

# IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UM HOTEL NO INTERIOR DE SÃO PAULO

**ELISÂNGELA MARIA DE SOUZA CAZOTTO**

**claudia.cobero@terra.com.br**

**FAQ**

**CLAUDIA COBERO**

**claudia.cobero@terra.com.br**

**FAQ e FAEX**

**LEANDRO APARECIDO DAOLIO**

**claudia.cobero@terra.com.br**

**FAQ**

**Resumo:** O presente trabalho apresenta o desenvolvimento do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas em uma empresa que atua no ramo hoteleiro, objetivando a implantação do mesmo, procurando adequar o candidato correto a sua função, conseqüentemente diminuir o índice de rotatividade e de absenteísmo, bem como fazer com que os colaboradores obtenham melhores resultados. A primeira etapa foi demonstrar o problema para a alta administração da empresa. Partindo para um plano de ação, foi elaborado, então, um banco de dados para cadastro de currículos, que ficam a disposição da empresa para uma triagem futura. Utilizou-se o meio de Recrutamento Externo para divulgar as vagas existentes e chamar a atenção dos possíveis candidatos. Posteriormente definiu-se o tipo de entrevista e as dinâmicas que deveriam ser utilizadas. Notou-se que, com a implantação desse processo, adequou-se o perfil do candidato ao cargo existente, facilitando buscar profissionais mais qualificados e adequados ao mercado de trabalho.

**Palavras Chave:** Recrutamento - Seleção - Hotelaria - -

## 1-INTRODUÇÃO

Vive-se em um mundo globalizado, onde o homem é peça chave para o progresso e desenvolvimento. Isso acontece desde os primórdios, mas as pessoas não se deram conta desse fenômeno, visto que toda pesquisa e descobrimento tiveram o cunho ideológico e executivo passando pelas mãos do homem.

Nas organizações, não poderia ser diferente, fazem parte de um mundo sistêmico cujas organizações necessitam de pessoas qualificadas para alcançar seus objetivos. Hoje em dia, o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e exigente quanto aos profissionais disponíveis, os desafios e problemas estão sempre presentes dentro das mesmas.

As pessoas passam a maior parte do tempo dentro das organizações e se tornam parte delas, como se fossem uma família. As pequenas empresas geralmente não costumam desenvolver um trabalho técnico adequado na área de Recursos Humanos, não se dando a verdadeira importância às pessoas.

Em face da relevância na tratativa dos Recursos Humanos, encontra-se apoio para desenvolver estratégias e ferramentas que ajudam a manter os profissionais dentro das organizações, procurando atingir os objetivos traçados, conduzindo-os da melhor maneira possível.

O processo de Recrutamento e Seleção é o ponto de partida para encontrar profissionais que tragam benefícios para a organização, demonstrando seus conhecimentos e suas habilidades, fazendo parte de uma equipe de trabalho, almejando sempre o sucesso da mesma.

O turismo no Brasil passa por um momento de aquecimento, pois dois grandes eventos esportivos se aproximam: Copa do Mundo 2014 e Olimpíadas em 2016. Na economia doméstica da região, vislumbra-se um potencial enorme de expansão da rede hoteleira, visto que dispõe de um clima favorável, altitudes satisfatórias para o exercício aeróbico e acima de tudo a qualidade da valiosa água mineral abundante no Circuito das Águas Paulista. Por conseguinte, todo processo de Recrutamento e Seleção se faz necessário para que a demanda seja suprida, de forma satisfatória e qualificada, por profissionais mais indicados.

Assim sendo, o presente trabalho analisou o seguinte problema de pesquisa: Quais as ferramentas e ações necessárias para se implantar o processo de recrutamento e seleção no hotel analisado?

Teve por objetivo a implantação do processo de Recrutamento e Seleção de pessoas para adequar o candidato correto a sua função, buscando melhorar o índice de rotatividade e de absenteísmo, bem como, fazer com que os colaboradores obtenham melhores resultados.

### 1.1-EMPRESA OBJETO DO ESTUDO

Fundado em 1940, no Circuito das Águas, interior de São Paulo, um dos pioneiros no ramo de hotelaria acompanhou o crescimento da cidade e do turismo na região. Assumindo a administração em 1989, uma tradicional família italiana customizou o hotel de maneira familiar, enfatizando o aconchego do lar.

Com o intuito de proporcionar momentos de tranquilidade e sossego aos hóspedes, oferecendo conforto, ótima localização e alimentação de boa qualidade, feita no fogão à lenha, a empresa destacou-se com um atrativo e diferencial no segmento, além da excelência no atendimento.

Instalado em um prédio no “coração” da cidade, deu início às atividades somente o casal de italianos, com árduo trabalho. Posteriormente, o empreendimento cresceu, gerando emprego e rentabilidade para a cidade, houve a necessidade de expansão e o hotel se instalou em outro local físico onde, aos poucos, esse casal se tornou proprietário.

Hoje em dia, conta com apoio de 2 sócios que conquistaram mais 2 hotéis almejando sempre o progresso. Sua equipe de trabalho é composta por 25 funcionários divididos nos setores administrativos, recepção, copa, cozinha e limpeza.

O hotel disponibiliza aos seus hóspedes 33 suítes, equipadas com *frigobar*, telefone, ventilador de teto, roupa de cama, banho e *internet wireless*. Também dispõe de um amplo restaurante, 2 salas de TV e sala de *internet* sem custo aos clientes.

É um lugar perfeito para passar momentos inesquecíveis com a família e amigos. Oferece atendimento 24 horas todos os dias da semana, atualmente passa por uma reforma, visando sempre melhor atender.

## 2-REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordados teorias e conceitos referentes ao tema que embasam a pesquisa com obras de autores que as comprovam, e que foram utilizados no desenvolvimento desse estudo, possibilitando sua melhor compreensão.

### 2.1-PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO

Segundo Chiavenato (2001), as organizações não funcionam por si só, elas necessitam ser administradas, sendo toda produção de bens ou serviços designada e constituída por pessoas. Estas aplicam todo seu conhecimento nas áreas de recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos entre outros, onde as vidas das pessoas dependem das organizações e em contra partida as organizações dependem das pessoas.

Ainda para Chiavenato (2001), a administração nada mais é que planejar, organizar, elaborar estratégias, disponibilizar tecnologia, dirigir e controlar todas as atividades desenvolvidas. Partindo da desagregação de tarefas que traga condições para as organizações atingirem seus objetivos, sejam eles lucrativos ou não. A TGA (Teoria Geral da Administração) é o âmbito do conhecimento que se incumbe do estudo da administração da totalidade das organizações, dando condições para solução de problemas.

Já para Maximiano (2004), a administração é a realização de um objetivo de uma maneira sistêmica que engloba a transformação e a divisão de tarefas, também fornecem uma gama de produtos e serviços por meio das organizações.

### 2.2-GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Oliveira (2007), a área de gestão de pessoas é imprescindível nas organizações que atualmente valorizam o talento dos indivíduos. Grandes idéias surgem, partindo de pessoas inovadoras que trazem benefícios para empresa e à sociedade em que se vive.

A gestão de pessoas tem sido a base para a criação da política da empresa, desenvolvendo seu fator principal: as pessoas, pois as mesmas deixaram de ser consideradas como recurso organizacional e se tornaram parceiras das organizações, desenvolvendo estratégias, visando vantagem competitiva, trazendo maior lucratividade. Através delas, as empresas passaram a alcançar resultados planejados, fazendo com que sempre almejem alcançar novos mercados e consumidores.

Para Chiavenato (2009), a gestão de pessoas pode ser tratada como um sistema que possibilita a colaboração entre pessoas e organizações, desenvolvendo políticas que assegurem um trabalho bem executado. Tendo a função de conquistar e manter pessoas que atinjam um objetivo pessoal e organizacional que podem estar interligados.

Oliveira et al (2004), ressalta que todos os indivíduos fazem parte de um grupo que deve seguir orientação sistêmica, entendendo seu trabalho, estando adequado à tecnologia existente, atingindo seus objetivos com educação contínua e tendo um *feedback* de seus clientes internos e externos.

### 2.3-RECRUTAMENTOS DE PESSOAS

Recrutamento é o passo inicial. Consiste na atração de talentos para abastecer seu processo seletivo, através de um conjunto de técnicas e procedimentos que detectam candidatos potencialmente qualificados para ocupar um cargo dentro da organização. É o meio de divulgação e comunicação utilizado pelas empresas para buscar candidatos dentro e fora dela, agregando competências necessárias para seu sucesso.

Sua aplicação pode ser interna ou externa, portanto, o recrutamento interno é utilizado dentro das organizações e age diretamente nos colaboradores que já trabalham na empresa, com a função de promovê-los ou transferi-los para atividades que tenham uma motivação maior (CHIAVENATO, 2008).

Para Carvalho & Nascimento (1993), as vantagens do recrutamento interno abordam a proximidade (tem maior possibilidade de sucesso no preenchimento da vaga, aproveitando melhor o potencial humano da organização); a economia (despesas com anúncios e agências deixam de existir em relação ao recrutamento externo); a rapidez (proximidade e identificação entre o pessoal da empresa possibilitam adaptação mais rápida e pouca mudança ambiental) e a promoção (é um excelente incentivo de fazer carreira na empresa, gerando maior interesse, no sentido de aproveitar oportunidade oferecida).

Dentre as desvantagens do recrutamento interno, encontramos a possibilidade de bloquear novas idéias, experiências e expectativas; favorece a rotina atual, não gera mudanças; os funcionários não selecionados podem se sentir frustrado e prejudicar seu rendimento atual.

Já para Chiavenato (2008), o recrutamento externo age diretamente nos candidatos que estão fora das organizações, onde buscam encontrar competências, habilidades e experiências que não existem atualmente na organização.

Ainda para Chiavenato (2008), as vantagens do recrutamento externo trazem novas idéias para a empresa com habilidades e expectativas, favorece o patrimônio humano trazendo novos talentos, aumenta o capital intelectual trazendo novas diretrizes, inova a cultura organizacional e motiva a interação com o mercado. As desvantagens do recrutamento externo atingem de maneira negativa a motivação e a fidelidade dos colaboradores atuais, reduzindo-as, requerem aplicação de técnicas seletivas, geram maiores custos operacionais, impõe esquema de socialização organizacional, é mais demorado e inseguro para as organizações.

Segundo Chiavenato (2009 apud MARCHIORETO & BRESSIANI, 2009), o recrutamento misto é a união do recrutamento interno e o externo. Recebe o nome de misto quando há um recrutamento interno e o colaborador é transferido para outro cargo, deixando disponível o cargo que exercia, fazendo com que haja a necessidade de preenchimento do mesmo pelo método de recrutamento externo.

Em contra partida, se houver primeiro o recrutamento externo, os colaboradores poderão se sentir desmotivado, pois entenderão como uma perda de oportunidade e de crescimento profissional.

### 2.3.1-MEIOS DE RECRUTAMENTO INTERNO E EXTERNO

Carvalho & Nascimento (1993) cita que existem vários meios de recrutamentos entre eles destacam-se:

- Anúncios em jornais e revistas classificados em: anúncios abertos, anúncios semi-abertos, anúncios fechados.
- Anúncios em quadros visíveis dentro da empresa.
- Escolas e universidades.
- Associações de classes sindicais.
- Recomendações de empregados da empresa
- Agências de empregos.
- Banco de dados da própria empresa.
- Mensagens de rádio ou TV.
- Apresentação espontânea de candidatos.
- Intercâmbio de empresas.
- Recrutamento virtual

Faz-se uma triagem desses meios que ressaltam alguns fatores como: custo operacional, rapidez no atendimento e nos resultados atingidos na eficiência do trabalho prestado.

Já para Chiavenato (2008), anúncios em jornais pode ser uma boa opção para o recrutamento, também destaca as agências de recrutamento que servem como intermediárias para fazer o devido trabalho.

Existem 3 tipos de agências de recrutamento:

- Agências operadas pelo governo ao nível federal, estadual ou municipal.
- Agências associadas com organizações não-lucrativas.
- Agências particulares de recrutamento, geralmente utilizadas quando a empresa não tem um setor de RH bem estruturado e a necessidade de um grande número de funcionários ou quando o cargo é confidencial.

### 2.4-SELEÇÃO DE PESSOAS

Chiavenato (2009) ressalta que seleção de pessoas está relacionada com a escolha da pessoa correta ao cargo indicado, com o objetivo de agregar ou manter a eficiência e o desempenho pessoal, bem como a eficácia da organização. Atualmente as empresas não estão se preocupando com o cargo em si, mas sim em encontrar pessoas com competências individuais, no critério de escolha do melhor candidato.

Já para Milkovich & Boudreau (2000) a Seleção estipula quem entra para a organização, já que os candidatos passam anos de sua vivência dedicando-se à mesma e tem que se adaptar à mudança para ter um bom desempenho ao desdobrar sua carreira.

Atualmente as empresas não procuram somente preencher uma vaga existente e sim, pessoas que tragam resultados a longo prazo, como um investimento, com trabalho em equipe flexível, grupos de trabalhos e aprendizado contínuo.

#### 2.4.1-TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Marchioretto & Bressiani (2009), citam que existem várias formas e técnicas de Seleção que são apenas meios para se avaliar os candidatos individualmente ou em grupo. Podem ser mencionados como exemplo: testes de conhecimento, testes de personalidade, testes psicológicos, grafologia, entrevista de seleção e dinâmica em grupo.

Esses meios permitem avaliar habilidades dos candidatos, ressaltando alguns aspectos que podem ser avaliados como: liderança, organização, relacionamento interpessoal, tomada de decisão, iniciativa, criatividade, autonomia, conhecimento técnico para exercer o cargo entre outros. Vale a pena salientar que esses testes não determinam o candidato correto, mas assessora a tomada de decisão através das informações levantadas.

Oliveira (2013), ressalta que atualmente o número de candidatos supera o numero de vagas, dificultando cada vez mais a escolha do mesmo. Portanto enfatizam-se as escolhas corretas decididas pelos critérios analisados, e também a metodologia utilizada na identificação do candidato que mais se ajusta às demandas da função e da empresa.

#### 2.4.2-ENTREVISTA

Chiavenato (2009) define Entrevista como um meio de comunicabilidade entre duas ou mais pessoas que se relacionam. De um lado o entrevistador e de outro o entrevistado, estabelecendo relações de causa e efeito ou averiguação de comportamentos em determinada situação.

Já para Carvalho & Nascimento (1993), Entrevista tem o objetivo de obter informações complementares que não foram extraídas na aplicação dos testes, mensura a fundo o conhecimento do candidato e traços de personalidade.

Segundo Almeida (2004), existem vários tipos de entrevistas que se denominam como “função de sua finalidade, quanto aos tipos de perguntas que utilizam e quanto à forma de sua aplicação.” Para atingir seus objetivos divide-se em:

- Entrevista de triagem ou pré-seleção: sucinta averiguação de dados do currículo e avaliação dos conhecimentos mínimos do candidato, além de comparar a veracidade das respostas.
- Entrevista de seleção, avaliação ou aprofundamento: objetiva um retrato detalhado sobre as competências e o potencial do candidato.
- Entrevista tradicional: formulação de perguntas abertas que reflitam sobre a personalidade e a maneira de agir do candidato, onde as respostas são livres. Quando utilizadas perguntas fechadas resulta, em uma menor realidade nas respostas.
- Entrevista comportamental: atualmente é a mais utilizada nos processos seletivos. É baseada em experiências já vividas pelo candidato, ou seja, como ele já se comportou em situações similares e que provavelmente se comportará no futuro, permitindo avaliar as competências e o perfil ideal ao cargo.

- Entrevista situacional: o entrevistador impõe situações para avaliar o desempenho do candidato, teoricamente qual seria seu comportamento onde podem ocorrer respostas ensaiadas.
- Entrevista de uma só pergunta: formulada para avaliar o candidato em relação a obter resultados esperados (quantitativos e qualitativos) e averiguar a quantidade de informações com exemplos específicos. Pode ser aplicado em equipe, é feita por dois entrevistadores cujo objetivo é a troca de percepções sobre o candidato, ou em grupo, quando vários candidatos são entrevistados ao mesmo tempo por um ou mais entrevistador.

#### 2.4.3–DINÂMICA DE GRUPO

Segundo Almeida (2004), dinâmica em grupo é uma ferramenta que pode oferecer informações sobre o perfil dos candidatos, referentes às atitudes, competências ou comportamentos. São consideradas vivências realizadas com um grupo de pessoas através de exercícios orientados para atingir objetivos específicos.

Os jogos empresariais são um tipo de disputa que obedecem regras que determinem o alvo a ser atingido, servem de critério para determinar o ganhador, trabalhando vários aspectos de comportamento. A simulação caracteriza-se por uma situação onde o cenário exemplifica a atuação real do candidato, tornando possível a reprodução do cotidiano. A dramatização nada mais é que a representação de papéis que serão vivenciados em situação real.

Almeida (2004) também destaca que é de extrema importância o planejamento das dinâmicas, deve ser feito um exercício de aquecimento grupal e apresentação dos participantes antes da dinâmica principal, objetivando o sucesso neste processo.

Já para Andrade (1999 apud PEQUENO, 2012), dinâmica em grupo é definida como movimentação de um grupo de pessoas por meio de jogos, brincadeiras e exercícios que tem como objetivo simular situações e proporcionar sensações da vida real. Indicado para seleção de funcionários de linha de frente que lidarão diretamente com público ou convivência em grupo.

Marchioretto & Bressiani (2009) ressaltam que dinâmica em grupo deve ser utilizada quando existe um grande número de candidatos ou quando a vaga exige um grande número de características que necessitam de observação como: comunicação, liderança, iniciativa, organização e tomada de decisão, facilitando a visualização das mesmas por meio de debates e conversas executadas por um gestor.

### 3–METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente estudo, utilizou-se da pesquisa exploratória, que segundo Oliveira (1999), o pesquisador faz o levantamento de dados sobre o assunto a ser discutido de maneira detalhada e estruturada, favorecendo a descoberta de práticas ou diretrizes que possam ser substituídas na elaboração da solução do problema.

#### 3.1–PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Inicialmente verificou-se o livro de registro de funcionários e foi constatado que a rotatividade dos mesmos foi alta no último ano, pois sendo uma empresa familiar, os próprios proprietários fazem todo o processo de contratação de funcionários.

Sendo assim, foi sugerida uma reunião que demonstrasse qual era o procedimento adotado por eles, com o intuito de verificar a causa do problema apresentado. Após a análise



da situação, a alta administração do hotel analisado deferiu a implantação do processo de recrutamento e seleção.

Ficou estipulado que a vaga surgiria mediante o desligamento de um funcionário ou pela necessidade proveniente do aumento da demanda do hotel em questão. O quadro de funcionários atual está completo e é capaz de prover a demanda da rede hoteleira, como também os cargos existentes suprem a necessidade da jornada de trabalho, feito através de turnos, oferecendo serviços 24 horas.

Inicialmente foi criado um banco de dados, enriquecido de informações sobre possíveis candidatos. Os interessados à vaga entregaram seus currículos na própria empresa para arquivamento físico, em pastas separadas por cargos existentes atualmente: recepcionista; camareira; faxineiro (a); copeiro (a); ajudante de cozinha; cozinheiro (a). Também foi utilizada a forma eletrônica de envio de currículos. Criou-se um *e-mail* pelo *software Microsoft Outlook*, que foi divulgado em anúncios fechados no jornal de circulação local, que foi impresso e arquivado em pastas separadas, correspondentes aos cargos mencionados.

O próximo passo foi desenvolver um modelo de requisição de funcionário que indica o surgimento da vaga que pode ser por demissão, promoção ou transferência, que geralmente é utilizada internamente, quando há a necessidade de contratação de um novo funcionário.

Essa requisição dispõe de dados que relatam informações sobre as novas contratações, destacando o setor necessitado, número de vagas, o método de recrutamento utilizado, se interno ou externo, os requisitos básicos para o cargo, horário de trabalho se administrativo, escala fixa ou turnos de revezamento, faixa etária, ambientes e condições de trabalho, que tem o objetivo de levantar dados essenciais para o setor de RH desenvolver as contratações solicitadas e completar com a faixa salarial e o profissional responsável pelo trabalho realizado.



Requisição de funcionário		
<b>Motivo da requisição</b>	<b>Forma de contratação</b>	<b>Horário de trabalho</b>
<input type="checkbox"/> Demissão <input type="checkbox"/> Demissionário <input type="checkbox"/> Promoção <input type="checkbox"/> Transferência  <input type="checkbox"/> Substituição <input type="checkbox"/> Afastamento <input type="checkbox"/> Aumento de quadro	<input type="checkbox"/> Efetivo <input type="checkbox"/> Temporário <input type="checkbox"/> Estagiário  <b>Período:</b> _____	<input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Escala Fixa <input type="checkbox"/> Turno de revezamento  <b>Entrada:</b> _____ <b>Saída:</b> _____
Nome do colaborador substituído:		
Justificativa de aumento de demanda:		
Requisito do cargo		
<b>Idade</b>	<b>Características pessoais</b>	
<input type="checkbox"/> indiferente <input type="checkbox"/> Acima de dezoito anos <input type="checkbox"/> De ____ até ____ anos	Descreva as características relevantes para o desempenho das tarefas	
<b>Sexo</b>		
<input type="checkbox"/> indiferente <input type="checkbox"/> feminino <input type="checkbox"/> masculino		
<b>Escolaridade</b>	<b>Cursos Complementares</b>	
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Ensino Superior Completo <input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto Curso: _____ Período: _____	Descreva cursos importantes para o desempenho da tarefa	
Ambientes e condições de trabalho		
<b>Condições ambientais</b>	<b>Esforço Físico</b>	<b>Contatos</b>
<input type="checkbox"/> Normais <input type="checkbox"/> Calor <input type="checkbox"/> Frio	<input type="checkbox"/> Nenhum <input type="checkbox"/> Pouco <input type="checkbox"/> Muito	<input type="checkbox"/> Interno <input type="checkbox"/> Externo <input type="checkbox"/> Isolado
Informações do departamento dos recursos humanos		
Cargo:	Recrutamento	
Salário Experiência:	Salário:	<input type="checkbox"/> Interno
Nome do candidato aprovado:		<input type="checkbox"/> externo
Data da admissão:	Código:	
Aprovações		
_____	_____	_____
Gestor requisitante	Diretoria	Recursos Humanos
Data: / /	Data: / /	Data: / /

**Figura 1** : Requisição de vagas

Adotou-se como padrão 2 métodos de recrutamento: recrutamento interno e recrutamento externo, que pode variar conforme o perfil da vaga. Será feito o recrutamento interno, quando houver uma vaga disponível em determinado setor e existir a possibilidade de um funcionário ser promovido, em que uma faxineira pode assumir o cargo de camareira.

Já o recrutamento externo será utilizado, quando não houver possibilidade de se promover um funcionário, pois a vaga necessita de aptidões específicas.

Num segundo momento, deve-se analisar os currículos que se enquadram nas exigências da vaga, uma atividade essencial para o bom desempenho do trabalho. Diante de uma prévia diagnose das informações dos candidatos, é possível relacionar o candidato ao cargo disponível, identificando quais os possíveis perfis que melhor se adaptarão ao mesmo, dando início ao processo de seleção de pessoas.

Posteriormente determinou-se que a entrevista seria feita às terças-feiras, quando houvesse a solicitação de um funcionário, com a preparação de um ambiente adequado, ou seja, uma sala separada dentro das dependências do hotel, sem interferência de outras pessoas, com iluminação e acomodações apropriadas. Fica sob a responsabilidade do entrevistador a revisão dos currículos e a explanação das atribuições dos cargos pleiteados.

Como ferramenta de auxílio para a identificação dos candidatos, deve-se utilizar a entrevista comportamental, que procura indicar quais as competências, habilidades e atitudes o indivíduo deve trazer em sua “bagagem” profissional.

Esse tipo de entrevista relata situações vividas pelos candidatos, similares a função que procuram ocupar e evitam que os candidatos criem cenários que nunca vivenciaram anteriormente. Com essas bases pré-estabelecidas, acredita-se que provavelmente o candidato busca agir da mesma maneira ao se deparar com situações similares, prevendo seu comportamento e atitudes na experiência já vivida. No entanto, a tratativa de pessoas é uma ciência não exata, isso não pode ser dado como garantia, mas a probabilidade da recorrência do fato é muito maior.

O próximo passo do processo foi a dinâmica de grupo com os participantes aprovados na entrevista, cujo objetivo é descobrir os pontos fracos e fortes de cada um, quando é possível identificar o trabalho em equipe, respeito ao próximo, desenvoltura, iniciativa, dentre outras características.

Após essa etapa, deve-se convocar os candidatos que atenderem todos os requisitos para a vaga existente. Os demais candidatos devem ser dispensados com agradecimento e a promessa de que seus currículos permanecerão presentes no banco de dados da empresa para futuras contratações.

Em seguida, propõe-se um teste prático de um dia trabalho remunerado com atividades que deverão ser realizadas no decorrer da jornada de oito horas. Nesse momento, serão verificados: o comprometimento na realização da atividade designada, o comportamento individual e em grupo, rapidez, cumprimento de prazos, conhecimentos, habilidades e competências do indivíduo, detectando os erros e as maneiras que foram executadas as tarefas específicas do cargo. Ao término da atividade, deve ocorrer a convocação do candidato aprovado para a devida contratação

Por último, ocorre a integração do candidato escolhido: a apresentação aos colegas, orientações sobre sua função com detalhamento de suas responsabilidades, a maneira correta de execução do trabalho, seus direitos e obrigações, de acordo com o funcionamento da empresa, possibilitando que ele se sinta motivado e faça “parte do time”.

Sendo assim, definem-se as etapas que devem ser seguidas no processo de Recrutamento e Seleção no hotel analisado. Iniciando-se com a abertura da vaga, passando pelas etapas de seleção de currículos e a definição do método de recrutamento, externo ou

interno. Diante do primeiro contato com o candidato durante a entrevista, tem-se uma panorâmica daquele indivíduo que se identificou com potencialidade para o cargo em questão.

Lança-se mão agora de uma dinâmica em grupo, em que o candidato participa de um teste prático junto a sua possível equipe, onde poderão ser avaliados seu desempenho e relacionamento interpessoal, sendo o desempenho satisfatório, passa-se a contratação. Já aquele candidato que não correspondeu às expectativas ficará com os agradecimentos da empresa e seu currículo no banco de dados.

#### 4 - RESULTADOS E ANÁLISES

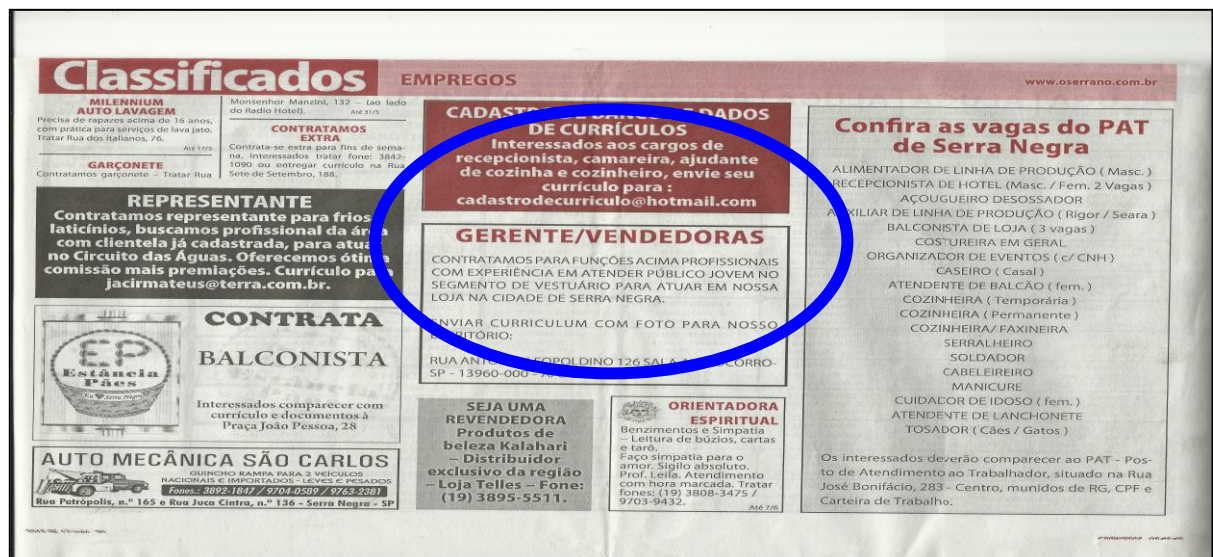
O objetivo deste trabalho foi desenvolver o processo de Recrutamento e Seleção de pessoas. Foi apresentado o planejamento de todas as etapas, do surgimento da vaga à contratação, aliando as ferramentas necessárias, no decorrer do processo, que facilitarão identificar candidatos com alto potencial, dando êxito à escolha mais apropriada na tomada de decisão.

Inicialmente desenvolveu-se uma requisição de funcionários utilizada para os seguintes cargos: Recepcionista; Camareira e faxineira; Cozinheiro; Copeira.

Observa-se nas requisições acima que em cada uma foram estabelecidas as características correspondentes ao cargo, traçando o perfil dos mesmos e as reais necessidades das funções existentes na empresa, ou seja, facilitando muito na hora de buscar no mercado o candidato certo para preencher a vaga em aberto.

##### 4.1-UTILIZAÇÃO DO MEIO DE RECRUTAMENTO

Com o intuito de alimentar o banco de dados criado, optou-se pelo método de recrutamento externo descrito na figura abaixo.



**Classificados EMPREGOS** www.oserrano.com.br

**MILLENNIUM AUTO LAVAGEM**  
Precisa de rapazes acima de 16 anos, com prática para serviços de lava jato. Tratar Rua dos Italianos, 76. Até 17/05

**Monsenhor Manzini, 132 - Lado lado do Hotel - Até 17/05**

**CONTRATAMOS EXTRA**  
Contrata-se extra para fins de semana. Interessados tratar fone: 3842-1090 ou entregar currículo na Rua Sete de Setembro, 186.

**DE CURRÍCULOS**  
Interessados aos cargos de **recepcionista, camareira, ajudante de cozinha e cozinheiro, envie seu currículo para:**  
**cadastrodecandidato@hotmail.com**

**GERENTE/VENDEDORAS**  
CONTRATAMOS PARA FUNÇÕES ACIMA PROFISSIONAIS COM EXPERIÊNCIA EM ATENDER PÚBLICO JOVEM NO SEGMENTO DE VESTUÁRIO PARA ATUAR EM NOSSA LOJA NA CIDADE DE SERRA NEGRA.  
ENVIAR CURRÍCULO COM FOTO PARA NOSSO E-MAIL: **cadastrodecandidato@hotmail.com**  
RUA ANTONIO CORDEIRO DINO 126 SAL. 4 - JARDIM CORRO-SP - 13960-000 - FONE: 3892-1847

**CONFIRA AS VAGAS DO PAT de Serra Negra**  
ALIMENTADOR DE LINHA DE PRODUÇÃO ( Masc. )  
RECEPCIONISTA DE HOTEL (Masc. / Fem. 2 Vagas )  
AÇOUGUEIRO DEOSSADOR  
AUXILIAR DE LINHA DE PRODUÇÃO ( Rigor / Seara )  
BALCONISTA DE LOJA ( 3 vagas )  
COSTUREIRA EM GERAL  
ORGANIZADOR DE EVENTOS ( c/ CNH )  
CASEIRO ( Casal )  
ATENDENTE DE BALCÃO ( fem. )  
COZINHEIRA ( Temporária )  
COZINHEIRA ( Permanente )  
COZINHEIRA/ FAXINEIRA  
SERRALHEIRO  
SOLDADOR  
CABELEIREIRO  
MANICURE  
CUIDADOR DE IDOSO ( fem. )  
ATENDENTE DE LANCHONETE  
TOSADOR ( Cães / Gatos )  
Os interessados deverão comparecer ao PAT - Posto de Atendimento ao Trabalhador, situado na Rua José Bonifácio, 283 - Centro, munidos de RG, CPF e Carteira de Trabalho.

**REPRESENTANTE**  
Contratamos representante para frios laticínios, buscamos profissional da área com clientela já cadastrada, para atuar no Circuito das Águas. Oferecemos ótima comissão mais premiações. Currículo para **jacirmateus@terra.com.br**.

**CONTRATA BALCONISTA**  
Interessados comparecer com currículo e documentos à Praça João Pessoa, 28

**AUTO MECÂNICA SÃO CARLOS**  
QUINZE ANOS PARA 2 VEICULOS NACIONAIS E IMPORTADOS - LEXUS E PELOTTOS  
Fones: 3892-1847 / 9704-0589 / 9763-2381  
Rua Petrópolis, n.º 165 e Rua Juca Cintra, n.º 136 - Serra Negra - SP

**SEJA UMA REVENDEDORA**  
Produtos de beleza Kalahari  
- Distribuidor exclusivo da região  
- Loja Telles - Fone: (19) 3895-5511.

**ORIENTADORA ESPIRITUAL**  
Benzimentos e Simpatia  
- Leitura de búzios, cartas e tarô.  
Faço simpatia para o amor. Sigilo absoluto.  
Prof. Leila. Atendimento com hora marcada. Tratar fones: (19) 3808-3477 / 9703-9432.

Figura 2: Meio de recrutamento externo

A rede hoteleira tem períodos sazonais, portanto esse tipo de recrutamento não foi satisfatório, pois o mês de julho é caracterizado pela alta temporada e por estarmos em uma cidade turística, situada no interior de São Paulo, não houve grande volume de candidatos interessados. O ideal seria um anúncio aberto onde as pessoas entregassem seus currículos na

própria empresa ou através da caixa postal, cujo serviço encontra-se disponível no momento, e também a utilização do currículo virtual.

Foram desenvolvidas algumas dinâmicas em grupo que facilitaram ao gestor identificar as qualidades e habilidades exigidas pelos cargos existentes em relação aos futuros candidatos.

#### 4.2-QUADRO DE DINÂMICAS

<p>Todos os cargos</p>	<p>Objetivo: Esta dinâmica propõe um "quebra gelo" entre os participantes. Ela pode ser proposta no primeiro dia em que um grupo se encontra e por todos os cargos existentes. É ótima para gravação dos nomes de cada um e socialização entre eles.</p>	<p>Dinâmica: Variação: Essa dinâmica pode ser feita apenas com o primeiro nome e o gesto da pessoa, sendo que todos devem repetir em somatória, ou seja, o primeiro diz seu nome, com seu gesto e o segundo diz o nome do anterior e gesto dele e seu nome e seu gesto e assim por diante. Geralmente feito com grupos pequenos, para facilitar a memorização. Mas poderá ser estipulado um número máximo acumulativo, por exemplo, após o 8º deve começar outro ciclo de 1-8 pessoas.</p>
<p>Cargo: Recepcionista, Camareira / faxineira e copeira</p>	<p>Objetivo: atenção + trabalho em equipe + disciplina</p>	<p>Dinâmica da Calha: Material: Cortar tiras de cartolina (larga+/- 15 cm e 50 cm de comprimento), bolinha pequena e balde. Procedimento: Levar a bolinha até o balde numa tira de cartolina Dividir a equipe em dois grupos.</p> <p>Marcar um ponto de partida e o tempo (30 seg) para conduzirem a bolinha da partida até o balde (analisar a distância de acordo com o número de participantes), com algumas observações: -os participantes não poderão deixar a bolinha voltar na cartolina, sempre que isso ocorrer a bolinha volta ao início (largada).</p> <p>Deverão conduzir a bolinha dentro das tiras de cartolina em formato de calha. O grupo deverá ter a percepção que ficando um ao lado do outro a bolinha chegará dentro do balde. Assim que a equipe chegar a essa percepção, dificultar afastando o balde para mais distante, para que estes percebam a necessidade de sair do lugar e ir para o final, colocando a calha ao lado do amigo e assim sucessivamente até que a bolinha chegue ao balde.</p>

<p>Cargo: Recepcionista, Camareira/ faxineira e copeira</p>	<p>Objetivo: Agilidade, responsabilidade e ação. Estratégia, diálogo e comunicação com o outro.</p>	<p>Dinâmica Salva Vida: Material: fita crepe ou barbante para fazer uma divisória no chão. Seu objetivo é se colocar no lugar do outro e fazer com que as pessoas “salvem-vidas” levem os que estão em apuros para o outro lado da linha, sem deixar as partes do corpo de quem está sendo salvo encostar no chão. O facilitador comunica que o lugar está pegando fogo e <math>\frac{3}{4}</math> das pessoas estarão em apuros. De forma que os outros, ou seja, <math>\frac{1}{4}</math> será salva vidas. -A Estratégia utilizada fica a cargo do grupo. Recomenda-se abrir para o diálogo no final.</p>
<p>Cargo; Cozinheiro</p>	<p>Objetivo: coordenação motora, atenção</p>	<p>Material: mesa, dado, luvas de jardinagem, garfo e faca, chocolate, papel grosso, barbante.</p> <p>Embrulhe a barra de chocolate com papel e barbante. Para grupos grandes, sobreponha mais de uma folha de embrulho. Para grupos pequenos um embrulho é suficiente.</p> <p>Coloque o embrulho sobre uma mesa e posicione as pessoas ao redor. A brincadeira consiste em desembulhar o chocolate usando as luvas e os talheres.</p> <p>Cada um, em turno, joga o dado e aquele que tirar 6 calça as luvas e começa a tentar desembulhar o chocolate. Os demais continuam rolando o dado; quando alguém tirar 6, deve pegar as luvas com o colega, calçá-las, e sempre com os talheres, continuar desembulhando. Pode-se parar a brincadeira ao chegar ao chocolate, e dividir a barra entre todos ou continuá-la, deixando que cada um coma o que puder, ainda usando luvas, talheres e o dado para determinar a vez.</p>
<p>Cargo; Cozinheiro</p>	<p>Objetivo: explorar a criatividade e oralidade do indivíduo</p>	<p>Dinâmica: "Pintura Moderna" Material: Folha de papel e 3 tintas primárias.</p>

**Quadro 1:** Apresentação de dinâmicas

Pode-se notar que as dinâmicas são de fácil aplicação e muito importantes no processo de contratação, pois é um meio de ressaltar as qualidades e habilidades comportamentais dos candidatos que estão ocultas, com isso o facilitador terá parâmetros para avaliação que nortearão sua escolha.

Ao final desse trabalho, o facilitador deve fazer um balanço sobre os pontos que as dinâmicas avaliaram, identificando como as pessoas se comportaram em determinadas situações apresentadas, a seguir agradecer a participação de todos, dando sequência ao próximo passo do processo.

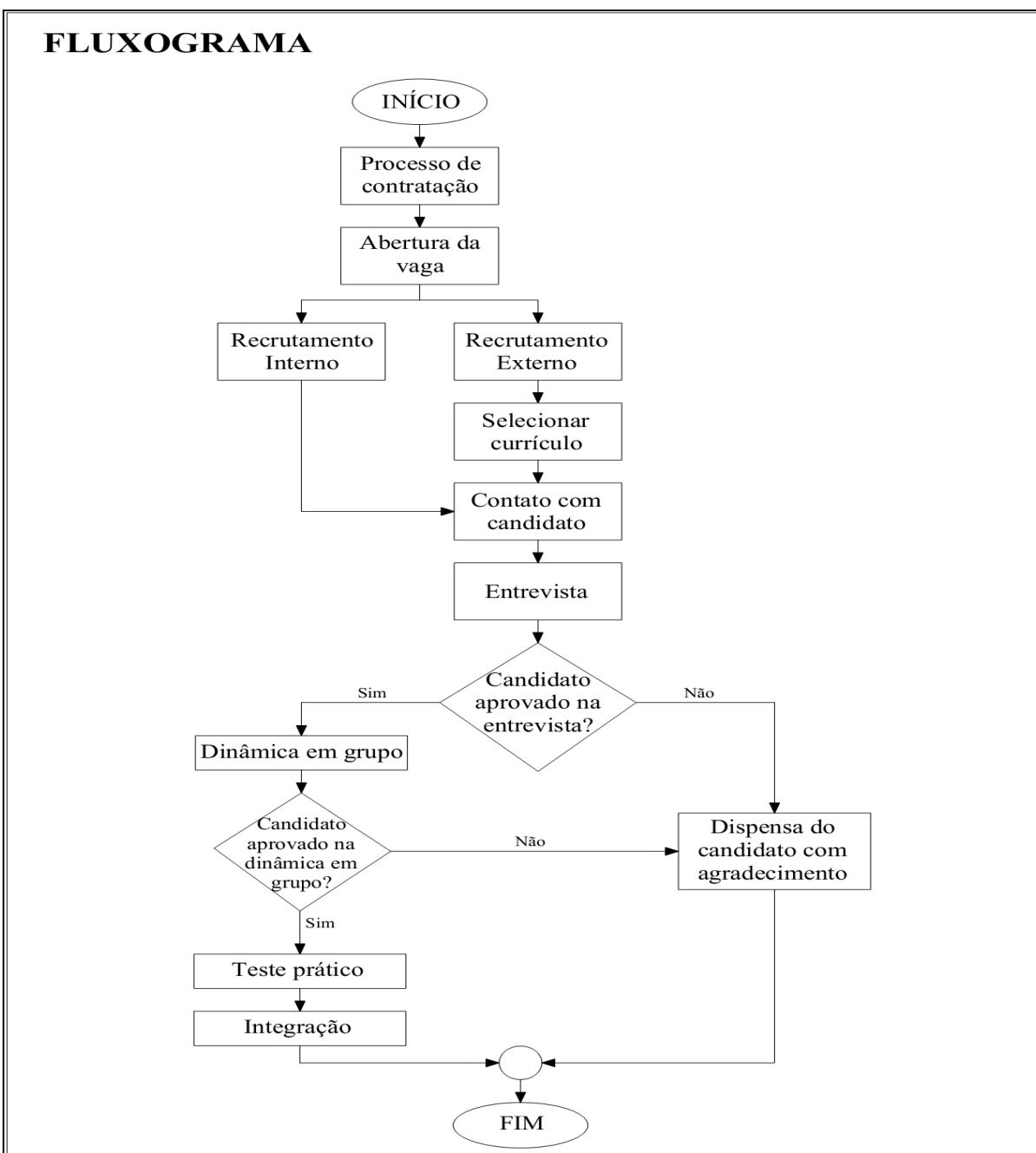
#### 4.3-QUADRO COMPARATIVO

<b>Antes</b>	<b>Depois</b>
- Recrutamento feito boca a boca.	- Recrutamento feito oficialmente.
- Os currículos ficavam todos misturados.	- Separação de currículo por cargo.
- Falta de documentação para contratação.	- Organização de documentos para contratação e criação de banco de dados.
- Menor número de candidatos.	- Maior número de candidatos.
- Seleção por indicação.	- Seleção feita através do perfil do candidato à vaga e competência.
- Não utilização de técnicas que auxiliam as tomadas de decisões.	- Utilização de técnicas como: entrevistas comportamentais e dinâmicas.
- Perda de tempo.	- Ganho de tempo.
- Prejuízo com demissões e contratações.	- Diminuição de custos com demissões e contratações.
- Grande probabilidade de erros.	- Diminuição da probabilidade de erros.

**Quadro 2:** Comparativo entre o sistema antigo e o sistema atual

Com a implantação do processo de Recrutamento e Seleção, espera-se que aconteçam melhorias na empresa, pois criou-se a oportunidade de formalizar as etapas de contratação, através de documentos, tornando-o mais ágil e adequado. Também acredita-se que desta maneira fica mais fácil identificar o candidato correto ao cargo disponível, utilizando as técnicas que identifiquem as competências dos candidatos, diminuindo os custos com a rotatividade na empresa.

Possibilitou-se uma visão panorâmica aos diretores da empresa para identificar as reais necessidades e também a importância de uma contratação eficaz, abastecendo seu banco de dados com informações preciosas, dando oportunidades aos colaboradores existentes, motivando-os.



**Figura 3:** Fluxograma

## 5-CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho proporcionou um estudo referente ao Processo de Recrutamento e Seleção de pessoas. Juntamente com os proprietários, tive a oportunidade de desenvolver um conjunto de ações que serão aplicadas ao surgimento de uma vaga na empresa, cujo objetivo foi encontrar quais os melhores meios de identificar o candidato adequado para a vaga existente.

Levando em conta o que foi observado, as empresas do ramo hoteleiro enfrentam grandes dificuldades de encontrar um candidato mais qualificado para a vaga correspondente. Um dos agravantes neste sentido é que a principal atividade se intensifica justamente nos finais de semana, período que normalmente goza-se de momentos de lazer e descanso com

familiares e intercorrendo também com a presença de turnos nas jornadas de trabalho. Vale a pena salientar que, em nossos dias, as pessoas tem acesso fácil a uma gama de cursos técnicos e superiores que as afastam do tipo de trabalho oferecido pela rede hoteleira, tornando a mão de obra cada vez mais escassa.

Utilizando as ferramentas de recrutamento e seleção, pudemos observar que o processo de recrutamento é que atrai os candidatos, despertando seu interesse para a vaga existente. No trâmite da seleção, é quando escolhemos as técnicas apropriadas que possibilitam identificar as qualidades mais indicadas dos candidatos e, por já se ter o perfil traçado previamente, a seleção torna-se mais conclusiva. Quando a contratação é acertada acarreta na diminuição de custos e rotatividade de colaboradores.

Conclui-se, portanto, que a elaboração desse trabalho foi de grande valia para a empresa, pois saber identificar os profissionais mais indicados, com o agravante de um segmento comercial de ramo familiar, gera grande satisfação para a empresa e para quem nela está inserido. A conscientização da importância do Processo de Recrutamento e Seleção por meio de bibliografias e estudo vem nortear os objetivos que as empresas procuram e em contra partida o que as pessoas esperam das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004. 183 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. v. 1. 385 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 579 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano Das Organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 506 p.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Afiliada 1993. 339 p.
- MARCHIORETTO, Monique Diez ; BRESSIANI Thais. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Capivari: [s.n.], 2009. 52 p. Disponível em: <[https://www.google.com.br/webhp?source=search\\_app&gws\\_rd=cr&ei=U80WUshjK5Sc9QSIImoBA#fp=9bc746717d233357&q=monografia+MONIQUE+DIEZ+MARCHIORETTO+THAIS+BRESSIANI&spell=1](https://www.google.com.br/webhp?source=search_app&gws_rd=cr&ei=U80WUshjK5Sc9QSIImoBA#fp=9bc746717d233357&q=monografia+MONIQUE+DIEZ+MARCHIORETTO+THAIS+BRESSIANI&spell=1)> Acesso em 18 de agosto de 2013.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 429 p.
- MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo : Atlas, 2000. 534p.
- OLIVEIRA, Otavio J et al. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira, 2004. 243 p.
- OLIVEIRA, Paulo. **Seleção de Talentos: Técnica ou Intuição, eis a questão** [S.L.]: 2013. Disponível em:<<http://revistavocerh.abril.com.br/materia/selecao-de-talentos-tecnica-ou-intuicao-eis-a-questao>> Acesso em 09 de outubro de 2013.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p.
- OLIVEIRA, Thais Fátima L. **Administração de recursos humanos** [S.L.]: 2007. Disponível em:<<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/recursos-humanos/administracao-de-recursos-humanos-1283/artigo/#.UhYBCdLVDZI>> Acesso em 14 de agosto de 2013.
- PEQUENO, Álvaro. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson, 2012. 172p.