



Campus UnisulVirtual
Pós-graduação *lato sensu* (especialização)
Trabalho de Conclusão de Curso – TCC

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE FUNCIONÁRIOS EM UM HOTEL DE FLORIANÓPOLIS

Barbara Blauth Machado

Resumo: Este trabalho teve como objetivo estudar o processo de recrutamento e seleção de funcionários de um hotel localizado em Florianópolis. Buscou-se identificar as especificidades desse processo, conhecer as formas de recrutamento do hotel e os métodos utilizados para a seleção de colaboradores e investigar a influência do recrutamento e da seleção na rotatividade de funcionários da empresa. Foram realizadas entrevistas individuais com três colaboradores: chefe de fila, cozinheiro e assistente de departamento pessoal. Verificou-se que o recrutamento de novos colaboradores é realizado através de divulgação das vagas em rede social, mural ou jornal e a seleção se dá por meio de triagem de currículos e entrevista.

Palavras-chave: Recrutamento; seleção; hotelaria.

1 INTRODUÇÃO

O setor de turismo, no qual se inclui o segmento de hotelaria, é uma das atividades com significativa representatividade econômica mundialmente, ao lado da indústria do petróleo. Gera, por ano, US\$ 4 trilhões de receita e, aproximadamente, 280 milhões de empregos em todo o mundo (PIELLUSCH; TASCHNER, 2009). Com o aumento da entrada de turistas no Brasil, aumentou também a oferta hoteleira. Dados de 2013 revelam que o número de meios de hospedagem aumentou 17,5% de 2012 para 2013 (LAMONATO; LAZZARETTI, 2016).

O segmento hoteleiro é composto de hotéis, pousadas e hospedarias que prestam serviços, basicamente, a turistas. Embora a maior parte dos investimentos e dos negócios seja efetuada no ramo dos hotéis, as pousadas e as hospedarias são responsáveis por uma significativa parcela da oferta mundial de alojamento (MELO; GOLDSTEIN, 2011).

O hotel é um estabelecimento comercial com o objetivo de prestação de serviços de hospedagem e alimentação, e para isso, precisa possuir estrutura física que satisfaça as condições específicas e básicas para receber hóspedes, em troca de pagamento (SANTOS; FLORES, 2017).

A hotelaria requer muita mão de obra, tanto na etapa de construção como na de operação do empreendimento, quando emprega uma gama diversificada de profissionais para o atendimento das diferentes necessidades dos hóspedes e do próprio negócio. Atenção especial é prestada à qualificação desses profissionais, fator determinante da qualidade e da diferenciação dos serviços prestados (MELLO; GOLDSTEIN, 2011).

Os hotéis devem apostar na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, condição da competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como ele está interagindo com os clientes (BARBOSA, 2002).

Muitas organizações não dedicam muita atenção e cuidado no processo de recrutamento e seleção de pessoal, podendo ter problemas significantes no futuro da organização (MAZON; TREVISAN, 2000). Para buscar atrair profissionais mais qualificados, as empresas devem investir em processos de recrutamento mais estruturados e no desenvolvimento de novas competências dentro das equipes (MACK; BOXALL, 2008).

Sendo assim, buscou-se estudar o processo de recrutamento e seleção de funcionários em um hotel localizado na cidade de Florianópolis em Santa Catarina. Procurou-se identificar as especificidades desse processo no setor de hotelaria, conhecer as formas de recrutamento do hotel pesquisado, conhecer os métodos utilizados para a seleção de colaboradores, estudar a satisfação dos colaboradores com a empresa e investigar a influência dos processos de recrutamento e seleção na rotatividade de funcionários do hotel.

2 MÉTODO

Realizou-se pesquisa bibliográfica sobre o processo de seleção e recrutamento em empresas, especificamente sobre as principais causas de demissões de colaboradores e rotatividade de empregados nas organizações.

Para agregar dados empíricos à temática proposta foram escolhidos os participantes intencionalmente. Foram entrevistados três funcionários: chefe de fila, cozinheiro e assistente de departamento pessoal.

Para a assistente de departamento pessoal constaram perguntas a respeito do recrutamento e seleção de funcionários do hotel: Nos últimos 12 meses quantos funcionários novos entraram na empresa? Nos últimos 12 meses quantos funcionários saíram da empresa? Qual os principais motivos que levam a saída de funcionários? Qual o setor da empresa teve o maior número de contratações e demissões no último ano? Como são divulgados os processos seletivos da empresa? Descreva como é realizado o processo seletivo de novos funcionários (etapas e critérios para seleção). Catálogo de funções. Você acredita que há muita rotatividade de funcionários na empresa? Se sim, a que você atribui essa rotatividade?

Para os demais colaboradores foram elaboradas questões a respeito da satisfação com o trabalho na empresa: Você está satisfeito na empresa que trabalha? Se não, quais motivos o fazem desgostar da empresa? O que você gostaria que melhorasse na empresa? Você exerce exatamente a função para que foi contratado? O que você mais gosta na empresa em que trabalha? Com essas perguntas buscou-se associar a satisfação dos colaboradores com a rotatividade de funcionários da empresa.

Por fim foram comparados os dados coletados com a pesquisa bibliográfica realizada procurando descobrir a relação entre rotatividade de funcionários da empresa e o processo de recrutamento e seleção. Também foram identificados possíveis erros que estavam ocorrendo nesse processo, afim de serem encontradas soluções para o problema.

3 A HOTELARIA E O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O setor de serviços turísticos abrange vários tipos de estabelecimento, sendo que a hotelaria ocupa lugar de destaque. Esse setor trouxe, em 2006, uma receita de 4,3 bilhões de dólares para o Brasil, tornando-o o quinto principal produto da balança comercial brasileira (SOUTO; GARCIA, 2009).

A época de ouro da hotelaria no Brasil foi a década de 1970, onde se aumentou a oferta de linhas de crédito para projetos de turismo, por meio das quais as maiores empresas hoteleiras nacionais praticamente duplicaram a sua capacidade de hospedagem. Nessa mesma época muitas empresas internacionais também se instalaram no país introduzindo novos padrões de serviços e preços (VIEIRA; PEREIRA; LIMA, 2007).

No Brasil, o segmento hoteleiro tem contribuído para a oferta de empregos ao absorver uma parcela dos trabalhadores cujos postos de trabalho foram extintos dos parques industriais (SILVA et al, 2015).

Os hotéis são empreendimentos intensivos, tanto em mão-de-obra quanto em capital. A criação de valor para os clientes por meio da transformação dos serviços em experiências requer a qualificação de equipes para esse fim, as quais não podem ser tratadas simplesmente como custo. Sendo assim os recursos humanos vem se tornando um fator crítico para a própria competitividade das empresas do segmento hoteleiro (PIELLUSCH; TASCHNER, 2009).

Na atividade hoteleira, os empregados podem estabelecer a diferença, pois fazem parte do produto, na medida que os serviços são realizados num contexto em que produção, distribuição e consumo, ocorrem simultaneamente, com a presença quase que obrigatória do consumidor (BARBOSA, 2002).

Considerando-se que empregados fazem parte do produto hoteleiro, a empresa necessita ter uma equipe que atue bem, quando empregado e cliente estão em contato, já que aqueles que estão em contato direto com o cliente têm uma considerável responsabilidade pela provisão de um serviço de alta qualidade (BARBOSA, 2002).

Especificamente no setor hoteleiro, a qualidade do serviço prestado e a gestão de pessoas estão profundamente imbricadas, visto que a maior parte dos trabalhadores (empregados ou terceirizados) tem contato direto com o cliente final – quem se hospeda. Então, ao objetivar “encantar” o cliente externo, as ações de RH, bem como as de marketing, deveriam contemplar também os clientes internos, visando a assegurar a qualidade desse serviço (CASTELLI, 2005).

Um dos grandes desafios das organizações são os processos de recrutamento e seleção, recrutar e selecionar bem é imprescindível para a manutenção de um time competente que possa assegurar a perenidade dos negócios da organização (MOZER, 2016).

Recrutamento é o processo utilizado pela empresa para atrair candidatos a fim de abastecer seu processo seletivo (CHIAVENATO, 2010).

É um processo organizacional que "convida" pessoas que se encontram no mercado de mão-de-obra para participarem de um processo de seleção da empresa, tendo como finalidade atrair um número satisfatório, e adequado à organização, de profissionais necessários para uma futura ocupação de um cargo/função na empresa (MAZON; TREVISAN, 2000).

Existem várias fontes de recrutamento, tais como banco de dados interno, indicações, cartazes da empresa, sites de vagas, universidades, escolas, cursos, agências de emprego, mídia (rádio, televisão) (MOZER, 2016).

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização (CHIAVENATO, 2010).

O desafio das empresas é encontrarem dentre vários candidatos, aquele que melhor se adequa a vaga existente, contribuindo assim para ter melhores resultados e minimizar sua rotatividade de colaboradores. Em um processo seletivo, a empresa irá, portanto, comparar os candidatos com base em requisitos pré-definidos, a fim de escolher aquele que no conjunto, ela julga como sendo o melhor (MOZER, 2016).

Cabe aos recursos humanos atuar estrategicamente e desenvolver processos adequados às organizações de serviços, para que promovam um clima de bem-estar entre os funcionários (PIELLUSCH; TASCHNER, 2009).

É muito importante verificar se os recursos humanos estão sendo bem geridos, por meio de processos de avaliação que levem em conta as prioridades e objetivos estratégicos. Ou seja, tornou-se imperativo saber se as atividades de recursos humanos estão atingindo seu objetivo de contribuir para a estratégia da empresa (PIELLUSCH; TASCHNER, 2009).

Na indústria hoteleira, há um gerenciamento baseado na participação do empregado, no trabalho em equipe, na oferta de treinamentos que visam o crescimento profissional e em uma remuneração justa, o que contribui para o maior comprometimento do indivíduo com a empresa. Isso se reflete no acolhimento ao hóspede, que percebe que o empregado tem prazer em atuar naquela organização. A eficiência de uma organização está diretamente relacionada ao pessoal que ali atua e aos

recursos disponíveis, podendo determinar também o seu sucesso ou fracasso (SOUTO; GARCIA, 2009).

Os hotéis devem apostar na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, condição da competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como ele está interagindo com os clientes (BARBOSA, 2002).

A hotelaria ainda trabalha com excedentes de mercado, baixos salários e poucas exigências de especialização. Constitui-se junto com a construção civil, num mercado paralelo marginal, que absorve a todos, elevando, assim a rotatividade da atividade a índices por volta de 8% ao mês, com uma permanência média de 11 meses para 70% do quadro de funcionários de um hotel. Dessa forma, fica difícil manter padrões de serviço e controlar a qualidade. Os profissionais mais especializados, continuam de hotel em hotel, procurando melhores condições de trabalho, salários, benefícios e qualidade de vida (BARBOSA, 2002).

A rotatividade de mão de obra é comprometedora para a qualidade dos serviços e altamente onerosa para a empresa, devido à necessidade de treinamentos (SOUTO; GARCIA, 2009).

Com o quadro econômico favorável, as redes de hotéis, os complexos turísticos e as instituições especializadas em administração de alimentos e bebidas tiveram de intensificar as práticas de desenvolvimento e capacitação de pessoal para cargos operacionais e gerenciais. Para se manter competitiva e sobreviver, a indústria hoteleira necessita, além de um conjunto de funcionários bem treinados, também de gerentes estratégicos e intermediários adequadamente preparados, porque são estes que terão de identificar a necessidade de contratar, selecionar pessoas e desenvolver competências específicas que promovam a diferenciação dos concorrentes (VIEIRA; PEREIRA; LIMA, 2007).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

O hotel pesquisado fica localizado em uma das principais praias de Florianópolis, no norte da cidade. Possui cerca de 30 funcionários. Na alta temporada (entre dezembro e março) esse número aumenta para pelo menos 40. As principais funções da empresa são: recepcionista, mensageiro, camareira, supervisora de andares, serviços gerais, auxiliar de lavanderia, cozinheiro, confeitiro, coordenador de restaurante, garçom/garçonete, chefe de fila, copeiro, assistente de reservas, assistente financeiro, assistente de departamento pessoal, almoxarife e diretor geral.

Buscando-se investigar a rotatividade de trabalhadores na empresa, estudou-se a satisfação dos colaboradores do hotel através da realização de entrevistas com duas funcionárias, ambos do sexo feminino. Uma delas apresenta ensino médio completo e a outra superior completo. Com relação ao tempo na empresa uma relatou estar há 1 ano e 5 meses e a outra 7 meses.

Quando questionadas sobre satisfação na empresa uma relatou satisfação total com a empresa. Outra relatou estar insatisfeita. Os motivos citados foram: o salário abaixo da média para essa função e horas extras excessivas. A respeito do que gostariam que melhorasse na empresa foi abordado: gerenciamento, regras da gerência, material para trabalhar, salário e mais liberdade para trabalhar. Também foram questionadas a respeito do que mais gostam na empresa e as questões citadas foram: colegas de trabalho, flexibilidade de folgas e turno trabalhado

Segundo os dados passados pela assistente de departamento pessoal, nos últimos doze meses 77 funcionários novos começaram na empresa e 84 saíram. Os principais motivos citados para saída de funcionários foram: salário, horário e conflitos de equipe. Mesmo com esse número acentuado de entradas e saídas de novos colaboradores, umas das funcionárias mostrou satisfação total com a empresa. Questão essa comprovada pelo tempo na empresa: mais de um ano.

Manutenção, governança e restaurante respectivamente foram os setores com maior número de contratações e demissões no último ano. Quando se questionou a colaboradora sobre quais razões ela acreditava que levavam a essa constante mudança, foi citada a questão salarial como uma das principais causas da rotatividade. Segundo a entrevistada, os funcionários acabam buscando locais que pagam mais. Questão essa que também foi mencionada pela outra funcionária, que se queixou a respeito do baixo salário oferecido pela empresa.

No recrutamento e na seleção, é feita uma análise de aspectos profissionais e pessoais dos candidatos, tendo em vista a adequação ao cargo. Portanto, quando a seleção é realizada adequadamente resultará em uma alta produtividade, retorno ao investimento dispendido, ajudando a empresa cumprir seus planos e objetivos (MAZON; TREVISAN, 2000).

Em relação aos processos seletivos da empresa pesquisada, foi descrito que primeiramente há divulgação do mesmo por meio de anúncios em rede social, mural na frente da empresa ou no jornal. Pesquisa realizada por Lamonato e Lazzaretti (2016) revelou que são utilizadas uma variedade de estratégias para divulgação de vagas nos

meios de hospedagem, sendo que se destacam anúncios em jornais com 19% e sites de empregos com 15%. Divulgação em redes sociais e internet representou 10%.

Após essa primeira parte de divulgação, o hotel aguarda a chegada dos currículos e é feita uma triagem, através da análise dos mesmos. Os candidatos selecionados pela análise curricular são chamados para uma entrevista para verificar as informações descritas no currículo e também para entender as aspirações do candidato. Logo depois que a mesma é realizada, o candidato é selecionado ou não. A entrevista é a única técnica utilizada durante o processo seletivo da empresa estudada. Podemos perceber que a seleção de novos colaboradores é bem restrita, pois fica presa apenas a entrevista.

Na entrevista de seleção, o profissional de recursos humanos, além de avaliar o candidato, representa a empresa. Ela é considerada como principal instrumento para a avaliação de candidatos, sendo os testes vistos como elementos complementares. O entrevistador deve fornecer ao candidato todas as informações sobre a empresa e o cargo, de maneira clara e objetiva (SOUTO; GARCIA, 2009).

O hotel pesquisado apresenta uma constante mudança no quadro de funcionários e isso pode estar relacionado aos processos seletivos de novos colaboradores. O recrutamento inadequado provoca prejuízos para a empresa, como, por exemplo, o alto índice de giro de pessoal, aumento substancial dos custos de recrutamento; e ambiente de trabalho comprometido com funcionários pouco qualificados para o pleno exercício de suas funções. O recrutamento adequado e eficiente oferece à empresa uma contribuição decisiva para que ela produza bens e serviços com produtividade mais elevada (SOUTO e GARCIA, 2009).

Além da entrevista, uma outra forma para selecionar bons candidatos são as dinâmicas em grupo da qual participam além dos candidatos, um profissional especializado e observadores. Estas avaliam as reações e o comportamento dos candidatos que são submetidos a um teste situacional ou exercício (SOUTO; GARCIA, 2009). Esta poderia ser uma possibilidade de ser inserida durante a seleção de novos empregados na companhia avaliada.

Outra possibilidade é a recomendação dos empregados. Se usada adequadamente, pode ser um eficiente método de seleção, pois, como já conhecem a organização, têm mais facilidade em identificar entre amigos e parentes a pessoa adequada para a função solicitada. Algumas organizações costumam oferecer

gratificação ao empregado que indica outros, provocando maior motivação (SOUTO; GARCIA, 2009).

Incrementar os processos de seleção e recrutamento pode ser uma boa opção para selecionar melhores colaboradores e buscar a redução nos níveis de rotatividade do hotel, pois altos índices de mudança no quadro de empregados prejudicam a produtividade de uma organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A hotelaria contribui para uma grande oferta de empregos e os empregados podem estabelecer a diferença, pois fazem parte do produto e tem contato direto com os clientes. Portanto, é fundamental selecionar bem os novos colaboradores da empresa para evitar mudanças constantes no quadro de trabalhadores.

O recrutamento é um processo organizacional que "convida" pessoas que se encontram no mercado de mão-de-obra para participarem de um processo de seleção da empresa. A seleção tem como objetivo escolher, entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, aqueles que correspondem ao perfil do cargo desejado pela empresa

Verificou-se que no hotel estudado o recrutamento e a seleção se dão por meio primeiramente de divulgação por meio de anúncios em rede social, mural na frente da empresa ou no jornal. Depois da chegada de currículos é feita uma triagem, através da análise dos mesmos. Os candidatos selecionados pela análise curricular são chamados para uma entrevista para verificar as informações descritas no currículo e também para entender as aspirações do candidato. Logo depois que a mesma é realizada, o candidato é selecionado ou não.

No recrutamento e na seleção, é feita uma análise de aspectos profissionais e pessoais dos candidatos, tendo em vista a adequação ao cargo. Portanto, quando a seleção é realizada adequadamente resultará em uma alta produtividade, retorno ao investimento dispendido, ajudando a empresa cumprir seus planos e objetivos. Ou seja, quando isso não ocorre contribui para a constante mudança no quadro de colaboradores nas empresas. Por isso a importância de se investir em bons processos seletivos de novos trabalhadores.

Através da pesquisa realizada observa-se que o hotel apresenta rotatividade de funcionários. Isso pode ou não estar relacionado aos processos de recrutamento e seleção da empresa. Como verificado nos dados coletados, a questão do baixo salário

foi citada por mais de um funcionário como sendo causa de insatisfação na empresa. A rotatividade de mão de obra pode ser comprometedora para a qualidade dos serviços e diminuir a produtividade.

A seleção de funcionários, como visto na pesquisa, fica restrita apenas à entrevista. Incrementar os processos de seleção e recrutamento pode ser uma boa opção para selecionar melhores colaboradores e buscar a redução nos níveis de rotatividade do hotel. Como por exemplo: realizar dinâmicas em grupo e a recomendação de novos colaboradores pelos empregados, que já conhecem melhor a organização em que trabalham.

Para pesquisas futuras é importante estudar a satisfação dos clientes do hotel, buscando verificar se há relação da satisfação dos hóspedes com a constante mudança no quadro de funcionários da companhia estudada.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Maria de Lourdes de Azevedo; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. O marketing interno como estratégia de gerenciamento dos recursos humanos em hotéis: um estudo de caso na região metropolitana do Recife. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 9, n. 24, p. 91-101, Aug. 2002. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302002000200006&lng=en&nrm=iso>. Access on 01 Aug. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302002000200006>.

CASTELLI, G. Hospitalidade: na perspectiva da gastronomia e da hotelaria. São Paulo: Saraiva, 2005.

CASTILHO, G. G. & QUINTERO, J. A. J. (2013). Retos estratégicos de la indústria hotelera española del siglo xxi: horizonte 2020 em países emergentes. **Tourism & Management Studies**, v. 9, n. 2, p. 13.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Campus, 2010.

LAMONATO, C.; LAZZARETTI, K. Mercado de trabalho nos meios de hospedagem: oferta e demanda de vagas. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 5, p. 127-140, 2016.

MACKY, K; BOXALL, P. High-Involvement work processes, work intensification and employee well-being: a study of New Zealand worker experiences. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 46, n. 1, p. 38-55, 2008.

MAZON, Luciano; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 81-87, Aug. 2000 .

MELLO, Gustavo Affonso Taboas de; GOLDENSTEIN, Marcelo. Perspectivas da Hotelaria no Brasil. Produção BNDES. Março 2011.

MOZER, A. E. . RECRUTAMENTO E SELEÇÃO - UMA PROPOSTA PARA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO INTERNO. *Gestão em foco - UNISEPE* , v. 1, p. 216-219, 2016.

PIELLUSCH, Marcos; TASCHNER, Gisela Black. Indicadores de RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes no Brasil. *Organ. Soc.*, Salvador, v.16, n. 51, p. 665-686, Dec. 2009 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302009000400004&lng=en&nrm=iso>. access on 26 Nov. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302009000400004>

SANTOS, Mauro; FLORES, Luiz Carlos da Silva. Price formation of tourist hotels of the city of São Luís/Maranhão. **Rev. Bras. Pesq. Tur.**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 133-153, Apr. 2017 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-61252017000100133&lng=en&nrm=iso>. Access on 01 Aug. 2017. <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v11i1.1169>

SILVA, Edil Ferreira da et al. Os ingredientes da competência de gerentes de hotéis. **Laboreal**, Porto, v. 11, n. 1, p. 84-98, jul. 2015. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-52372015000100008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 01 ago. 2017. <http://dx.doi.org/10.15667/laborealxi0115efs>.

SOUTO, S. R.; GARCIA, F. C. A influência da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e socialização: um estudo de caso de uma empresa do setor de hotelaria de Minas Gerais. *Turismo: Visão e Ação*, v. 11, n. 1, art. 3, p. 41-62, 2009.

VIEIRA, A.; PEREIRA, G.; LIMA, C. H. P. Tradição e modernidade nas práticas de recrutamento e seleção e contratação de pessoas em meios de hospedagem. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 8, n 2, p. 79-95, jul./dez. 2007