

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM PROCESSO PARA CONSTITUIÇÃO DA EQUIPE DO HOTEL BETA

Charles Alves de Castro^a

^a Mestrando em Gestão de Recursos Humanos. University of Limerick. charlesturcastro@yahoo.com.br

Informações de Submissão

Charles Alves de Castro,
Endereço: Brookfield Student
Accommodation Hall, Block 7,706,
Groody Road – Limerick City- Limerick.
Castletroy - Ireland.

Recebido em: 12/02/2015

Aceito em: 15/06/2015

Publicado em: 30/06/2015

Palavras-chave

Recrutamento e Seleção. Recursos
Humanos. Gestão. Hotel.

Keywords

Recruitment and Selection. Human
Resource. Management. Hotel.

Resumo

Com o objetivo de estruturar o processo de recrutamento e seleção na empresa Beta este projeto possui como propósito aplicar uma ferramenta de gestão que auxilie na busca por um gestor qualificado que atenda as exigências determinadas para ocupar o cargo de gerência. Assim, este estudo aborda as referências teóricas focadas em recrutamento e seleção de pessoal. A metodologia aplicada é pesquisa qualitativa, envolvendo a coleta de dados através de entrevista com os diretores auxiliado por um roteiro elaborado especificamente para a mesma. Os resultados foram descritos no processo de recrutamento e seleção e o perfil do candidato desejado pela empresa além de verificar a eficácia do processo exposto. Além disso, foi criado um processo de recrutamento e seleção conforme as técnicas proposto e feito um banco de dados para futuras contratações. Conclui-se que o objetivo desse projeto foi alcançado com êxito uma vez que a implantação das técnicas de recrutamento e seleção gerou a contratação de um gestor qualificado atendendo as necessidades do perfil da vaga.

Abstract

In order to structure the process of recruitment and selection in Beta's company this project aims to implement a management strategy to assist in the seek process for a qualified manager who meets certain requirements for the position of management. This study addresses the theoretical frameworks focused on recruitment and selection of people. The methodology used is qualitative research involving data collection through interviews with the directors supported by a interview schedule designed specifically for it. The results were described in the process of recruitment and selection and the candidate's profile desired by the company and to verify the effectiveness of the above process. In addition, the process of recruitment and selection was created as the proposed techniques and made a database for future hires. We conclude that the objective of this project was successfully achieved since the implementation of recruitment and selection techniques led to the hiring of a qualified manager meeting the needs of the job profile.

1 INTRODUÇÃO

Uma das áreas essenciais dentro das organizações é a de RH - Recursos Humanos, possuindo funções cruciais para o desenvolvimento da empresa, principalmente no propósito de atingir o ápice de qualidade e produtividade.

Dentre essas funções, o processo de recrutamento e seleção busca, em sua essência, a captação de pessoas a partir de suas competências, suprimindo as exigências e necessidades das vagas disponíveis. Desse modo, visa aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal e a eficácia da organização, sendo uma das principais atividades da área de RH.

Em sintonia com o mercado de trabalho, as mudanças estão acontecendo diariamente e é de extrema importância a existência da gestão de RH (Recursos Humanos) nas organizações. No caso específico do processo de recrutamento e seleção, há necessidade de um planejamento adequado para existir a contratação de profissionais capacitados, contribuindo para os resultados da organização.

Prestes a ser inaugurada, a empresa Beta tem como atividade econômica principal o ramo de hotéis, buscando o atendimento da demanda turística da região de Turmalina. Além disso, estão inseridas em sua constituição as atividades econômicas secundárias como aluguel de imóveis próprios, gestão e administração da propriedade imobiliária, enquadrando-se como uma empresa de pequeno porte.

O nome fantasia “BETA” se deve à localização privilegiada estruturada na avenida principal da cidade de Turmalina no estado de Minas Gerais em pleno centro comercial do pequeno município interiorano. O empreendimento será inaugurado no mês de julho do ano de dois mil e quinze.

O Hotel Beta terá quarenta apartamentos, sendo todos suítes modernamente decorados, elevador, forte esquema de segurança, café da manhã, estacionamento, atendimento vinte e quatro horas, recepcionistas, manobristas e um excelente espaço de lazer.

A ideia de investir em uma empresa no segmento hoteleiro surgiu a partir da observação de dois empresários turmalinenses, que através de uma pesquisa de mercado, verificaram a necessidade de hotéis na cidade. A constatação do crescimento da cidade de Turmalina e seu desenvolvimento são verificados pelo título recebido como a mais promissora cidade na região do norte de Minas, especificamente no Vale do Jequitinhonha, no ano de dois mil e doze.

O crescimento da rede hoteleira não é apenas uma realidade em Turmalina, mas em todo Brasil, se preparando para receber os jogos olímpicos em dois mil e dezesseis. Além

desse evento grandioso e importante destaca-se também o desenvolvimento turístico no Vale do Jequitinhonha, dispondo de riquezas naturais e culturais como o artesanato feito em barro, couros, palhas, cerâmicas e também a cachaça artesanal.

Existem ainda manifestações folclóricas e religiosas. A festa mais comum no Vale é a Folia de Reis, por sua vez, não é manifestação exclusiva da região. Noutras partes do estado e em vários outros municípios do Brasil ela também é celebrada. Na região, são festejados ainda o Divino, Nossa Senhora do Rosário, São Sebastião, Pastorinhas, Marujadas e Congado. Além dos festejos religiosos, há também os festivais de músicas regionais merecedores de destaque na cultura, economia e turismo. Tais manifestações remontam às origens históricas da região influenciadas pela cultura indígena e negra.

Em relação aos concorrentes, Turmalina possui dois hotéis possuidores de estruturas semelhantes ao Hotel Beta. Assim, o novo empreendimento recorreu a estratégias empresariais para se destacar entre os outros, desse modo seu projeto foi concebido de modo a diferenciá-lo de seus concorrentes, como a implantação de um elevador, espaço para lazer e estacionamento com capacidade para quarenta carros.

O Hotel Beta, mesmo estando em fase final de construção, já prega os valores de confiabilidade, transparência, equidade e respeito para com todos os envolvidos em sua concepção, construção e, em breve, em sua inauguração e funcionamento.

Neste momento, um grande desafio do Hotel Beta é estabelecer um processo de recrutamento e seleção para atender às necessidades de contratação de um gerente qualificado e futuramente de todos os cargos.

A escassez de planejamento, treinamento e ferramentas adequadas é um dos motivos causadores de um alto índice de rotatividade, insatisfação dos empregados, baixa produtividade e qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas. Caso o Hotel coloque em segundo plano o processo de captação de talentos, poderá ter grandes perdas financeiras, aumento de custos, perda de clientes e, até mesmo, chegar à falência. Por tanto, é necessário voltar os olhares para o processo de recrutamento e seleção de pessoal, buscando definir critérios adequados de contratação.

Pelo exposto e considerando o sistema de R&S (Recrutamento e Seleção) este artigo procurou responder à seguinte questão: Quais técnicas são adequadas para o desenvolvimento de um processo de recrutamento e seleção na empresa Hotel Beta, a fim de atender às exigências por qualidade e produtividade?

Para responder a esta pergunta, o objetivo geral deste projeto constituiu em estruturar o processo de recrutamento e seleção na empresa Hotel Beta.

O processo de recrutamento e seleção é de grande importância para o Hotel Beta, pois sendo utilizado de maneira correta proporciona à organização mais sucesso ao integrar colaboradores mais comprometidos com a empresa, tornando-os motivados, produtivos e confiantes, gerando qualidade nos serviços e satisfazendo as necessidades dos clientes.

O material teórico contido neste projeto é válido para a empresa, pois possibilita a análise e a facilidade de identificar com transparência todo o processo de recrutamento e seleção. Bem como a grande importância para a sociedade ajudando na prosperidade das organizações, bem como uma forma de refletir no mercado de trabalho como referência acadêmica e em projetos de pesquisa e desenvolvimento.

Ressalta-se ainda, o presente estudo é de grande importância para os estudantes das áreas da administração e especificamente de recursos humanos, pois através desse projeto eles irão adquirir conhecimento prático e teórico, assim tendo um contato maior com a prática da profissão preparando-os para o mercado de trabalho, assim o estudo não proporciona apenas uma colaboração para o perfil profissional, mas influenciam no amadurecimento pessoal do estudante, agregando a ele novos valores, conceitos e enriquecendo seu conhecimento, habilidades e atitudes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Recrutamento e seleção de pessoal é um tema em destaque para os profissionais de Recursos Humanos e as organizações em geral, pois o mundo, a sociedade está em constante transformação e mudança. França (2013) considera os fatores crescimento econômico e globalização uma influência na oferta de empregos tendendo a ser crescente. Isto se torna um desafio ainda maior, assim, as empresas podem criar e revisar toda sua estrutura de R&S – Recrutamento e Seleção, para a realização de contratações qualificadas e contudentes com seus cargos e respectivas funções.

2.1 Recrutamento

Recrutamento é o processo identificador de fontes de talentos para suprir as necessidades da organização em relação ao seu quadro de funcionários, com o objetivo de encaminhar os candidatos à etapa seguinte, sendo ela a seleção. Segundo Vizioli (2010) recrutar pessoas é um ato crucial, pois quando conduzido com eficiência, poupa tempo e dinheiro durante o processo seletivo.

Recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH (Administração de Recursos Humanos) possuindo a finalidade de captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa (MARRAS, 2002, p. 69).

O recrutamento e a seleção de acordo com França (2013) são processos constituintes da rotina de preenchimento de uma vaga em aberto, nos procedimentos de admissão pessoal. Atualmente, pode-se utilizar grande quantidade de instrumentos comprovados cientificamente, proporcionando a melhor qualidade e maior precisão a esses processos.

Todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, em relação à contratação de novos profissionais. Essa necessidade de captação de pessoas, para Marras (2002) tem como objetivo munir as áreas com recursos humanos adequados a sua realidade, através de um documento denominado requisição de pessoal (RP).

Ainda para Marras (2002), uma RP (REQUISIÇÃO DE PESSOAL) possui um campo específico para registrar as características mais importantes exigidas pelo cargo para bem desempenhar as funções. Nesse particular, a empresa detentora em sua estrutura orgânica um subsistema de cargos e salários retira esse campo da RP, pois essas informações estão registradas num instrumento já existente, de emissão dessa área, sendo ela a descrição de cargo.

Após a RP analisada e aprovada, inicia se formalmente o processo de recrutamento e seleção. O próximo passo será a escolha da fonte do recrutamento. Existem dois tipos: em recrutamento interno, segundo Vizioli (2010) é realizado entre profissionais trabalhando para a organização, e recrutamento externo, visando buscar profissionais de fora da organização.

França (2006) descreve o processo de recrutamento interno um estimulador para os funcionários a se aperfeiçoarem, devido à possibilidade de mudança e de relacionamento com outros setores e pessoas, podendo criar um sentimento de justiça pelo oferecimento de oportunidades aos funcionários. Por outro lado, esse processo pode gerar competição interna, descontentamento e frustração para os preteridos de acordo com algumas empresas. Assim, o recrutamento interno deve ser elaborado e concretizado de maneira transparente, com suas normas bem definidas e conhecidas por todos para minimizar os eventuais atritos.

O recrutamento interno, segundo Vizioli (2010), pode ser dividido em inventário de talentos, quadros de substituição e anúncios internos de vagas.

O processo de recrutamento externo, por sua vez, é um artifício de captação de recursos humanos no mercado de trabalho. Segundo Marras (2011) o processo de recrutamento externo inicia-se a partir da tomada de decisão estratégica relacionada a dois aspectos, sendo eles a variável tempo e a variável custo. A variável tempo determina a exigência temporal contida na solicitação feita pela área detentora da vaga. A variável custo, por sua vez, representa o orçamento para o início do processo de R&S. Assim ao mesmo tempo, as variáveis possibilitam a identificação das fontes de recrutamento pela diferenciação de custo/tempo representada por cada uma. Estes dois tópicos definem para o gestor de R&S a melhor maneira de escolher as fontes utilizadas na prospecção de candidatos.

O recrutamento externo é a busca do candidato no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo. A opção pelo recrutamento externo deve ser feita, preferencialmente, após avaliação sobre a alocação de pessoas atualmente empregadas na empresa (FRANÇA, 2013, p. 33).

As fontes de recrutamento externo, segundo Vizioli (2010), são os bancos de currículos, indicações, anúncios no próprio estabelecimento, anúncios em jornais, revistas, rádios ou TV, consultorias especializadas, contatos com sindicatos, associações de classe e outras entidades civis, com órgãos governamentais, com escolas, universidades, diretórios acadêmicos e centros de integração empresa - escola e contatos com outras empresas.

O recrutamento auxilia e dá informações para o processo de seleção. França (2013) explica, se não houver candidatos com potencialidades para preencher uma vaga, não haverá como finalizar a seleção. O processo de recrutamento necessita de formas atrativas para influenciar o máximo de candidatos para o perfil proposto a participar do processo seletivo.

2.2 Seleção

De acordo com Semple (1987 *apud* FRANÇA, 2013, p.35), antes de iniciar o processo de seleção, é preciso ter em mãos uma análise da função, onde deverão estar escritas todas as tarefas que o cargo envolve quais as habilidades e conhecimentos necessários para o cargo, as responsabilidades que este exige, o horário de trabalho, o salário condizente ao cargo, de acordo com o mercado de trabalho, enfim, deve haver uma análise minuciosa de

todas as características que são relevantes para o perfeito desempenho numa determinada função.

A seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização (CHIAVENATO, 1999, p. 107).

De acordo com o autor supracitado, a seleção é um passo minucioso tanto quanto o recrutamento, pois esse processo decorrente de várias técnicas elaboradas, desenvolvidas e exercitadas pelos profissionais de RH. A escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre os talentos recrutados, por meio de análises, avaliações e comparações de dados é a sua ação que possibilita aumentar e manter o desempenho dos talentos e a eficácia e eficiência da empresa.

Por outro lado, Marras (2002) estabelece que a seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.

Entre o processo de R&S existe uma etapa denominada triagem, que segundo Vizioli (2010) objetiva proporcionar um primeiro filtro de maneira que cheguem à seleção apenas candidatos com chance real de aprovação. A triagem ocorre principalmente pelas técnicas de análise curricular, questionário e uma entrevista de triagem detalhada. Assim, quando o processo chega ao final, é de extrema importância que os candidatos recebam rapidamente uma resposta sobre o mesmo seja ela positiva ou negativa.

As técnicas utilizadas no processo de seleção se complementam a fim de diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato, evitando problemas como rotatividade, desmotivação do funcionário, insatisfação e, por decorrência, a baixa produtividade. França (2013) considera que as principais técnicas de seleção são as entrevistas, provas de conhecimento, testes psicológicos e técnicas vivenciais. Vizioli (2010) ainda acrescenta a investigação do histórico do candidato, para obter informações específicas sobre o mesmo.

Desta forma, Bohlander (2003) defende que o número de etapas no processo de seleção e sua sequência irão variar, não somente com a organização, mas também com o tipo e o nível de cargos a serem preenchidos. Cada etapa deve ser avaliada em termos de sua contribuição. Dessa forma são apresentadas no Quadro 1 as seguintes técnicas de seleção:

| Técnica | Descrição |
|--------------------------------------|--|
| Entrevista | Segundo Marras (2011) a entrevista de seleção objetiva detectar dados e informações dos candidatos subsidiando a avaliação do processo seletivo podendo ser dividida em estrutura cujo processo baseia-se em um método previamente planejado do “que” e “como” fazer ao longo de todo tempo da entrevista A não estruturada não segue um padrão predeterminado e Vizioli (2010) acrescenta que a entrevista semi estruturada possui um roteiro predeterminado, admitindo improvisos. Mas de acordo com Weiss (1992 <i>apud</i> FRANÇA, 2006, p.40) a entrevista segue quatro estágios o primeiro a abertura, momento de aquecimento em que o entrevistador se apresenta e expõe a proposta da entrevista e como será conduzida. O segundo passo baseia-se em uma pesquisa que objetiva ter do candidato informações para avaliar seu perfil profissional e pessoal. O terceiro passo limita se a uma troca onde o entrevistado possui um espaço para perguntas e exposição de seus interesses. Enfim o quarto e último passo chamado de fechamento discorre sobre um breve <i>feedback</i> da entrevista e informa as etapas futuras do processo seletivo; |
| Provas de conhecimento ou capacidade | Tais provas podem ser gerais ou específicas. França (2013) descreve as provas gerais como sendo aquelas que avaliam o grau de cultura geral do candidato e as provas específicas visam avaliar os conhecimentos profissionais que o candidato possui sendo imprescindíveis para o bom desempenho na função. Vizioli (2010) defende que as provas têm como objetivo medir aquilo que a pessoa aprendeu ao longo da vida de maneira formal ou informal, ou seja, através de cursos e treinamentos ou pela prática. |
| Testes psicológicos | Marras (2011) diz que os testes psicológicos são os instrumentos que possibilitam ao psicólogo prospectar, mensurar e avaliar características específicas dos indivíduos. Segundo o mesmo autor, existem duas categorias de testes psicológicos: aquele em que se busca avaliar características naturais dos candidatos e traços que identifiquem tendências claras de capacidade para determinadas tarefas que são denominadas testes de aptidões. A outra categoria chamada de testes de personalidade são utilizadas para conhecer o sistema endógeno dos indivíduos formado por características unas que determinam o perfil comportamental de cada um. Já França (2013) explica que os testes psicológicos são instrumentos padronizados que servem de estímulo a um comportamento por parte do examinado. Visam prever o comportamento humano, na base do que foi revelado na situação teste; |
| Técnicas vivenciais | Buscam avaliar os comportamentos, as atitudes e os traços de personalidade dos candidatos na prática, observando diretamente como o indivíduo se comporta em determinadas situações; São aplicadas por meio de dinâmicas de grupo e dramatização, |

| | |
|--------------------------------------|---|
| | defende Vizioli (2010). Mas França (2013) afirma que técnicas vivenciais criam situações para os candidatos interagirem e participarem ativamente, de forma a ser avaliado seu comportamento social em situações pré-selecionadas. Tais técnicas podem ser provas situacionais que estão relacionadas às tarefas do cargo e a dinâmica de grupo envolvendo jogos em grupo, com situações estruturadas, relativas ou não ao cargo, em que os integrantes interagem, sendo essa uma das técnicas mais utilizadas; |
| Investigação do histórico | Vizioli (2010) considera útil investigar o histórico dos candidatos certificando as qualidades profissionais e averiguando questões como honestidade e relacionamento interpessoal. Porém, investigar não se refere à atividade detetivesca ou secreta. O candidato deve ser o primeiro, a saber, que será examinado; |
| Avaliação de saúde ou exames médicos | Segundo França (2013) o médico que aplicar o exame deve ter conhecimento da função para avaliar as condições de saúde do candidato e verificar se ele está ou não habilitado para o desempenho da função. Marras (2011) ressalta que o resultado do exame resultará em um laudo médico que deve ser arquivado no dossiê médico da empresa e que poderá indicar o candidato ao cargo, contra indicar e indicar com restrições o candidato ao cargo proposto; |

Quadro 1 – Técnicas de Seleção

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Segundo França (2013) é de extrema importância estruturar claramente as formas de transmissão de resultado de seleção, o que deve ser iniciado no primeiro contato com o candidato, esclarecendo a política e os critérios da empresa para a função em questão. Portanto os resultados de seleção quando estabelecidos com clareza nos critérios e retorno dos resultados, permitem que ele analise com objetividade suas possibilidades de concorrência, levando, inclusive a hipótese de não ser escolhido, e também evita sentimento de inferioridade e incapacidade pessoal.

Como último passo, de acordo com Marras (2011), o candidato deverá dirigir-se ao departamento de pessoal (setor de registros) com toda sua documentação, para que sejam tomadas todas as providências burocráticas de acordo com cada empresa e as práticas necessárias para tornar-se um empregado efetivo da empresa.

De acordo com França (2013) por se tratar de um processo em que se pesquisam dados intrínsecos dos candidatos a ética deve estar sempre presente acima de tudo. Da mesma forma, os resultados das várias etapas do processo devem ser confidenciais, restritos à área de seleção e/ ou ao próprio candidato.

3 METODOLOGIA

Foi utilizada neste estudo de caso pesquisa bibliográfica, para maior compreensão da área de Recursos Humanos e dos setores de Recrutamento e Seleção com base nos fundamentos de vários autores como Chiavenato (2008), Marras (2002), Bohlander (2003), Gil (2009), dentre outros.

O método de pesquisa utilizado no desenvolvimento deste projeto foi de uma abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa preocupa-se em interpretar informações e fenômenos e não requer técnicas de estatística, segundo Gil (2009).

Vergara (2010) afirma que existem várias taxionomias de pesquisa, que variam de em duas vertentes, quanto aos fins e quanto aos meios:

Quanto aos meios, segundo Vergara (2010), foi realizada uma pesquisa de campo, uma vez que o levantamento dos dados foi realizado in loco, bem como pesquisa bibliográfica, pois todo o embasamento teórico foi feito com base em livros, artigos, redes sociais, materiais estes, disponíveis para o público em geral. Por fim, tratou-se de uma pesquisa participante, devido ao fato de envolver os sujeitos de pesquisa na solução do problema tratado.

Quanto aos fins, segundo Vergara (2010), este projeto é considerado intervencionista, já que a finalidade foi intervir na realidade da empresa Hotel Beta, alterando-a.

Para a realização do processo de recrutamento e seleção na empresa Hotel Beta e aplicação das técnicas adequadas, foi realizado um processo de entrevista com os diretores, auxiliada por um roteiro para melhor desenvolvimento da mesma.

Feito o levantamento de todas as competências sobre o perfil do profissional a ser contratado, foi estruturado o processo de recrutamento e seleção da empresa. O processo de recrutamento e seleção foi feito com o objetivo de contratar a pessoa adequada para o cargo a ser ocupado.

Após a implantação do processo de recrutamento e seleção proposto pelo autor, foi elaborado um novo roteiro de entrevista que auxiliou a reunião realizada com um dos gestores e um colaborador para avaliar os resultados desse processo. Logo em seguida foi realizado a implantação de um banco de dados com o intuito de organizar os currículos obtidos durante o processo de recrutamento, assim, podendo ser usados em futuras vagas disponíveis.

Para que as determinantes do projeto sejam desenvolvidas visando o sucesso no resultado final, em todas as etapas das atividades, foram feitas reuniões e revisões com orientações de profissionais com conhecimentos teóricos e práticos sobre o tema, como na

utilização de informações bibliográficas, com o objetivo de fazer o controle dos processos e obtenção de excelência na qualidade, no desenvolvimento das atividades, para que os objetivos almejados sejam alcançados com eficácia e eficiência.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Visando atender a necessidade da organização que se encontra em processo de abertura, o foco desse projeto foi na contratação do cargo de gerente, pois neste primeiro instante o preenchimento desta vaga é imprescindível para a inauguração do hotel.

Assim, foi elaborada uma ficha de solicitação de emprego, para melhor coordenação do processo. Logo em seguida foi feito a análise do perfil demandado. Entre as características principais exigidas pela empresa estão: flexibilidade, comunicativo, empreendedor, organizado, motivador e interpessoal.

4.1 Análise e Descrição do Cargo

Em síntese, estabelecendo um formato interessante e redigindo o objetivo central do cargo, bem como as principais atribuições, o processo de descrever cargos exige conhecimentos e habilidades de quem desenvolverá esse trabalho. Isto porque é necessário entregar os benefícios à empresa e não somente o registro estático das características do cargo.

A análise e descrição do cargo é o alicerce da elaboração e reestruturação contemplando os reais anseios de uma organização. Desta forma há a delimitação das características de um cargo. Ou seja, a descrição do cargo caracteriza o que ele é e como irá atender as necessidades da organização. Está, portanto, ligado a compreensão da descrição de um cargo é registrar as funções, tarefas e responsabilidades exigidas do ocupante, determinadas pela empresa de forma organizada e direcionadas à pessoa ocupante do cargo.

Assim, foi elaborada a análise e descrição do cargo de gerente explicito no Quadro 2. A descrição do cargo é constituída pelo perfil básico, educação, responsabilidade e dedicação. Sabendo que este setor exige habilidade específica, portanto, o gerente deve ter dedicação total à empresa como um todo.

| Descrição de Cargo | |
|---|-------|
| Título do Cargo: Gerente | Data: |
| Departamento: Comercial | |
| Descrição sumária: | |
| Gerenciar o hotel e os serviços por ele oferecidos, sendo responsável pela área operacional, de alimentos e de bebidas. Além disso, promover vendas de produtos e serviços; realizar atendimento ao cliente; administrar pessoal e recursos financeiros; gerenciar compras; assessorar a diretoria e realizar atividades de relações públicas. | |
| Descrição detalhada: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Atender os clientes na recepção e atender as suas necessidades; • Resolver todos os problemas relacionados à empresa em qualquer setor; • Controlar o setor de estoque; • Controlar o fluxo de caixa; • Recrutar e selecionar funcionários; • Apresentar relatórios semanais para a diretoria; • Desenvolver projetos e processos criativos que beneficiaram a organização como um todo; • Criar e alimentar planilhas de controle; • Controlar e administrar de maneira eficiente o sistema de diárias; • Controlar o fluxo de pessoas de modo geral; • Desenvolver propostas de publicidade e marketing para a divulgação da organização; • Manter a ordem no estabelecimento; • Utilizar métodos estratégicos de trabalho para manter e atingir o ápice da qualidade dos serviços na empresa; • Desenvolver e instruir a equipe do hotel para melhor operação dos serviços; | |
| Especificações: | |
| 1. Especificações: | |
| Trata-se da área que gerencia hotéis, complexos turísticos e os serviços por eles oferecidos. | |
| Formação Básica: | |
| Os profissionais com nível superior em Hotelaria, Turismo ou Administração são preferidos. Porém os profissionais que possuem nível médio/técnico ou apenas o nível médio serão analisados e possivelmente selecionados. | |
| Formação Adicional: | |
| Conhecimento de inglês e outras línguas são importantes. Cursos relacionados à hotelaria, turismo, administração, marketing, atendimento aos clientes e conhecimento de informática são desejáveis. | |
| 2. Experiência: Seis meses trabalhando no setor comercial. (Necessária comprovação com apresentação de declaração ou carteira de trabalho e referência do empregador). | |
| 3. Aptidões/Iniciativa: Tarefas que envolvem desenvolver novas ideias construtivas para o melhor desempenho da empresa, iniciativa, espírito crítico, criador e excelente relacionamento interpessoal. | |
| 4. Responsabilidades por equipamentos: Utilizam em seu trabalho apenas calculadora, computadores e celulares. | |
| 5. Responsabilidades por erros: Grande responsabilidade quando é feito o atendimento ao cliente em passar informações corretas sobre o produto, formas de pagamento, garantias e somar os produtos de maneira correta. Tanto quanto no relacionamento pessoal com seus subordinados e superiores. | |
| 6. Esforço físico: Esforço físico médio utilizado para atender o cliente em pé e de postura adequada, articulação do joelho para abaixar-se, levantar-se e esforço para | |

| | |
|---|--------------------|
| organização do ambiente. | |
| 7. Ambiente de trabalho: O ocupante trabalha em ambiente arejado e livre de intempéries, trata-se de um Hotel de pequeno porte a ser inaugurado, contendo cinco andares e trinta apartamentos. | |
| 4. Assinaturas: | |
| Ocupante: | Superior Imediato: |

Quadro 2 – Descrição de Cargo

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

4.2 Definições das Técnicas a Serem Aplicadas

De acordo com a teoria estudada, os processos de recrutamento e seleção devem ser considerados como uma ferramenta importantíssima para o sucesso de qualquer organização.

Dessa forma, as utilizações das técnicas devem estar de acordo com a realidade e os objetivos da empresa. Ou seja, escolher entre os candidatos recrutados os mais qualificados ou que se identificam mais com as características da vaga, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Portando ter um processo de R&S em uma empresa em fase de inauguração significa reduzir custos, pois ao contratar pessoas com mais qualidade e tendência é diminuir custos com treinamento e taxa de rotatividade. Também visa à melhoria contínua do capital intelectual agregando novos valores, habilidade e capacidades permitindo à organização realizar sua missão e alcançar seus objetivos.

Assim optou-se pelas seguintes técnicas:

- incluir no site da empresa (Quando for criado) um ícone onde candidatos podem enviar o currículo por Email ou redes sociais como o *facebook* do Hotel, assim será direcionado direto para o escritório da empresa, dessa forma será feito a checagem das referências e análise curricular logo após a chegada dos currículos;
- elaborar um roteiro de entrevista de seleção eficiente abordando os seguintes aspectos: identificação, como tomou conhecimento da empresa, vida profissional, vida escolar, vida familiar, vida social, vida pessoal, religião, saúde;
- criar uma parceria com a ACE - Associação Comercial Empreendedora De Turmalina, assim a empresa poderá ter acesso ao banco de currículos oferecido pela associação em prol dos comerciantes da cidade;
- elaborar um teste de conhecimento específica para o cargo;

- reservar um espaço para o setor de RH e para a aplicação das técnicas;
- aplicação da entrevista pessoal e com os diretores.

Desta forma, as técnicas escolhidas não acarretaram custos exorbitantes para a organização, além de serem eficientes e necessários para o processo de modo geral.

4.3 Aplicação das Técnicas de Recrutamento e Seleção

Visando inaugurar a empresa com um gestor já selecionado para melhor desenvolvimento da organização, os diretores optaram por seguir a proposta indicada no item anterior.

Nesta etapa foi criado um perfil no Facebook para o Hotel e foram desenvolvidos anúncios para divulgação da vaga, principalmente na cidade de Turmalina. Assim foram recebidos vários currículos, sendo selecionados apenas cinco.

Foi reservado um espaço no Hotel para o setor de RH e um local ameno e silencioso para aplicação das entrevistas, teste e dinâmicas se necessário.

Dos cinco currículos selecionados, todos tiveram boas referências e as competências são compatíveis com o perfil do cargo. Assim, foi aplicado um teste de conhecimento específico abrangendo conteúdos particulares em matemática comercial, atendimento ao cliente, competências de um administrador e situações que podem acontecer durante a gestão do funcionário.

Depois do resultado do teste, que foi positivo, a entrevista de seleção foi realizada, seguindo um roteiro abordando perguntas sobre as competências do candidato, fatores motivacionais e pretensões do mesmo à empresa. Somente após as primeiras avaliações efetivadas os candidatos poderiam ser direcionados a uma entrevista com os diretores da empresa. Os dois gestores entrevistaram dois candidatos e optaram por um deles, sendo o fator principal para a escolha do candidato suas competências, principalmente sua fluência em língua estrangeira, enquanto os outros não possuíam tal competência.

Assim, concluído o processo de R&S os diretores optaram em realizar o processo de admissão junto a uma empresa terceirizada, especializada em admissão de funcionário.

4.4 Criação do Banco de Dados

Após todo processo, foi criado um banco de dados simples, dividido por pastas no desktop do computador no setor de RH. Assim facilitará a consulta de candidatos para um determinado cargo. Além disso, foi solicitado a criação de uma pasta e junto a mesma informações anotadas pelo profissional de RH para cada candidato.

Todos os candidatos foram avisados sobre a anexação de seus currículos e informações, assim, sempre trabalhando com transparência e ética em primeiro lugar.

As informações contidas são relativas, mas de modo geral são: endereço, CPF, escolaridade, dependentes, idade, telefones, foto, ou seja, informações úteis.

Portanto com a criação do banco de dados, é mais fácil e ágil para o setor de RH procurar funcionários com perfil solicitado e identificar os possuidores de maior potencial para atender as necessidades da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da análise dos resultados alcançados, constata-se que o objetivo deste projeto foi alcançado com sucesso, pois houve a implantação das técnicas de recrutamento e seleção propostas, implementando o setor de recursos humanos e trazendo para esta organização em fase inaugural um sentido organizado, eficaz e eficiente de lidar com o processo de recrutamento.

Além disso, o projeto foi de suma importância para o autor, pois possibilitou a ele conhecimento prático e teórico, tendo contato direto com a prática da profissão preparando-o para o mercado de trabalho, além de influenciar no amadurecimento pessoal do autor, agregando a ele novos valores, conceitos e enriquecendo seu conhecimento, habilidades e atitudes.

Criando-se um banco de dados facilita o registro dos dados dos candidatos, facilita a organização dos currículos, assim o mesmo poderá ser consultado para futuras vagas de gerente.

A criação de um *E-mail* e *Facebook* facilitaram o contato entre o setor de recursos humanos, estabelecendo uma ponte entre o empregador e candidato, assim o recrutador pode divulgar a vaga de gerente através da rede social, o candidato acessando e tendo interesse enviou ao E-mail do Hotel Beta seu currículo, dessa forma iniciou o processo de seleção de forma ágil e com qualidade. O convênio com a Associação Comercial Empreendedora De

Turmalina - ACE também proporcionou facilidades na prospecção de currículos, além da ACE oferecer seus serviços, como fichas de clientes, consultoria quando necessário, acesso ao SPC/SERASA através de um Login criado para o Hotel Beta tendo o acesso no site da associação.

Por fim, considera-se o presente estudo proveitoso, pois o mesmo atingiu o seu objetivo, analisando as contribuições que o processo de recrutamento e seleção, trazem para as organizações e formação dos alunos do curso de Administração e Recursos Humanos.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A.; SHERMAN, Arthur W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003. 547 p. ISBN 8522103178

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Ver atual. Rio e Janeiro: Elsevier, Campus, 2005. 529p.

FRANCA, Ana Cristina Linmongi. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2013. 267 p.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001. 307p.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos princípios e tendências**. 2. ed. Rev. e atualizada. – São Paulo: Saraiva, 2008. 544p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos : do operacional ao estratégico**. 5.ed. São Paulo: Futura, 2002. 332 p. ISBN 8574130265

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos : do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Futura, 2011. 336 p. ISBN 8574130265

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12^a. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 94 p.

VIZIOLI, Miguel. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: Person, 2010. 259 p.