinamento.

O hotel entende que as fraquezas (pontos fracos) para fazer o recrutamento é filtrar os candidatos que não se adequam ao perfil da empresa. O hotel considera como pontos fortes para fazer novas contratações a localização do hotel e a remuneração que é um pouco acima da média do mercado. O hotel não tem um controle dos custos com recrutamento e seleção, ele também não mantém um banco de dados dos candidatos.

Referente aos treinamentos oferecidos pela empresa. O funcionário mais antigo é treinado e assim oferece treinamento ao mais novo, sempre com a supervisão dos responsáveis pelo setor. Novos treinamentos são feitos somente quando há necessidade, não se tem uma frequência definida. O hotel não faz avaliação de desenvolvimento do funcionário.

No que se refere à remuneração os critérios que o hotel adota para remunerar os funcionários é a média do mercado. O hotel não faz avaliação de desempenho e não faz descrição de cargos e salários.

No que se refere à segurança do trabalhador o hotel adota os procedimentos legais, determinados positivamente pelas normas trabalhistas.

O hotel também não faz pesquisa para verificar qual o clima organizacional. Quando há desligamentos o hotel não faz uma pesquisa para conhecer os motivos que causaram os desligamentos.

4.2 PERFIL DOS EMPREGADOS

O quadro 01 resume o perfil dos empregados entrevistados onde predomina o sexo feminino com 77,77% dos empregados. A maioria dos empregados tem idade entre 21 anos a 40 anos que representam 72,22 % dos empregados e 50% são casados.

Quanto o setor onde atuam, a maioria dos empregados trabalham na recepção do hotel seguidos dos que trabalham na governança. A minoria dos empregados trabalha na copa/restaurante.

O tempo de empresa tem o predomínio da maioria dos empregados que já estão no hotel no máximo há um ano. Porém, uma parcela significativa de pessoas já trabalham no hotel há mais de dois anos num período de dois a cinco anos.

| Perfil dos Empregados | | |
|-----------------------|----|-------|
| Variável | Fr | % |
| Feminino | 14 | 77,77 |
| Masculino | 4 | 22,22 |
| 21 anos a 40 anos | 13 | 72,22 |
| Acima de 40 anos | 5 | 27,77 |
| Solteiro | 6 | 33,33 |
| Casado | 9 | 50,00 |
| Separado | 3 | 16,66 |
| Copa/Restaurante | 3 | 16,66 |
| Governança | 7 | 38,88 |
| Recepção | 8 | 44,44 |
| Até um ano de empresa | 11 | 61,11 |
| De 2 a 5 anos | 4 | 22,22 |
| Mais de 5 anos | 3 | 16,66 |

Quadro 1- Perfil dos Empregados
Fonte: Elaborado pela autora

4.3 INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

A seguir são apresentados os resultados de acordo com a percepção dos empregados conforme respostas obtidas através do apêndice A e tabuladas de acordo com o apêndice C.

4.3.1. Receber uma remuneração (salário+ benefícios) competitiva com base na média do mercado

O estudo mostra que uma receber uma remuneração (salário+benefício) competitiva na média do mercado não tem nenhuma influência para 38,88 % dos empregados, 27,77 % dizem tem baixa influência 22,22 % relativa influência e 5,55 % alta influência. Dentre os que afirmam não ter nenhuma influência em sua decisão de permanecer na empresa, predominam as pessoas do sexo feminino, as pessoas de 26 a 30 anos, os solteiros e os casados e as pessoas que estão na recepção.

4.3.2. Receber remuneração mensal atrelada ao desempenho profissional

O estudo mostra que receber uma remuneração atrelada ao desempenho profissional não tem nenhuma influência para 38,88 % dos empregados, baixa influência para 27,77 %, relativa influência para 16,66 %, alta influência para 5,55 %. Dentre os que afirmam não ter nenhuma influência em sua decisão de permanecer na empresa, estão as mulheres, os de 26 a 30 anos, os casados e os que trabalham na recepção.

4.3.3. Receber benefícios oferecidos pela empresa (educação, saúde, previdência)

Receber benefícios oferecidos pela empresa para 66,66 % dos empregados não tem nenhuma influência na sua decisão de permanecer na empresa, para 27,77 % tem baixa influência e para 5,55 % tem muita influência. Dentre os que afirmam não ter nenhuma influência na sua decisão de permanecer na empresa se destacam as mulheres, as pessoas acima de 40 anos, os casados e os que trabalham na recepção.

4.3.4 As práticas formais de reconhecimento profissional existente na empresa

As práticas formais de reconhecimento profissional não têm nenhuma influência para 50,00 % dos empregados, e para 38,88 % dos empregados tem baixa influência e para 22,22

% tem relativa influência. Dentre os que afirmam não ter nenhuma influência na sua decisão de permanecer na empresa se destacam as mulheres, as pessoas acima de 40 anos, os casados e os que trabalham na recepção.

4.3.5 Os programas de desenvolvimento e treinamento existente na empresa

Os programas de desenvolvimento e treinamento existentes na empresa não têm nenhuma influência para 44,43 % dos empregados, e para 38,88 % dos empregados tem baixa influência e para 16,66 % tem relativa influência. Dentre os que afirmam não ter nenhuma influência na sua decisão de permanecer na empresa, se destacam as mulheres, as pessoas de 36 a 40 anos e as acima de 40 anos, os casados e os que trabalham na governança e na recepção.

4.3.6 A garantia de segurança para permanência no emprego

A garantia de segurança para permanência no emprego não tem nenhuma influência para 33,33 % dos empregados; para 16,66 % tem baixa influência; para 44,44 % tem relativa influência e para 5,55 % tem muita influência. Dentre os que afirmam ter relativa influência na sua decisão de permanecer na empresa se destacam as mulheres, os que têm idade de 21 a 25 anos, 26 a 30 anos, 36 a 40 anos e acima de 40 anos, os casados e os que trabalham na recepção.

4.3.7 A comunicação que existe na empresa entre empregado e chefia

O nível de comunicação entre empregado e chefia não tem nenhuma influência para 11,11 % dos empregados; baixa influência para 33,33 %; 27,77 % relativa influência; 16,66 % muita influência e 11,11 % alta influência. Dentre os que afirmam ter baixa influência na sua decisão de permanecer na empresa se destacam as mulheres, os de idade 36 a 40 anos, os casados e os que trabalham na governança e recepção.

4.3.8 A comunicação que existe com os colegas de trabalho

Em relação à comunicação com os colegas de trabalho 16,66 % afirmam ter baixa influência na decisão de permanecer na empresa; 38,88 % relativa influência; 16,66 % muita influência e 27,77 % consideram como alta influência. Dentre os que afirmam ter relativa

influência na sua decisão de permanecer na empresa, se destacam as mulheres, os com idade acima de 40 anos, os casados e os que trabalham na recepção.

4.3.9 O plano de carreira que predomina na empresa

Para 55,55 % dos empregados o plano de carreira que predomina na empresa não tem nenhuma influência na sua decisão de permanecer na empresa; 22,22 % consideram como baixa influência; 16,66 % relativa influência e 5,55 % como alta influência. Dentre os que afirmam não ter nenhuma influência na sua decisão de permanecer na empresa, se destacam as mulheres, as pessoas com idade de 26 a 30 anos, os casados e os que trabalham na recepção.

4.3.10 O clima de confiança e bom relacionamento com o chefe imediato

Para 33,33 % dos empregados o clima de confiança e bom relacionamento com o chefe imediato tem baixa influência na sua decisão de permanecer na empresa; para 44,44 % tem relativa influência; para 5,55 % tem muita influência e 16,66 % tem alta influência. Dentre os que afirmam ter relativa influência na sua decisão de permanece na empresa se destacam as mulheres, as pessoas com idade acima de 40 anos, os casados e os que trabalham na recepção.

4.3.11 O nível de trabalho em equipe existente

Para 27,77 % dos empregados o nível de trabalho em equipe existente na empresa apresenta baixa influência na sua decisão de permanecer na empresa; 16,66 % relativa influência; 22,22 % muita influência e 27,77 % alta influência. Dentre os que afirmam ter baixa influência na sua decisão de permanecer na empresa se destacam, as mulheres, as pessoas com idade de 26 a 30 anos e 36 a 40 anos, os casados e os separados e os eu trabalham na governança e recepção. Dentre os que afirmam ter alta influência na sua decisão de permanecer na empresa se destacam, as mulheres, as pessoas com idade de 26 a 30 anos, os casados e os que trabalham na governança e recepção.

4.3.12 A confiança e bom relacionamento que predomina com a equipe de trabalho e de outros setores da empresa

Para 16,66 % dos empregados a confiança e o bom relacionamento com a equipe de trabalho apresenta baixa influência na sua decisão de permanecer na empresa; 44,44 % relativa influência; 16,66 % muita influência e 22,22 % alta influência. Dentre os que afirmam ter relativa influência na sua decisão de permanecer na empresa se destacam, as mulheres, os com idade acima de 40 anos, os solteiros e os separados e os que trabalham na recepção.

4.3.13 O nível de qualidade de vida

Para 5,55 % dos empregados o nível de qualidade de vida não tem nenhuma influência; 16,66 % baixa influência; 44,44 % relativa influência; 11,11 % muita influência e 22,22 % alta influência. Entre as mulheres 22,21 % não tem nenhuma ou baixa influência; 27,77 % relativa influência; 5,55 % alta influência. Dentre os que afirmam ter relativa influência se destacam as mulheres, as pessoas com idade acima de 40 anos, os casados e os que trabalham na recepção.

4.3.14 As práticas de recrutamento e seleção

Para 5,55 % dos empregados as práticas de recrutamento e seleção não apresenta nenhuma influência na sua decisão de permanecer na empresa; 11,11 % baixa influência; 38,88 % relativa influência; 22,22 % muita influência e 22,22 % alta influência. Dentre os que afirmam ter relativa influência na sua decisão de permanecer na empresa se destacam as mulheres, as pessoas com idade acima de 40 anos, os solteiros e os que trabalham na recepção.

4.3.15 As normas e as práticas para a segurança no trabalho

Para 38,88 % dos empregados as normas e práticas para a segurança no trabalho tem baixa influência; 27,77 % relativa influência; 22,22 % muita influência e 11,11 % alta influência. Entre as mulheres 33,33 % afirmam ter baixa influência; 16,66 % relativa influência; 22,22 % muita influência e 5,55 % alta influência. Dentre os que afirmam ter baixa influência na sua decisão de permanecer na empresa, se destacam as mulheres, as pessoas com idade de 26 a 30 anos e de 36 a 40 anos, os solteiros e os casados e os que trabalham na governança e recepção.

4.3.16 O modelo de avaliação praticado pela empresa para avaliar o desempenho dos empregados

Para 27,77 % dos empregados o modelo de avaliação feito pela empresa para avaliar o desempenho dos empregados não tem nenhuma influência; 33,32 % baixa influência; 27,77 % relativa influência; 5,55 % muita influência e 5,55 % alta influência. Dentre os que afirmam ter baixa influência na sua decisão de permanecer na empresa, homens e mulheres se dividem, as pessoas com idade entre 26 a 30 anos e os com idade acima de 40 anos, os solteiros e os que trabalham na recepção.

4.3.17 O modelo de atendimento da empresa as reivindicações dos empregados

Para 11,11 % dos empregados o modelo de atendimento da empresa as reivindicações dos funcionários não têm nenhuma influência; 38,88 % baixa influência; 5,55 % relativa influência; 11,11 % muita influência e 27,77 % alta influência. Dentre os que afirmam ter baixa influência se destacam as mulheres, as pessoas com idade de 21 a 25 anos de 26 a 30 anos, acima de 40 anos, os solteiros e os casados, e os que trabalham na recepção.

4.3.18 Os convênios médicos firmados pela empresa

Para 88,88 % dos empregados os convênios médicos firmados pela empresa não têm nenhuma influência na sua decisão de permanecer na empresa; 5,55 % relativa influência e 5,55 % muita influência. Entre as mulheres 66,66 % afirmam não ter nenhuma influência; 5,55 % relativa influência e 5,55 % muita influência. Dentre os que afirmam não ter nenhuma influência na sua decisão de permanecer na empresa se destacam, as mulheres, as pessoas com idade acima de 40 anos, os casados e os que trabalham na recepção.

4.3.19 Os convênios sociais (mercado, farmácia) firmados pela empresa

Para 27,77 % dos empregados os convênios sociais firmados pela empresa não apresentam nenhuma influência na sua decisão de permanecer na empresa; 11,11 % baixa influência; 33,32 % relativa influência; 5,55 % muita influência e 22,22 % alta influência. Dentre os que afirmam ter relativa influência na sua decisão de permanecer na empresa, se destacam as mulheres, as pessoas com idade acima de 40 anos, solteiros, casados e separados se dividem e os que trabalham na recepção.

4.3.20 O apoio ao aperfeiçoamento individual e profissional fora da empresa

Para 44,44 % dos empregados o apoio ao aperfeiçoamento individual e profissional fora da empresa não apresenta nenhuma influência na sua decisão de permanecer na empresa; 33,33 % baixa influência; 11,11 % relativa influência; 5,55 % muita influência e 5,55 % alta influência. Dentre os que afirmam não ter nenhuma influência na sua decisão de permanecer na empresa, se destacam as mulheres, as pessoas com idade de 36 a 40 anos, os casados e os que trabalham na recepção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal analisar qual a influência que as práticas de gestão de pessoas têm na permanência dos empregados em um hotel na cidade de Dourados-MS. Os objetivos específicos também foram alcançados, pois através da pesquisa foi possível analisar o perfil de cada empregado, foi possível identificar as práticas de gestão de pessoas através do questionário respondido pelo gestor do hotel e também analisar o nível dessas práticas na visão de cada empregado. Através da pesquisa foi possível verificar que as práticas de gestão de pessoas na visão dos empregados, não apresenta nenhuma influência, seguido de baixa influência e relativa influência em sua decisão de permanecer na empresa, um número relativamente baixo de empregados consideram as práticas de gestão de pessoas com um nível de influência alto em sua decisão de permanecer na empresa.

O estudo teve algumas limitações. Uma delas foi o número da amostra, como a amostra é relativamente baixa dificultou um pouco no momento de tabular os resultados, pois os dados ficaram baixos também, quando se tem uma amostra maior fica mais fácil de visualizar onde está ocorrendo o problema. Outra limitação do estudo foi que como a pesquisa foi realizada somente com os cargos operacionais o nível de escolaridade dos empregados é baixo o que dificultou na hora deles responderem o questionário. Alguns funcionários apresentaram certo receio em responder a pesquisa e acabaram que responderam de qualquer forma apenas porque foi solicitado, isso também acabou de certa forma dificultando o estudo.

O estudo traz contribuições tanto para o meio acadêmico como para a empresa que foi realizada a pesquisa. Para o meio acadêmico ela contribui para a área de gestão de pessoas, mostrando como é a realidade de uma empresa de pequeno porte e como essas empresas fazem a gestão de pessoas, através da pesquisa é possível visualizar na prática o que foi aprendido na teoria em sala de aula. Para a empresa em questão a principal contribuição foi visualizar e identificar onde estão ocorrendo as falhas da gestão de pessoas e através do estudo a empresa conseguir melhorar sua gestão.

Para estudos futuros as sugestões para melhoria do trabalho é que a pesquisa seja realizada com mais de um hotel, para que se possa ter uma visão mais ampla da gestão de pessoas no setor hoteleiro de Dourados-MS. Outra sugestão é fazer uma entrevista com os empregados, ao invés de dar o questionário, pois maneira eles não terão tanta dificuldade em responder as questões.

A gestão de pessoas vem crescendo ao longo dos anos, pois as empresas estão percebendo a importância de se manter uma boa equipe de trabalho, e cada vez mais práticas de gestão estão sendo inseridas nas empresas visto essa necessidade. Através das práticas de gestão de pessoas as empresas conseguem alinhar os objetivos dos seus empregados com os objetivos da empresa. Quando a empresa começa a entender a importância da gestão de pessoas e começa a praticá-la certamente ela obterá resultados cada vez melhores e conseguirá alcançar seus objetivos com mais facilidade. Empregados quando são motivados e tem um ambiente de trabalho agradável eles desenvolvem melhor suas atividades e contribuem mais para o crescimento da empresa.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERTHO, Melissa Salgado. **Gestão de pessoas no setor hoteleiro**. Rio de Janeiro, 2010. 38. mar 2010. Monografia (Pós-Graduação em Recursos Humanos). Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro.

BORGES, Anna Camila; SEGATY, Camila Fernandes; PASQUALINI, Diego; NEHRING, Hannelore; QUNTO, Mariane Ortlieb. **Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento no comércio varejista de Blumenau**. Navus - Revista de Gestão e Tecnologia. Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 101-110, jan./jun. 2014

BORGES, Mara Santos; RAMOS, Noézia Maria. **Turnover: uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial**. VIII Convibra, 2011.

BUHLER, Leslie Vieira. **Turnover na hotelaria: Estudo de caso da rotatividade de funcionários de uma rede hoteleira de Curitiba**. (Dissertação de Mestrado programa de pós-graduação em turismo), Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2009.

CARDOSO, Mauricio Farias; DE FREITAS CARDOSO, Janice; DOS SANTOS, Simone Rodrigues. **O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha**. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, v. 3, n. 1, p. 107, 2013.

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**, v.1, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

CASIMIRO, Camila Morena; DE CARVALHO, Pedro Carlos. **A importância da gestão de pessoas nas empresas de sucesso**. Revista de Administração do Unisal, [S.l.], v. 6, n. 10, dez. 2016. ISSN 1806-5961. Disponível em: <http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/553>
Acesso em: 09 jan. 2018.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. 1 ed., rev. e atual., p. 130, Curitiba, IESDE Brasil, 2012

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CUNHA, Marli Isabel Dias. **A rotatividade de pessoas em unidades hoteleiras: o papel das práticas de gestão de recursos humanos**. 2016. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico do Porto

DA SILVA, Roberto Pereira; DA SILVA, Suelen Cristina. **Recrutamento e Seleção de pessoas**. Revista Interatividade, Andradina, v.1, n. 1, 1º sem. 2013

DIEESE. **Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro: 2002 a 2014**. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. São Paulo, SP: DIEESE, 2016. Disponível em:

<https://www.dieese.org.br/livro/2016/rotatividade2016/?page=1> acesso em 22 jun. 2017

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2014

FAVARIM, Flávia Negri. **Remuneração e Salário. Uma abordagem jurídico/administrativa**. São Paulo. **Revista de Ciências Gerenciais**, v.15, n 21, 2011.

FERREIRA, Luciana Carvalho de Mesquita; ALMEIDA, Ciro Barbosa de Aquino. **Rotatividade de Funcionários e Desempenho Organizacional: um Estudo no Comércio Brasileiro**. **Brazilian Business Review**. v.12, n. 4, 2015

FERREIRA, Sidneis Francisco; SOEIRA, Fernando dos Santos. **A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis**. **Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos**, v. 04, nº 1, p. 46-56, Jan-Jun, 2013.

FIUZA, Gisela Demo. **Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional**. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, 2010.

FRANCO, Eliane Soares Mendes; MATOS, Ângelo Braz de. **Turnover e a Gestão Estratégica de Pessoas: Superando a Cultura da Rotatividade de Pessoal**. Disponível em :<http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/turnover-autalizado-dezembro-2010.pdf> Acesso em 09 jan.2018

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre; Editora da UFRGS, 2009

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005

LIMA, Catiane Lopes de ; BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva. **Políticas e Práticas De Gestão De Pessoas: Um Estudo Em Meios De Hospedagem Muito Confortáveis No Rio Grande Do Norte**. volume 13, n.01, p. 143-161, agosto de 2016.

MARRAS, Jean Pierre (Organizador); GIULIANI, Ana Cristina [et al.] **Gestão Estratégica de Pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010

MAURÍCIO, Natália Reginato; RAMOS, Karime Caroline Martins de. **Gestão na hotelaria**. **Revista F@ ciência**, p. 99-113, 2011.

MEDEIROS, Rochele Reis; ALVES, Rafaela Cunha; RIBEIRO, Sidney Roberto. **Turnover: Uma Análise dos Fatores que contribuem para a Decisão de sair da Empresa dos Colaboradores da Alfa Comércio LTDA**. CONNEXIO-ISSN 2236-8760, v. 2, n. 1, p. 115-126, 2012.

MILKOVICH, George T.;BOUDREAU,JohnW. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas,2000

MOTA,Regieder Sebastião da; TEIXEIRA, Milton Roberto de Castro. **Rotatividade nas organizações: razão de grandes perdas**. *Revista Perquirere*,2014. Disponível em: <http://perquirere.unipam.edu.br/documents/23456/612187/Rotatividade+nas++organiza%C3%A7%C3%B5es-+raz%C3%A3o+de+grandes+perdas.pdf> acesso em 25 fev 2018

NICOLETI, Gerson Gilberto; DE ANDRADE, Hélio Alves. **Rotatividade de pessoal: estudo de caso na empresa COOPER - Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí - filial Omino setor de frente de caixa**. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, v. 2, n. 2, p. 1-25, 2008.

OLIVEIRA, Maria Jucelly de. **Rotatividade de pessoal: análise dos determinantes na indústria de etiquetas Etigraf-Carauru/PE**. 2011.Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade do Vale do Ipojuca

PAIVA, Celso Pereira.et al. **A evolução da qualidade nos ciclos de serviços hoteleiros: Um estudo de caso no Cristal Palace Hotel** *The evolution of the quality in the cycles of hotel services: A study of case in the Cristal Palace Hotel* .Disponível em: <http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no2/artigo6.pdf> acesso em 12ago2017

PAIM, Diego Silveira; FEVORINI, Fabiana Bittencourt; GOMES, Rodrigo França. **A rotatividade no trabalho no Brasil: uma análise baseada em práticas de RH e no mercado de trabalho**. *Educação, Gestão e Sociedade: Revista da Faculdade Eça de Queirós*. Ano 7, n. 28.2017. Disponível em http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20171218101723.pdf acesso em 25 fev 2018

PARADA, Gabriela Abi Rihan. **A rotatividade de funcionários em um hotel de luxo na cidade do Rio de Janeiro**. Niterói. 2015.Trabalho de Conclusão de Curso.Universidade Federal Fluminense

PEREIRA, Tielly Souza; COBÊRO, Claudia. **Análise das causas da rotatividade de colaboradores em uma indústria têxtil de pequeno porte no interior de São Paulo**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/22118154.pdf> acesso em 02jul2017

PINHEIRO,Ana Paula; SOUZA, Dercia Antunes de. **Causas e Efeitos da Rotatividade de Pessoal/Turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação**. X Seget,2013. Disponível em :<http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos13/58618723.pdf> acesso em 25 fev 2018

SILVA, Maria Rita Teixeira. **Rotatividade de Pessoal: Estudo de caso em uma empresa do ramo hoteleiro**. Nova Petrópolis,2010.Monografia.Faculdade Cenecista de Nova Petrópolis-FACENP

TAIOLI, Juliana Ayres. **Estudo da Rotatividade de Pessoal no setor hoteleiro: Impactos na Aprendizagem e na Qualidade**. Dissertação de Mestrado. São Paulo.2005

TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Gestão de pessoas em empresas turísticas de pequeno porte: o caso do setor hoteleiro.** *Turismo em Análise*, v. 17, n. especial, p. 91-115. Curitiba. 2006

APÊNDICES**APÊNDICE A**

Universidade Federal da Grande Dourados

Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia
Curso de Administração**Questionário de Pesquisa**

Esta pesquisa é parte integrante do Trabalho de Graduação II para desenvolvimento de uma monografia intitulada de “Influência das Práticas de Gestão de Pessoas para Permanência dos colaboradores em um hotel na cidade de Dourados”, necessária para a conclusão do curso de Administração da Universidade Federal da Grande Dourados, sob orientação do Professor Dr. Narciso Bastos Gomes.

A pesquisa tem como objetivo identificar se as práticas de gestão de pessoas tem influência para permanência dos colaboradores na empresa.

Você não precisa se identificar e os dados fornecidos por você serão tratados de forma sigilosa.

Para cada questão assinale apenas a nota que melhor indica a influência das práticas de gestão de pessoas na sua decisão de permanecer na empresa.

Perfil do entrevistado

1 - Faixa Etária

() de 18 anos a 20 anos

() de 21 anos a 25 anos

() de 26 anos a 30 anos

() de 31 anos a 35 anos

() de 36 anos a 40 anos

() acima de 40anos

2 - Gênero :

() Sexo Masculino Sexo () Sexo Feminino

3 - Estado Civil

() Solteiro () Casado () Separado

4 - Cargo Ocupado na empresa :

() Auxiliar de Cozinha

() Auxiliar de Manutenção

() Camareira

() Recepcionista

5 - Tempo na Empresa _____ (escreva quantos anos você está na empresa)

6 - Classificação do Cargo

Chefia Gerencial Operacional

7 - Setor que está lotado na empresa

Copa/Restaurante Governança Recepção

Assinale a nota que melhor representa o grau influência dos fatores abaixo em sua decisão para permanecer na empresa

8 - Receber uma Remuneração (salário+benefícios) competitiva com base na média do mercado

(1) Nenhuma influência (2) Baixa influência (3) Relativa Influência

(4) Muita Influência (5) Alta Influência

9- Receber remuneração mensal atrelada ao meu desempenho profissional

(1) Nenhuma influência (2) Baixa influência (3) Relativa Influência

(4) Muita Influência (5) Alta Influência

10 -Receber benefícios oferecidos pela empresa (educação, saúde, previdência)

(1) Nenhuma influência (2) Baixa influência (3) Relativa Influência

(4) Muita Influência (5) Alta Influência

11 - As Práticas formais de reconhecimento profissional existente na empresa

(1) Nenhuma influência (2) Baixa influência (3) Relativa Influência

(4) Muita Influência (5) Alta Influência

12- Os Programas de desenvolvimento e treinamento existente na empresa para meu crescimento profissional

(1) Nenhuma influência (2) Baixa influência (3) Relativa Influência

(4) Muita Influência (5) Alta Influência

13- A Garantia de segurança para permanência no emprego

(1) Nenhuma influência (2) Baixa influência (3) Relativa Influência

(4) Muita Influência (5) Alta Influência

14- A Comunicação que existe na empresa entre empregado e chefia

(1) Nenhuma influência (2) Baixa influência (3) Relativa Influência

(4) Muita Influência (5) Alta Influência

15- A Comunicação que existe com os colegas de trabalho

- (1) Nenhuma influência (2) Baixa influência (3) Relativa Influência
(4) Muita Influência (5) Alta Influência

16- O plano de carreira que predomina na empresa(possibilidade de crescimento)

- (1) Nenhuma influência (2) Baixa influência (3) Relativa Influência
(4) Muita Influência (5) Alta Influência

17- O clima confiança e bom relacionamento com o chefe imediato predominante.

- (1) Nenhuma influência (2) Baixa influência (3) Relativa Influência
(4) Muita Influência (5) Alta Influência

18- O nível de trabalho em equipe existente

- (1) Nenhuma influência (2) Baixa influência (3) Relativa Influência
(4) Muita Influência (5) Alta Influência

19- A confiança e bom relacionamento que predomina com a equipe de trabalho e de outros setores da empresa

- (1) Nenhuma influência (2) Baixa influência (3) Relativa Influência
(4) Muita Influência (5) Alta Influência

20- O nível qualidade de vida que tenho na empresa (condições de trabalho, liderança, comunicação, etc..)

- (1) Nenhuma influência (2) Baixa influência (3) Relativa Influência
(4) Muita Influência (5) Alta Influência

21 – As práticas de recrutamento e seleção predominante(a forma como fui contratado)

- (1) Nenhuma influência (2) Baixa influência (3) Relativa Influência
(4) Muita Influência (5) Alta Influência

22– As normas e as práticas para a segurança no trabalho

- (1) Nenhuma influência (2) Baixa influência (3) Relativa Influência
(4) Muita Influência (5) Alta Influência

23– O modelo de avaliação praticado pela empresa para avaliar desempenho dos empregados

- (1) Nenhuma influência (2) Baixa influência (3) Relativa Influência
(4) Muita Influência (5) Alta Influência

24– O modelo de atendimento da empresa as reivindicações dos empregados

- (1) Nenhuma influência (2) Baixa influência (3) Relativa Influência
(4) Muita Influência (5) Alta Influência

25– O convênios médico firmados pela empresa

- (1) Nenhuma influência (2) Baixa influência (3) Relativa Influência
(4) Muita Influência (5) Alta Influência

26 – Os convênios sociais (mercado, farmácia) firmados pela empresa

- (1) Nenhuma influência (2) Baixa influência (3) Relativa Influência
(4) Muita Influência (5) Alta Influência

27 – O apoio ao aperfeiçoamento individual e profissional fora da empresa

- (1) Nenhuma influência (2) Baixa influência (3) Relativa Influência
(4) Muita Influência (5) Alta Influência

* Questionário Adaptado de Gustavo André Dunzer (2009)

APÊNDICE B

UFGD

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTOR

- 1) Perfil do Respondente
- 2) Cargo:
- 3) Formação acadêmica:
- 4) Tempo na Empresa:

- 5) Qual seu conceito de gestão de pessoas?
- 6) Na sua visão o que compreende gestão de pessoas no hotel, quais os principais processos instituídos?
- 7) O modelo de gestão de pessoas no hotel é centralizado ou compartilhado com os encarregados dos diversos setores?
- 8) Quais são as etapas são adotados no hotel para recrutar pessoas?
- 9) Quem desenvolve e responde o processo de recrutamento na empresa?
- 10) Quais políticas o hotel adota para se contratar novos empregados?
- 11) Os setores solicitantes participam do processo de definição do perfil e competência dos empregados?
- 12) Os setores solicitantes participam de quais etapas do recrutamento.
- 13) Quais as fraquezas(pontos fracos) que o hotel enfrenta para fazer recrutamento de funcionários?
- 14) Quais os pontos fortes do hotel para contratar ou fazer recrutamento?
- 15) Há controle dos custos efetivos com o recrutamento e seleção?
- 16) O hotel mantém banco de dados dos candidatos?
- 17) O hotel tem políticas de treinamento? Quais os objetivos propostos para realizar treinamentos?
- 18) O hotel faz a avaliação do desenvolvimento dos funcionários?
- 19) Com que frequência são feitos novos treinamentos?
- 20) A remuneração dos empregados é paga com base na média de mercado? Quais critérios o hotel adota para definir salários
- 21) O hotel faz avaliação de desempenho de seus empregados? Se sim, esta avaliação é feita para todos os empregados?
- 22) O hotel descreve os cargos? Quais objetivos e critérios estabelecidos?
- 23) Quais os procedimentos adotados pelo hotel para garantir a segurança dos funcionários?
- 24) Há pesquisa de satisfação (clima organizacional) interna? Qual a periodicidade?
- 25) Há pesquisa para conhecer os motivos de desligamentos. Se sim, porque é utilizado?

| 3 - Receber benefícios oferecidos pela empresa (educação, saúde, previdência) | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------|-------|------------------|-------|---------------------|---|------------------|------|-----------------|---|-----------|---|
| Variável | Nenhuma Influência | | Baixa Influência | | Relativa Influencia | | Muita Influência | | Alta Influência | | Em Branco | |
| | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % |
| Feminino | 8 | 44,44 | 5 | 27,77 | | | 1 | 5,55 | | | | |
| Masculino | 4 | 22,22 | | | | | | | | | | |
| Total | 12 | 66,66 | 5 | 27,77 | | | 1 | 5,55 | | | | |
| 18 a 20 anos | | | | | | | | | | | | |
| 21 a 25 anos | | | 2 | 11,11 | | | | | | | | |
| 26 a 30 anos | 3 | 16,66 | 1 | 5,55 | | | 1 | 5,55 | | | | |
| 31 a 35 anos | 1 | 5,55 | | | | | | | | | | |
| 36 a 40 anos | 3 | 16,66 | 2 | 11,11 | | | | | | | | |
| Acima de 40 anos | 5 | 27,77 | | | | | | | | | | |
| Total | 12 | 66,66 | 5 | 27,77 | | | 1 | 5,55 | | | | |
| Solteiro | 4 | 22,22 | 2 | 11,11 | | | | | | | | |
| Casado | 7 | 38,88 | 2 | 11,11 | | | | | | | | |
| Separado | 1 | 5,55 | 1 | 5,55 | | | 1 | 5,55 | | | | |
| Total | 12 | 66,66 | 5 | 27,77 | | | 1 | 5,55 | | | | |
| Copa/Restaurante | 2 | 11,11 | 1 | 5,55 | | | | | | | | |
| Governança | 3 | 16,66 | 3 | 16,66 | | | | | | | | |
| Recepção | 7 | 38,88 | 1 | 5,55 | | | 1 | 5,55 | | | | |
| Total | 12 | 66,66 | 5 | 27,77 | | | 1 | 5,55 | | | | |

| 4 - As práticas formais de reconhecimento profissional existente na empresa | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------|-------|------------------|-------|---------------------|-------|------------------|---|-----------------|---|-----------|---|
| Variável | Nenhuma Influência | | Baixa Influência | | Relativa Influencia | | Muita Influência | | Alta Influência | | Em Branco | |
| | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % |
| Feminino | 7 | 38,88 | 3 | 16,66 | 4 | 22,22 | | | | | | |
| Masculino | 2 | 11,11 | 2 | 22,22 | | | | | | | | |
| Total | 9 | 50,00 | 5 | 38,88 | 4 | 22,22 | | | | | | |
| 18 a 20 anos | | | | | | | | | | | | |
| 21 a 25 anos | 1 | 5,55 | 1 | 5,55 | | | | | | | | |
| 26 a 30 anos | 2 | 11,11 | 1 | 5,55 | 2 | 11,11 | | | | | | |
| 31 a 35 anos | 1 | 5,55 | | | | | | | | | | |
| 36 a 40 anos | 2 | 11,11 | 2 | 11,11 | 1 | 5,55 | | | | | | |
| Acima de 40 anos | 3 | 16,66 | 1 | 5,55 | 1 | 5,55 | | | | | | |
| Total | 9 | 50,00 | 5 | 27,77 | 4 | 22,22 | | | | | | |
| Solteiro | 3 | 16,66 | 1 | 5,55 | 2 | 11,11 | | | | | | |
| Casado | 6 | 33,33 | 2 | 11,11 | 1 | 5,55 | | | | | | |
| Separado | | | 2 | 11,11 | 1 | 5,55 | | | | | | |
| Total | 9 | 50,00 | 5 | 27,77 | 4 | 22,22 | | | | | | |
| Copa/Restaurante | 1 | 5,55 | | | 2 | 11,11 | | | | | | |
| Governança | 3 | 16,66 | 3 | 16,66 | | | | | | | | |
| Recepção | 5 | 27,77 | 2 | 11,11 | 2 | 11,11 | | | | | | |
| Total | 9 | 50,00 | 5 | 27,77 | 4 | 22,22 | | | | | | |

| 5 - Os programas de desenvolvimento e treinamento existente na empresa | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------|-------|---------------------|-------|------------------------|-------|---------------------|---|--------------------|---|--------------|---|
| Variável | Nenhuma Influência | | Baixa Influência | | Relativa Influencia | | Muita Influência | | Alta Influência | | Em Branco | |
| | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % |
| Feminino | 7 | 38,88 | 5 | 27,77 | 2 | 11,11 | | | | | | |
| Masculino | 1 | 5,55 | 2 | 11,11 | 1 | 5,55 | | | | | | |
| Total | 8 | 44,43 | 7 | 38,88 | 3 | 16,66 | | | | | | |
| 18 a 20 anos | | | | | | | | | | | | |
| 21 a 25 anos | | | 2 | 11,11 | | | | | | | | |
| 26 a 30 anos | 1 | 5,55 | 3 | 16,66 | 1 | 5,55 | | | | | | |
| 31 a 35 anos | 1 | 5,55 | | | | | | | | | | |
| 36 a 40 anos | 3 | 16,66 | 1 | 5,55 | 1 | 5,55 | | | | | | |
| Acima de 40 anos | 3 | 16,66 | 1 | 5,55 | 1 | 5,55 | | | | | | |
| Total | 8 | 44,43 | 7 | 38,88 | 3 | 16,66 | | | | | | |
| Solteiro | 2 | 11,11 | 3 | 16,66 | 1 | 5,55 | | | | | | |
| Casado | 6 | 33,33 | 2 | 11,11 | 1 | 5,55 | | | | | | |
| Separado | | | 2 | 11,11 | 1 | 5,55 | | | | | | |
| Total | 8 | 44,43 | 7 | 38,88 | 3 | 16,66 | | | | | | |
| Copa/Restaurante | 2 | 11,11 | 1 | 5,55 | | | | | | | | |
| Governança | 3 | 16,66 | 2 | 11,11 | 1 | 5,55 | | | | | | |
| Recepção | 3 | 16,66 | 4 | 22,22 | 2 | 11,11 | | | | | | |
| Total | 8 | 44,43 | 7 | 38,88 | 3 | 16,66 | | | | | | |

| 6 - A garantia de segurança para permanência no emprego | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------|-------|------------------|-------|---------------------|-------|------------------|------|-----------------|---|-----------|---|--|
| Variável | Nenhuma Influência | | Baixa Influência | | Relativa Influencia | | Muita Influência | | Alta Influência | | Em Branco | | |
| | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % | |
| Feminino | 5 | 27,77 | 2 | 11,11 | 7 | 38,88 | | | | | | | |
| Masculino | 1 | 5,55 | 1 | 5,55 | 1 | 5,55 | 1 | 5,55 | | | | | |
| Total | 6 | 33,33 | 3 | 16,66 | 8 | 44,44 | 1 | 5,55 | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| 18 a 20 anos | | | | | | | | | | | | | |
| 21 a 25 anos | | | | | 2 | 11,11 | | | | | | | |
| 26 a 30 anos | 2 | 11,11 | | | 2 | 11,11 | 1 | 5,55 | | | | | |
| 31 a 35 anos | 1 | 5,55 | | | | | | | | | | | |
| 36 a 40 anos | 1 | 5,55 | 2 | 11,11 | 2 | 11,11 | | | | | | | |
| Acima de 40 anos | 2 | 11,11 | 1 | 5,55 | 2 | 11,11 | | | | | | | |
| Total | 6 | 33,33 | 3 | 16,66 | 8 | 44,44 | 1 | 5,55 | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| Solteiro | 2 | 11,11 | 1 | 5,55 | 3 | 16,66 | | | | | | | |
| Casado | 4 | 22,22 | 1 | 5,55 | 4 | 5,55 | | | | | | | |
| Separado | | | 1 | 5,55 | 1 | 5,55 | 1 | 5,55 | | | | | |
| Total | 6 | 33,33 | 3 | 16,66 | 8 | 44,44 | 1 | 5,55 | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| Copa/Restaurante | 2 | 11,11 | | | 1 | 5,55 | | | | | | | |
| Governança | 2 | 11,11 | 2 | 11,11 | 2 | 11,11 | | | | | | | |
| Recepção | 2 | 11,11 | 1 | 5,55 | 5 | 27,77 | 1 | 5,55 | | | | | |

| 9 - O plano de carreira que predomina na empresa | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------|-------|------------------|-------|---------------------|-------|------------------|---|-----------------|------|-----------|---|
| Variável | Nenhuma Influência | | Baixa Influência | | Relativa Influencia | | Muita Influência | | Alta Influência | | Em Branco | |
| | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % |
| Feminino | 9 | 50,00 | 2 | 11,11 | 3 | 16,66 | | | | | | |
| Masculino | 1 | 5,55 | 2 | 11,11 | | | | | 1 | 5,55 | | |
| Total | 10 | 55,55 | 4 | 22,22 | 3 | 16,66 | | | 1 | 5,55 | | |
| 18 a 20 anos | | | | | | | | | | | | |
| 21 a 25 anos | 2 | 11,11 | | | | | | | | | | |
| 26 a 30 anos | 3 | 16,66 | 1 | 5,55 | 1 | 5,55 | | | | | | |
| 31 a 35 anos | 1 | 5,55 | | | | | | | | | | |
| 36 a 40 anos | 2 | 11,11 | 2 | 11,11 | 1 | 5,55 | | | | | | |
| Acima de 40 anos | 2 | 11,11 | 1 | 5,55 | 1 | 5,55 | | | 1 | 5,55 | | |
| Total | 10 | 55,55 | 4 | 22,22 | 3 | 16,66 | | | 1 | 5,55 | | |
| Solteiro | 4 | 22,22 | 1 | 5,55 | 1 | 5,55 | | | | | | |
| Casado | 6 | 33,33 | 1 | 5,55 | 1 | 5,55 | | | 1 | 5,55 | | |
| Separado | | | 2 | 11,11 | 1 | 5,55 | | | | | | |
| Total | 10 | 55,55 | 4 | 22,22 | 3 | 16,66 | | | 1 | 5,55 | | |
| Copa/Restaurante | 2 | 11,11 | | | 1 | 5,55 | | | | | | |
| Governança | 3 | 16,66 | 2 | 11,11 | 1 | 5,55 | | | | | | |
| Recepção | 5 | 27,77 | 2 | 11,11 | 1 | 5,55 | | | 1 | 5,55 | | |
| Total | 10 | 55,55 | 4 | 22,22 | 3 | 16,66 | | | 1 | 5,55 | | |

| 12 - A confiança e bom relacionamento que predomina com a equipe de trabalho e de outros setores da empresa | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------|---|------------------|-------|---------------------|-------|------------------|-------|-----------------|-------|-----------|---|
| Variável | Nenhuma Influência | | Baixa Influência | | Relativa Influência | | Muita Influência | | Alta Influência | | Em Branco | |
| | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % |
| Feminino | | | 3 | 16,66 | 5 | 27,77 | 3 | 16,66 | 3 | 16,66 | | |
| Masculino | | | | | 3 | 16,66 | | | 1 | 5,55 | | |
| Total | | | 3 | 16,66 | 8 | 44,44 | 3 | 16,66 | 4 | 22,22 | | |
| 18 a 20 anos | | | | | | | | | | | | |
| 21 a 25 anos | | | | | 1 | 5,55 | | | 1 | 5,55 | | |
| 26 a 30 anos | | | 1 | 5,55 | 2 | 11,11 | | | 2 | 11,11 | | |
| 31 a 35 anos | | | 1 | 5,55 | | | | | | | | |
| 36 a 40 anos | | | 1 | 5,55 | 2 | 11,11 | 2 | 11,11 | | | | |
| Acima de 40 anos | | | | | 3 | 16,66 | 1 | 5,55 | 1 | 5,55 | | |
| Total | | | 3 | 16,66 | 8 | 44,44 | 3 | 16,66 | 4 | 22,22 | | |
| Solteiro | | | 1 | 5,55 | 3 | 16,66 | | | 2 | 11,11 | | |
| Casado | | | 2 | 11,11 | 2 | 11,11 | 3 | 16,66 | 2 | 11,11 | | |
| Separado | | | | | 3 | 16,66 | | | | | | |
| Total | | | 3 | 16,66 | 8 | 44,44 | 3 | 16,66 | 4 | 22,22 | | |
| Copa/Restaurante | | | 1 | 5,55 | 1 | 5,55 | | | 1 | 5,55 | | |
| Governança | | | 1 | 5,55 | 2 | 11,11 | 2 | 11,11 | 1 | 5,55 | | |
| Recepção | | | 1 | 5,55 | 5 | 27,77 | 1 | 5,55 | 2 | 11,11 | | |
| Total | | | 3 | 16,66 | 8 | 44,44 | 3 | 16,66 | 4 | 22,22 | | |

| 14 - As práticas de recrutamento e seleção | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------|------|------------------|-------|---------------------|-------|------------------|-------|-----------------|-------|-----------|---|
| Variável | Nenhuma Influência | | Baixa Influência | | Relativa Influência | | Muita Influência | | Alta Influência | | Em Branco | |
| | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % |
| Feminino | 1 | 5,55 | 1 | 5,55 | 5 | 27,77 | 4 | 22,22 | 3 | 16,66 | | |
| Masculino | | | 1 | 5,55 | 2 | 11,11 | | | 1 | 5,55 | | |
| Total | 1 | 5,55 | 2 | 11,11 | 7 | 38,88 | 4 | 22,22 | 4 | 22,22 | | |
| 18 a 20 anos | | | | | | | | | | | | |
| 21 a 25 anos | | | | | 1 | 5,55 | | | 1 | 5,55 | | |
| 26 a 30 anos | | | 2 | 11,11 | 2 | 11,11 | | | 1 | 5,55 | | |
| 31 a 35 anos | | | | | | | 1 | 5,55 | | | | |
| 36 a 40 anos | 1 | 5,55 | | | 1 | 5,55 | 3 | 16,66 | | | | |
| Acima de 40 anos | | | | | 3 | 16,66 | | | 2 | 11,11 | | |
| Total | 1 | 5,55 | 2 | 11,11 | 7 | 38,88 | 4 | 22,22 | 4 | 22,22 | | |
| Solteiro | | | 1 | 5,55 | 3 | 16,66 | | | 2 | 11,11 | | |
| Casado | 1 | 5,55 | | | 2 | 11,11 | 4 | 22,22 | 2 | 11,11 | | |
| Separado | | | 1 | 5,55 | 2 | 11,11 | | | | | | |
| Total | 1 | 5,55 | 2 | 11,11 | 7 | 38,88 | 4 | 22,22 | 4 | 22,22 | | |
| Copa/Restaurante | | | | | 1 | 5,55 | | | 2 | 11,11 | | |
| Governança | 1 | 5,55 | | | 2 | 11,11 | 2 | 11,11 | 1 | 5,55 | | |
| Recepção | | | 2 | 11,11 | 4 | 22,22 | 2 | 11,11 | 1 | 5,55 | | |
| Total | 1 | 5,55 | 2 | 11,11 | 7 | 38,88 | 4 | 22,22 | 4 | 22,22 | | |

| 15 - As normas e as práticas para a segurança no trabalho | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------|---|------------------|-------|---------------------|-------|------------------|-------|-----------------|-------|-----------|---|
| Variável | Nenhuma Influência | | Baixa Influência | | Relativa Influencia | | Muita Influência | | Alta Influência | | Em Branco | |
| | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % |
| Feminino | | | 6 | 33,33 | 3 | 16,66 | 4 | 22,22 | 1 | 5,55 | | |
| Masculino | | | 1 | 5,55 | 2 | 11,11 | | | 1 | 5,55 | | |
| Total | | | 7 | 38,88 | 5 | 27,77 | 4 | 22,22 | 2 | 11,11 | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| 18 a 20 anos | | | | | | | | | | | | |
| 21 a 25 anos | | | 1 | 5,55 | 1 | 5,55 | | | | | | |
| 26 a 30 anos | | | 2 | 11,11 | 2 | 11,11 | | | 1 | 5,55 | | |
| 31 a 35 anos | | | 1 | 5,55 | | | | | | | | |
| 36 a 40 anos | | | 2 | 11,11 | 1 | 5,55 | 2 | 11,11 | | | | |
| Acima de 40 anos | | | 1 | 5,55 | 1 | 5,55 | 2 | 11,11 | 1 | 5,55 | | |
| Total | | | 7 | 38,88 | 5 | 27,77 | 4 | 22,22 | 2 | 5,55 | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| Solteiro | | | 3 | 16,66 | 1 | 5,55 | 1 | 5,55 | 1 | 5,55 | | |
| Casado | | | 3 | 16,66 | 2 | 11,11 | 3 | 16,66 | 1 | 5,55 | | |
| Separado | | | 1 | 5,55 | 2 | 11,11 | | | | | | |
| Total | | | 7 | 38,88 | 5 | 27,77 | 4 | 22,22 | 2 | 11,11 | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| Copa/Restaurante | | | 1 | 5,55 | | | 1 | 5,55 | 1 | 5,55 | | |
| Governança | | | 3 | 16,66 | | | 3 | 16,66 | | | | |
| Recepção | | | 3 | 16,66 | 5 | 27,77 | | | 1 | 5,55 | | |
| Total | | | 7 | 38,88 | 5 | 27,77 | 4 | 22,22 | 2 | 11,11 | | |

APÊNDICE D

TERMO DE CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS E AUTORIZAÇÃO PARA INSERÇÃO DE TRABALHO DE GRADUAÇÃO NOS MEIOS ELETRÔNICOS DE DIVULGAÇÃO DISPONIBILIZADOS E UTILIZADOS PELA UFGD

Eu, Andresa Melo de Souza, Auxiliar Administrativo, residente na Rua Ivinhema, 4065-Vila Arapongas-Dourados-MS, sob o RG 001.975.973 Sejustp/MS, CPF 053.757.551-06, aluno do Curso de Administração da Universidade Federal da Grande Dourados, matriculado sob número 2014062246981, venho, por meio do presente, **AUTORIZAR** a inserção do meu Trabalho Final de Graduação, Aprovado em banca, intitulado Influência das Práticas de Gestão de Pessoas na Permanência dos Empregados em um Hotel na cidade de Dourados nos meios eletrônicos de divulgação disponibilizados e utilizados pela universidade, bem como em qualquer outro meio eletrônico de divulgação utilizado pela Instituição, para os específicos fins educativos, técnicos e culturais de divulgação institucional e não-comerciais.

DECLARO, dessa forma, que **cedo, em caráter gratuito e por tempo indeterminado**, o inteiro teor do meu Trabalho de Graduação acima identificado, cuja cópia, por mim rubricada e firmada, segue em anexo, **para que possa ser divulgada através do(s) meio(s) acima referido(s)**.

DECLARO, ainda, que sou **autor e único e exclusivo responsável** pelo conteúdo do mencionado Trabalho de Graduação.

AUTORIZO, ainda, a Universidade a **remover** o referido Trabalho do(s) local(is) acima referido(s), a **qualquer tempo e independentemente de motivo e/ou notificação prévia** à minha pessoa.

Em Dourados, ____ de _____, de 2018.

Assinatura:

Nome Completo:
