

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA REDE WINDSOR DE  
HOTÉIS: A ATUAÇÃO DO PEDAGOGO NA HOTELARIA**

**JOSIE DOS REIS MAGALHÃES**

**RIO DE JANEIRO  
2011  
JOSIE DOS REIS MAGALHÃES**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA REDE WINDSOR DE  
HOTÉIS: A ATUAÇÃO DO PEDAGOGO NA HOTELARIA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade  
Federal do Estado do Rio de Janeiro como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Licenciatura Plena em Pedagogia.

Profa. Dra. Sandra Albernaz Medeiros – Orientadora

RIO DE JANEIRO

2011

À minha família, ao meu noivo e  
à minha orientadora pelo carinho  
e apoio em todos os momentos  
da execução desta monografia.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado forças para não desistir em meio às tantas dificuldades encontradas, sempre me iluminando os caminhos que eu deveria trilhar e por ter me concedido essa grande conquista de minha vida de poder concluir com orgulho esse trabalho.

À minha mãe por ser a base de minha família e aquela que estruturou os meus valores e que me mostrou que gestos têm mais significados que simples palavras. A essa mulher que é uma guerreira e que nunca me deixou desanimar, que me educou com todo o amor e carinho, uma pessoa que hoje vibra com cada passo dado em busca do meu sucesso. Sem ela nada nessa vida teria sentido.

Ao meu noivo que esteve comigo durante todo o processo de execução desta monografia, secando cada lágrima e me incentivando para vencer uma das etapas mais difíceis dos seis anos de faculdade. Agradeço por todo amor e por toda a paciência, mesmo quando eu achei que tudo estava perdido. Ele que nunca permitiu que eu me sentisse derrotada a cada negativa recebida.

À minha orientadora pela paciência e pela compreensão diante às minhas dificuldades, pela ajuda em todos os momentos e por acreditar em mim.

Agradeço a todos que estiveram por perto e que me apoiaram na minha escolha pela carreira empresarial, o que me impulsionou a mudar toda a temática da minha monografia após anos e estar entregando-a agora com muito esforço e dedicação.

“A morte do homem começa no instante  
em que ele desiste de aprender.”

Anísio Teixeira

## RESUMO

O trabalho apresenta uma nova percepção da atuação do Pedagogo no ambiente hoteleiro.

O ramo hoteleiro que hoje recebe grandes eventos, com destaque para as Olimpíadas e para a Copa do Mundo, busca profissionais que possam atender a todos os tipos de público, de diferentes culturas e classes sociais.

Desta forma, faz-se necessário um profissional que possa desenvolver sócio e economicamente novos projetos, o que faz do Pedagogo uma peça-chave na seleção de pessoal, de treinamento e desenvolvimento do mesmo por sua ampla atuação na educação e na formação de pessoas.

Esse trabalho teve como base pesquisas bibliográficas e de campo, tais como a história da hotelaria, a história da Rede Windsor de Hotéis, a vivência diária em recrutamento e seleção de pessoas, em treinamento e desenvolvimento e suas ramificações.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
1.1 A PEDAGOGIA .....	8
1.2 O PEDAGOGO EMPRESARIAL .....	9
1.3 O TRABALHO DO PEDAGOGO EM HOTEL .....	12
<b>2. ATUAÇÃO DO PEDAGOGO.....</b>	<b>13</b>
2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E SUAS ETAPAS .....	13
2.2 TREINAMENTO .....	27
2.3 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL .....	28
<b>3. HOTELARIA.....</b>	<b>30</b>
3.1 ASPECTOS GERAIS DA HOTELARIA .....	31
3.2 HISTÓRIA DA REDE WINDSOR DE HOTÉIS .....	31
3.3 ATUAÇÃO NA REDE .....	33
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>34</b>
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35

## 1. INTRODUÇÃO

O Pedagogo é um instrumento importante de educação na empresa, pois tem capacidade e os conhecimentos necessários para identificar, selecionar e desenvolver pessoas na área de Recursos Humanos.

A Pedagogia é uma área do conhecimento que investiga a realidade educativa no geral e no particular, onde a ciência pedagógica pode postular para si, isto é, ramos de estudos próprios dedicados aos vários âmbitos da prática educativa, complementados com a contribuição das demais ciências da educação, segundo Libâneo (1997, p. 132). Desta forma, percebemos que a área de atuação deste profissional não se encontra somente na escola, mas também no âmbito empresarial, já que a pedagogia vive a procura de estratégias e metodologias que garantam uma melhor aprendizagem em quaisquer momentos. Tudo que envolve educação na sociedade tem alguma ligação com as ações pedagógicas.

Os processos de recrutamento e seleção feitos por pedagogos são compatíveis com a necessidade do mercado empresarial, pois a nova estrutura organizacional busca cada vez mais meios para o conhecimento das pessoas, para sua motivação e seu desenvolvimento interno. O profissional desta área faz triagem de candidatos, seleção e acompanha o funcionário em todos os seus momentos na empresa, facilitando a sua estruturação.

Pretende-se abordar nessa monografia a importância do recrutamento e da seleção feitos pelo Pedagogo, aliando o papel de educador e mediador de situações diversas. Haverá uma

discussão teórica baseada na experiência de atuação em Recursos Humanos na maior rede hoteleira do Rio de Janeiro.

## 1.1 A PEDAGOGIA

A palavra Pedagogia tem sua origem na Grécia antiga, vinda da junção de duas palavras *paidós* (criança) e *agogé* (condução), cujo significado etimológico é preceptor, mestre, guia, aquele que conduz. O “Pedagogo” era o escravo que conduzia os meninos até o *paedagogium*. Se houvesse necessidade de especialistas para a instrução, o escravo conduzia a criança até espaços próprios para o “ensino de idiomas, de gramática e de cálculo” de um lado e para a “educação corporal” para outro (BRANDÃO, 2005, 40-43).

Hoje a Pedagogia é a ciência do ensino e Pedagogo é o profissional graduado em Licenciatura em Pedagogia que pode receber habilitações em educação infantil, ensino fundamental, educação de jovens e adultos, coordenação educacional, gestão escolar, orientação pedagógica, pedagogia social e supervisão educacional. Devido à sua abrangência, a Pedagogia engloba diversas disciplinas, que podem ser reunidas em três grupos básicos: disciplinas filosóficas, disciplinas científicas e disciplinas técnico-pedagógicas.

A indissociabilidade entre a prática educativa e a sua teorização passou o saber pedagógico ao nível científico, desta forma o pedagogo passa a ser investido de uma função reflexiva, investigativa e científica do processo educativo. Autoridade que não pode ser delegada a outro profissional, pois o seu campo de estudos possui uma identidade e uma problemática própria. A história levou séculos para conferir o status de cientificidade à

atividade dos pedagogos apesar de a problemática pedagógica estar presente em todas as etapas históricas.

Segundo Morin (2007), são os sete saberes indispensáveis na educação:

As cegueiras do conhecimento: o erro e a ilusão;

Os princípios do conhecimento pertinente;

Ensinar a condição humana;

Ensinar a identidade terrena;

Enfrentar as incertezas;

Ensinar a compreensão;

Ética do gênero humano.

## **1.2 O PEDAGOGO EMPRESARIAL**

O curso de Pedagogia ainda se encontra voltado quase que totalmente para a educação em ambiente escolar, o que dificulta o desenvolvimento em outros espaços. A pedagogia tendo como principal objeto a educação dá ao pedagogo condições e habilidades para estar presente em qualquer espaço que se desenvolva a prática educativa. É necessária a presença do pedagogo nas empresas para que o funcionário não se torne apenas objeto ou capital humano de uma empresa.

Segundo Libâneo (2002):

“O curso de Pedagogia deve formar o pedagogo stricto sensu, isto é, um profissional qualificado para atuar em vários campos educativos para atender demandas socioeducativas de tipo formal e não formal e informal decorrentes de novas realidades - novas tecnologia, novos atores sociais, ampliação das formas de lazer, mudanças nos ritmos de vida, presença dos meios de comunicação e informação, mudanças profissionais, desenvolvimento sustentado, preservação ambiental - não apenas da gestão, supervisão e coordenação pedagógicas de escolas,

como também na pesquisa, na administração dos sistemas de ensino, no planejamento educacional, na definição das políticas educacionais, nos movimentos sociais, nas empresas, nas várias instâncias de educação de adultos, nos serviços de psicopedagogia e orientação educacional, nos programas sociais, nos serviços para terceira idade, nos serviços de lazer e animação cultural, na televisão, no rádio, na produção de vídeos, filmes, brinquedos, nas editoras, na requalificação profissional etc.”.

A Pedagogia empresarial se ocupa de conhecimentos e competências necessárias à melhoria da produtividade. As habilidades são na qualificação, requalificação e treinamento dentro da empresa, nas atividades como coordenar equipe multidisciplinar, gerar mudanças culturais e acompanhar o desempenho do funcionário. Se ocupa também de dar suporte tanto em relação à estruturação das mudanças quanto em relação à ampliação e à aquisição de conhecimento no espaço organizacional. O pedagogo empresarial "promove a reconstrução de conceitos básicos, como criatividade, espírito de equipe e autonomia emocional e cognitiva." (Lopes, 2006, p. 74).

O Pedagogo proporciona um ambiente de aprendizado desenvolvendo nas pessoas o intuito das cinco disciplinas utilizadas nas organizações aprendentes, que Senge (2002 p. 40) classifica em: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, a construção de uma visão compartilhada e aprendizagem em equipe.

Confirmando esse olhar de Pedagogia Empresarial, Almeida (2006, p. 06) afirma que o foco desta é "qualificar pedagogos e administradores para atuarem no âmbito empresarial, visando aos processos de planejamento, capacitação, treinamento, atuação e desenvolvimento do corpo funcional da empresa".

As empresas reconhecem a necessidade de formação geral e continuada como requisito para enfrentamento da intelectualização do processo produtivo.

Nos dias de hoje com a velocidade de intensas transformações e inovações tecnológicas em vários campos acabam levando a introdução no processo produtivo, de nossos sistemas de organização do trabalho, mudança no perfil profissional e novas exigências de qualificação dos trabalhadores, que acabam afetando os sistemas de ensino.

De fato com a "intelectualização" do processo produtivo, o trabalhador não pode ser mais improvisado. São requeridas novas habilidades, mais capacidade de abstração, um comportamento profissional mais flexível. Para tanto, repõe-se a necessidade de formação geral, implicando reavaliação dos processos de aprendizagem, familiarização com os meios de comunicação e com a informática, desenvolvimento de competências comunicativas, de capacidades criativas para análise de situações novas e modificáveis, capacidade de pensar e agir com horizontes mais amplos.

Verifica-se, pois uma ação pedagógica múltipla na sociedade. O pedagógico repassa toda a sociedade, extrapolando o âmbito escolar formal, abrangendo esferas mais amplas da educação informal e não formal.

Por isso que ainda não se sabe o porquê que um psicólogo ocupa a cadeira de um RH. Por razões ainda pouco esclarecidas que boa parte dos sociólogos, filósofos e psicólogos que tem seus empregos, mobilizam-se pela desativação dos estudos específicos da Pedagogia.

## 1.2 O TRABALHO DO PEDAGOGO EM HOTEL

O Pedagogo em hotelaria atua não só com treinamentos como também faz recrutamento e seleção. O processo de recrutamento e seleção envolve a organização como um todo, desde a abertura de vagas até o processo de desligamento de um colaborador, podendo afetar novos profissionais que participarão do processo seletivo, e também antigos colaboradores que almejam uma promoção ou desmotivação de novos colaboradores. Portanto, o processo de Recrutamento e Seleção deve ser feito por profissionais experientes e especializadas na área.

Recrutamento seguindo a visão de Chiavenato (2008) como: "Recrutamento avulta como um sistema que visa atrair candidatos nas fontes de recrutamento identificadas e localizadas no mercado de recursos humanos. O processo de recrutamento começa com a emissão da requisição de empregado: o órgão requisitante é quem toma a decisão de recrutar candidatos. O órgão de recrutamento é quem escolhe os meios, recrutamento interno, externo ou misto no sentido de obter as maiores vantagens no processamento e os melhores candidatos."

São responsabilidades do Pedagogo empresarial 1:

- Triar currículos;
- Entrevistar candidatos;
- Trabalhar para manter um bom relacionamento nas equipes;
- Conhecer e encontrar as soluções práticas para a otimização da produtividade profissional;
- Conhecer a fundo e trabalhar de acordo com os objetivos da empresa onde trabalha;
- Conduzir treinamentos com os funcionários e dirigentes que trabalham na empresa, na direção dos objetivos humanos, bem como os definidos pelo empreendimento;

- Promover treinamentos, eventos, reuniões, festas, exposições, atividades práticas necessárias ao desenvolvimento integral das pessoas, motivando-as positivamente (processo educacional), com o objetivo de aperfeiçoar a produtividade pessoal;
- Aconselhar de forma pertinente, sobre as condutas mais eficazes das chefias para com os funcionários e deste para com as chefias, com o objetivo de favorecer o crescimento da produtividade da empresa;
- Favorecer/conduzir um bom relacionamento entre os membros da empresa, através de ações pedagógicas que garantam harmonia e, conseqüentemente, estimulando a produtividade.

## **CAPÍTULO 2. ATUAÇÃO DO PEDAGOGO**

### **2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

O Recrutamento e Seleção de Pessoal é um instrumento de extrema importância para uma organização. Quando bem administrado, este processo traz benefícios tanto para o empregador quanto para o candidato a ser admitido.

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos das organizações. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos imediatos de atrair candidatos, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização (CHIAVENATO, 2006, p.166).

O processo de recrutamento começa quando há necessidade da organização em substituir ou aumentar seu quadro de colaboradores. Para início do recrutamento tem de haver um documento evidenciando a necessidade da contratação, esse

documento é chamado de requisição de pessoal. Deste documento são tiradas todas as informações necessárias para o processo de recrutamento e seleção ser eficaz.

As informações principais são:

- Requisitos pessoais;
- Habilidades profissionais;
- Conhecimentos e experiências anteriores;
- Informações sobre o cargo (horário de trabalho, quantidade de vagas, descrição da função).

“As organizações precisam de pessoas que, além de conhecimento técnico, tenham como competências essenciais a curiosidade pelo aprendizado, a flexibilidade, a capacidade de adaptação às mudanças, a facilidade no trato interpessoal e o sentido de urgência que o mundo atual nos imprime”. (Sorrio, 2007).

Recrutamento é o passo inicial para encontrar o candidato ideal para o cargo disponível e as fontes de recrutamento são as áreas que serão exploradas pelos mecanismos de recrutamento.

Nas organizações são utilizadas duas formas de recrutar: o recrutamento interno e o recrutamento externo.

O Recrutamento Interno é quando a vaga é divulgada para os colaboradores da organização e disputam uma vaga entre si. ....Pode ser feita por inscrições dos colaboradores ou também por indicação, que no ramo hoteleiro é um dos pontos mais fortes. Frequentemente, os candidatos indicados são aqueles que possuem melhor desempenho na empresa e que de alguma forma se destacam em seu ambiente de trabalho.

O recrutamento interno também pode servir como fator motivacional dentro da organização, em alguns casos ele pode atuar como uma “promoção” já que muitas dessas vagas envolvem níveis de exigências diferentes. Com este tipo de recrutamento o trabalho do recrutador é facilitado, pois as chances de contratar um candidato inadequado para a vaga são

reduzidas, mas não excluídas, já que esses novos candidatos executavam bem a função anterior não a que ele se candidata, mas como já foram avaliados no dia a dia podemos afirmar conhecer melhor sua experiência e habilidades estão dentro do solicitado e que a sua adaptação será o fator de conclusão.

Chiavenato (1999) deixa claro que o recrutamento interno exige o conhecimento prévio de uma série de dados e informações relacionados:

- Resultados obtidos pelo candidato interno nos testes de seleção a que se submeteu quando de seu ingresso na organização;
- Resultados das avaliações do desempenho do candidato interno;
- Resultados dos programas de treinamento e aperfeiçoamento de que participou o candidato interno;
- Análise e descrição de cargo atual do candidato interno e do cargo que se está considerando, a fim de se avaliar a diferença entre ambos e dos requisitos adicionais que se farão necessários;
- Planos de carreiras ou planos de encareiramento ou, ainda, planejamento das movimentações de pessoal para se verificar a trajetória mais adequada do ocupante do cargo considerado;
- Condições de promoção do candidato interno (está apto a ser promovido) e de substituição (se o candidato interno já tem substituto preparado para seu lugar).

Segundo Chiavenato, algumas vantagens do Recrutamento Interno são:

- Aproveitar melhor o potencial humano da organização;
- Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais colaboradores;
- Incentiva a permanência dos colaboradores e a sua fidelização à organização;
- Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental;
- Não requer socialização organizacional de novo membros;

- Probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos;
- Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

Como em todas as situações, há necessidade de mostrar os pontos positivos e também pontos negativos. Sendo assim, como desvantagens podemos citar, ainda segundo Chiavenato:

- Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;
- Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual;
- Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização;
- Ideal para empresas burocráticas e mecanísticas;
- Mantém e conserva a cultura organizacional existente;
- Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

O processo de Recrutamento Interno, precisa ser muito bem elaborado e exposto a todos seus colaboradores, pois há situações que podem ocasionar problemas dentro da organização, dentre eles pedido de demissão, mau desempenho e queda na qualidade do serviço.

“Os colaboradores escolhidos podem ficar frustrados, prejudicando sua produtividade no trabalho. Pode gerar um conflito de interesses, pois ao explicar as oportunidades de crescimento dentro da organização, tende a se criar uma atitude negativa nos empregados que por não demonstrarem condições, não realizaram aquelas oportunidades; quando não é bem estruturada, a promoção interna pode transformar-se numa espécie de carreirismo, deixando de lado a eficiência funcional no exercício das funções atuais”. (Nunes, 2002, p. 31)

Para que o Recrutamento Interno seja realizado, precisa ser divulgado e pode ser das seguintes formas: divulgação nos quadros de aviso da organização, comunicações internas passadas aos gerentes; via internet, e-mail para os

colaboradores, definindo requisitos do cargo e habilidades necessárias.

Recrutamento externo é a busca de candidatos no mercado de trabalho, ou seja, contratar uma pessoa de fora da empresa.

O recrutamento externo ocorre após verificar que não há possibilidade de fazer um recrutamento interno dentro da organização. Os motivos pelos quais o recrutamento interno não seja realizado podem ser: necessidade de contratar um colaborador com ideias novas, atualização de tendências no mercado ou também por não ter encontrado em sua organização alguém com o perfil da vaga.

Então, para que o Recrutamento ocorra a os hotéis começam uma batalha onde atrair candidatos é o primeiro objetivo. Os interessados devem enviar seus currículos, que são triados dentro das necessidades, pois é o ponto fundamental para que o processo se inicie. O currículo deve ser o candidato resumido dentro as suas qualificações e em alguns casos adaptados para os vagas que desejam concorrer enviando assim os seus dados pessoais, sua formação escolar, histórico profissional, quais são seus objetivos.

Lodi (1967) define recrutamento como “um processo de procurar parceiros, pessoas que possam representar a instituição e possam transmitir isso de forma clara aos seus clientes.” Tal procura se faz com base na requisição de pessoal emitida pelos gerentes e no mercado de trabalho, no qual de um lado competem os empregadores e de outro os próprios profissionais. ....As instituições competem com armas similares: Salários, condições de trabalho e benefícios oferecidos. Os candidatos competem na apresentação de suas qualificações pessoais, o que inclui habilidade, conhecimento, experiência e personalidade. ....Para se encontrar o candidato ideal, primeiramente nos deparamos com, algumas questões: Quais são as necessidades da gerencia para realizar de forma mais produtiva o seu trabalho,

vagas oferecidas pelo mercado de trabalho, quantos e quais são os candidatos disponíveis, para então decidirmos como iremos proceder dentro dos padrões da do requisitante.

O recrutamento é influenciado diretamente pelo mercado de trabalho e a como a organização e vista. Na hotelaria onde os profissionais "giram" entre as redes no Rio de Janeiro, essa visualização fica mais explícita. Em períodos de crises, o mercado de trabalho recebe maior oferta de mão-de-obra do que vagas. ....Em períodos de crescimento e desenvolvimento econômico, a disputa pelos candidatos torna-se acirrada.

Nem todas as empresas tem um departamento específico de Recrutamento e seleção, mas sempre que um processo é iniciado, profissionais são destacados exclusivamente para isso, seja ela micro ou empresa de grande porte. Porém, cada uma com suas características na hora do recrutamento e da seleção buscam chegar mais perto de encontrar o candidato ideal.

Segundo Chiavenato (1999), "recrutamento é um conjunto de técnicas que atrai candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da empresa. É basicamente um sistema de informação que a empresa divulga as vagas que estão disponíveis".

(...) da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não. (Chiavenato, 1999).

"O Curriculum Vitae (CV) assume enorme importância no recrutamento. Funciona como um catálogo, currículo ou portfólio do candidato. O currículo normalmente abreviado de "CV" é apresentado em várias seções: dados pessoais (informações básicas, como nome, idade, endereço e telefone para contatos), objetivos pretendidos (cargo ou posição desejada), formação escolar (cursos feitos), experiência profissional (empresas onde

trabalha e trabalhou) e habilidades e qualificações profissionais principais pontos fortes e competências pessoais”. (Chiavenato, 2002).

Na realização do recrutamento podemos utilizar algumas técnicas e modelos pra realizar o recrutamento externo, necessitamos avaliar quais as técnicas de recrutamento para atrair os candidatos. Abaixo algumas fontes de recrutamento eficazes, e que Chiavenato (2008):

Arquivos de candidatos ou banco de talentos que se apresentaram espontaneamente ou em outros recrutamentos: os candidatos que se apresentam espontaneamente ou que não foram considerados em recrutamentos anteriores devem ter um Curriculum Vitae (CV) ou uma proposta de emprego arquivada. O recrutamento deve ser uma atividade contínua e ininterrupta que vise exatamente garantir sempre um estoque de candidatos para qualquer eventualidade futura.

Na apresentação de candidatos por parte dos colaboradores da empresa: A empresa que estimula seus colaboradores a apresentarem ou indicarem candidatos “pessoas boas conhecem pessoas boas”, frases como essa estimulam um dos veículos mais eficientes e de maior cobertura, porque o colaborador ao recomendar amigos ou conhecidos, sente-se prestigiado junto à organização e junto ao candidato apresentado e, dependendo da forma como o processo é desenvolvido, torna-se naturalmente corresponsável junto à empresa por sua admissão.

Cartazes ou anúncios na portaria da empresa ou em pontos vitais: Trata-se de um veículo de recrutamento estático e indicado para cargos simples, como operários e colaboradores de escritório. Geralmente é colocado nas proximidades da organização, da portaria ou em locais de grande movimentação de pessoas.

Contatos com universidades, escolas, agremiações estudantis, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola,

etc.: no sentido de divulgar as oportunidades oferecidas pela empresa: mesmo que não haja vagas no momento, algumas empresas desenvolvem esse sistema continuamente, como propaganda institucional para intensificar a apresentação dos candidatos. Muitas empresas desenvolvem programas de recrutamento com alto teor de material de comunicação com as instituições citadas.

Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado: em termos de cooperação mútua ou contatos interempresas chegam a formar cooperativas de recrutamento ou órgãos de recrutamento financiados por um grupo de empresas, o que permite uma amplitude de ação maior do que se fossem tomados isoladamente.

Anúncios em jornais, revistas, etc.: o anúncio de jornal é considerado uma das técnicas de recrutamento mais eficientes para atrair candidatos. É mais quantitativo do que qualitativo, porque se dirige a um público geral, abrangido pelo meio, e sua discriminação depende do grau de seletividade que se pretende aplicar.

Agências de recrutamento (headhunters): existe uma variedade de organizações especializadas em recrutamento de pessoal para atender a pequenas, médias ou grandes empresas. Podem dedicar-se a pessoal de nível alto, médio ou baixo ou pessoal de vendas, bancos ou ainda a operários para atividade industrial. O recrutamento por meio da agência especializada é um dos mais caros, embora seja compensado pelos fatores tempo e rendimento.

Viagens para recrutamento em outras localidades: quando o mercado de recursos humanos local já está bastante explorado, a empresa pode lançar mão do recrutamento em outras cidades ou localidades; para tanto, o pessoal do órgão de recrutamento efetua viagens, instalando-se em algum hotel, fazendo promoções pelo rádio e pela imprensa local. Os candidatos recrutados devem

transferir-se para a cidade onde a empresa está situada, com uma série de benefícios e garantias, obviamente após um período de experiência.

Internet ou recrutamento virtual através do site da empresa: a Internet está se revelando um importante canal de contato entre organizações e candidatos. Os sites de procura de emprego na internet estão multiplicando-se a cada dia. As organizações estão apostando na internet para recrutar talentos e reduzir os custos dos processos de provisão de pessoas, ao mesmo tempo em que aumentam os horizontes do recrutamento facilitam a vida dos candidatos. A internet proporciona velocidade de informação e facilidade em trabalhar grandes volumes de dados. Permite agilidade, comodidade e economia. O candidato pode concorrer a várias oportunidades no mercado – nacional e internacional – mercado estando em sua casa.

No recrutamento virtual, o espaço principal do site destina-se ao cadastramento de currículos. O curriculum vitae constitui o registro escrito da formação profissional, experiência, habilidades e competências que o candidato possui e oferece. Constitui a embalagem que diferencia um candidato do outro. Os usuários digitam suas experiências, aptidões, preferências, conhecimentos e pretensões para as empresas que procuram candidatos. Ao acessar esses sites, o internauta encontra informações sobre a empresa, oportunidades de trabalho, desenvolvimento de carreira etc. o único trabalho é digitar os dados solicitados e aguardar os resultados.

Programas de Trainees (estágios): muitas empresas desenvolvem programas de trainees para recrutar, selecionar e preparar jovens saídos de universidades para ocupar posições gerenciais ou altamente técnicas em seus quadros após o período de estágio programado devidamente supervisionado. A época de procura se situa no final ou no início de cada ano. O número de trainees varia de acordo com as necessidades futuras de cada

organização. Algumas vagas de maior dificuldade para se encontrar o candidato durante o processo de recrutamento, exige por diversas vezes que o recrutamento seja feito utilizando outras formas de atrair candidatos ou até mesmo, diversas técnicas de recrutamento juntas, como por exemplo: além de buscar os currículos no banco de talentos, recrutamento através do site da empresa e também anúncios em escolas, jornais, rádios.

Vantagens do recrutamento externo, segundo Chiavenato (2008):

- Traz sangue novo na organização: talentos, habilidade e expectativas;
- Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades;
- Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas;
- Renova a cultura organizacional e a enriquecem com novas aspirações;
- Incentiva a interação da organização com o mercado de recursos humanos;
- Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

Apesar das várias vantagens, o recrutamento externo possui as seguintes desvantagens:

- Mais demorado que o recrutamento interno, pois exige um tempo maior para o recebimento de currículos, a triagem inicial, processo de seleção, exames médicos, documentação e contratação.

Mais caro, pois possui despesas com as técnicas de recrutamento, envolve a divulgação da vaga em jornais, revistas, rádios;

É menos seguro que o recrutamento interno, pois não se conhece os candidatos, sua trajetória profissional com exatidão;

Pode frustrar os colaboradores da organização que de certa forma se sentem incapazes de ocupar o cargo, desmotivando os colaboradores.

Afeta a política salarial da empresa, isso geralmente ocorre quando o número de vagas e número de candidatos estão em desequilíbrio, influenciando as faixas salariais da empresa.

Atualmente, há outra forma de Recrutamento, que na realidade sempre existiu e passou a ser conhecido como Recrutamento Misto.

Recrutamento Misto que nada mais é do que a junção do Recrutamento Interno e Recrutamento Externo. Chama-se recrutamento misto, pois quando há um recrutamento interno, o colaborador se desloca para outro cargo o que faz com que sua vaga fique aberta, conseqüentemente haverá a necessidade de preencher essa vaga e assim surgirá a necessidade de fazer o recrutamento externo, a menos que a vaga seja cancelada. Da mesma forma, que se houver primeiro o recrutamento externo, deverão surgir oportunidades aos colaboradores da organização para que não se sintam desmotivados.

No entanto, há dificuldades em encontrar mão de obra qualificada no mercado. A escassez de formações acadêmica e cultural atrasa os processos e que, muitas vezes, são feitos de maneira incompleta, trazendo para o hotel um "turnover" avançado, ou seja, aumenta-se a rotatividade de pessoal. A inaptidão para o trabalho, a falta de interesse, a indisponibilidade para as tarefas também são causas comuns das demissões.

Hoje em dia as instituições lutam para encontrar profissionais mais qualificados e que consigam transmitir ao hóspede os valores a proposta da empresa. Como os entraves governamentais a necessidade de minimizar um recrutamento errôneo, tornou mais que necessária a atuação do profissional de Recursos Humanos.

Atualmente passamos por uma fase em que a concorrência por profissionais qualificados vem aumentando, ampliando a competição entre organizações. Desta forma, este trabalho relata a melhor forma de atrair profissionais qualificados e garanti-los na organização.

A apresentação relata a importância do recrutamento e seleção nas organizações nos dias atuais e a capacitação de seus profissionais. Justifica-se por ser um tema que atinge diretamente uma organização, seja ela de qualquer porte, pois a participação do Recrutamento e Seleção se faz necessária desde a admissão passa pelo acompanhamento no seu período de experiência e termina no o desligamento de seu funcionário. A formação de um quadro de pessoal motivado e competente é a responsabilidade principal do Recrutamento e Seleção.

O processo seletivo pode ocorrer de diversas formas, tendo variadas técnicas de seleção como meio de avaliar o candidato, podendo ser utilizadas individualmente ou um conjunto de técnicas.

Alguns exemplos de técnicas são:

- Testes de conhecimento;
- Entrevistas de seleção;
- Dinâmica de grupo;

Essas técnicas utilizadas avaliam as habilidades do candidato, alguns dos aspectos que podem ser avaliados segundo as técnicas de seleção são: liderança, organização, relacionamento interpessoal, raciocínio lógico; tomada de decisão; iniciativa; criatividade; autonomia; conhecimentos técnicos para exercer o cargo, entre outros. Os testes utilizados no processo seletivo não definem qual candidato será aprovado, mas auxiliam na tomada de decisão.

A entrevista de seleção é a técnica mais utilizada, pois é a que mais influencia na tomada de decisão, por ter a chance de o entrevistador interagir com o entrevistado.

"Uma entrevista não é apenas uma maneira de avaliar a adequação de um candidato para uma função específica. Ela sozinha não é sequer a melhor maneira. Nas mãos de uma pessoa que não possua as habilidades necessárias para encaminhar uma entrevista de maneira eficaz, ela pode ser mais que desnecessária. Mesmo assim, ela é de longe o método mais amplamente utilizado (...)" (Penny, 2007, p7).

A entrevista pode ser realizada em diversas situações no ambiente organizacional como de recrutamento, de seleção, de desligamento, entre outras.

A entrevista de seleção ocorre após a entrevista de recrutamento, onde só serão avaliados os candidatos que atenderam aos requisitos da vaga.

Para uma entrevista de seleção ser eficaz, dois pontos importantes a serem avaliados são: verificar se o entrevistador possui treinamento e especialização para assumir esse papel e sempre melhorar o modo de conduzir a entrevista.

Existem vários tipos de entrevista de seleção, podendo ser classificados como: entrevista padronizada - tem um roteiro com perguntas fechadas, onde limita a resposta dos candidatos. ....Porém como vantagem o entrevistador não precisa se preocupar com os assuntos a serem tratados na entrevista, pois já tem o roteiro em mãos. Entrevista padronizada em relação às questões: as perguntas são elaboradas previamente, porém deixam o entrevistado à vontade para responder. Entrevista diretiva - geralmente realizada para testar conhecimento de conceitos dos candidatos. Entrevista não diretiva: não possui um roteiro, são questões livres que são dirigidas conforme o nível de interação entre o entrevistador e entrevistado. Atualmente não é a mais utilizada, pois alguns assuntos acabam sendo esquecidos de serem tratados. Geralmente, os entrevistadores realizam a entrevista diretiva deixando para os solicitantes as entrevistas não diretivas, pois fazem a última entrevista onde as informações mais

importantes já foram analisadas. Para se fazer a entrevista de seleção, alguns cuidados devem ser tomados, seguindo então algumas etapas segundo descreve Chiavenato (2009):

1 – Preparação da entrevista: a entrevista não deve ser improvisada, nem feita às pressas. A entrevista, seja com hora marcada ou não, precisa ter algum tipo de preparação ou de planejamento que permita determinar os seguintes aspectos:

a) os objetivos específicos da entrevista: o que se pretende com a entrevista;

b) o tipo de entrevista (estruturada ou livre) adequado para atingir os objetivos da entrevista;

c) leitura preliminar do curriculum vitae do candidato à entrevista;

d) o maior número possível de informações sobre o candidato a entrevistar;

e) o maior número possível de informações sobre o cargo a preencher e as características pessoais essenciais exigidas pelo cargo.

2 – preparação do ambiente: não é exatamente um passo separado no processo de entrevistar, mas merece um realce especial para neutralizar possíveis ruídos ou interferências externas que possam prejudicar a entrevista.

3 – processamento da entrevista: a entrevista propriamente dita constitui a etapa fundamental do processo, em que se intercambia a informação desejada por ambos os participantes: o entrevistador e o entrevistado. O processamento da entrevista deve levar em conta dois aspectos – o material e o formal – que são intimamente relacionados entre si.

a) Conteúdo da entrevista: constitui o aspecto material, isto é, o conjunto de informações que o candidato fornece a seu respeito, sobre sua formação escolar, experiência profissional, situação familiar, condição socioeconômica, seus conhecimentos e interesses, aspirações pessoais, etc.

b) comportamento do candidato: constitui o aspecto formal, isto é a maneira pela qual o candidato se comporta e reage dentro da situação, sua maneira de pensar, agir, sentir, seu grau de agressividade, assertividade, suas motivações e ambições, entre outros.

4 – encerramento: a entrevista deve ser aberta e fluir livremente, sem acanhamentos e sem embaraços. É uma conversação polida e controlada. O entrevistador deve fazer algum sinal claro para demonstrar o fim da entrevista e, sobretudo, proporcionar ao entrevistado algum tipo de informação quanto à ação futura, por exemplo, como será contatado para saber o resultado ou quais serão os desdobramentos daquele contato;

5 – avaliação do candidato: logo que o entrevistado deixar a sala, o entrevistador deve imediatamente empreender a tarefa de avaliar o candidato enquanto os detalhes estão frescos em sua memória. Se não fez anotações, deve então registrar imediatamente os detalhes. Se utilizou alguma folha de avaliação, ela deve ser checada e completada. No final, certas decisões devem ser tomadas em relação ao candidato: se ele foi rejeitado ou aceito ao final da entrevista e qual sua colocação frente às demais candidatas que disputam a mesma vaga. Ou se uma avaliação definitiva poderá ser feita comparativamente após o término de todas as entrevistas com os demais candidatos.

## **2.2 TREINAMENTO**

Diante de tantas mudanças no contexto global que envolve as organizações, considerações sobre a importância da educação têm exigido dos gestores de recursos humanos uma maior dedicação aos processos de desenvolvimento de pessoas nas organizações (BUOSI; REIS; ESCRIVÃO FILHO, 2000).

Em um estudo empírico com a finalidade de identificar as principais barreiras que envolvem os processos de treinamento de pessoas, Reis e Escrivão (2003) destacam: “falta de interesse dos funcionários em realizar treinamentos fora do horário de trabalho, falta de recursos para investir, a superficialidade dos cursos disponíveis no mercado, limitação de tempo e falta de planejamento para realizar treinamentos”.

Para que a atividade turística desenvolva altos níveis de qualidade e produtividade em seus recursos humanos, são necessárias iniciativas que envolvam treinamento, pois este pode ser um fator chave para o desenvolvimento pessoal e aumento nos padrões de qualidade que compreende as organizações turísticas (RODRIGUES 2005).

Na percepção de Oliveira e Gueiros (2004), em uma organização hoteleira o treinamento deve ser permanente, porque ele aprimora o desempenho pessoal e eleva o nível de competitividade da empresa, portanto este deve estar de acordo com as estratégias organizacionais. As autoras ressaltam que o treinamento precisa ser considerado com investimento.

### **2.3 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL**

Os processos de desenvolvimento pessoal devem envolver não apenas o nível operacional nas empresas, mas também o nível gerencial. Nesse sentido, Teixeira e Morrison (2004) avaliaram o desenvolvimento de empresários hoteleiros enfocando o processo de aprendizagem, análise das competências e redes de relacionamento. Para os autores, o

conceito de aprendizado pode ser atrelado aos meios de reciclar e aprender novos conhecimentos.

É compreensível que para um incremento no desempenho dos negócios seja necessária a participação dos empresários e gestores em programas de treinamento, entretanto, Teixeira e Morrison (2004) destacam que eles não são muito os que participem desses programas. Os muito se discute hoje sobre os obstáculos à participação de empresários e gestores das organizações turísticas em programas de treinamento: “comportamentos e atitudes, natureza do aprendizado e características das empresas” (TEIXEIRA; MORRISON, 2004, p. 109).

Ao investigarem a frequência de participação dos empresários do setor hoteleiro de alguns estados como o do Rio de Janeiro e Sergipe em programas de treinamento, Teixeira e Morrison (2004) concluíram que 60% costumavam participar, e 40% não realizavam nenhuma forma de treinamento.

Os empresários do último grupo justificaram que não era preciso participar de treinamento, porque na atividade hoteleira só se aprende fazendo, ou seja, no dia-a-dia, com a prática, outros alegaram que não tinham tempo e viajavam muito. Já os grupos adeptos ao treinamento, mencionaram cursos do SENAI, SENAC e ABIH-RJ.

Mas uma nova percepção sobre o caso vem se desenvolvendo, já que muitos desses candidatos não apresentam conceitos básicos fundamentais para os padrões e exigência dos hóspedes das grandes redes do Rio de Janeiro.

E com isso o ramo de atuação do Departamento de Recursos Humanos deixa de ser operacional para entrar no âmbito tático, já que a necessidade adaptar e criar treinamentos estimulantes que não fujam ao expediente e que não demandem muito tempo e custo seja desenvolvido por esses profissionais.

O Especialista deu lugar ao generalista que deve recrutar selecionar e capacitar o candidato. A prática de exercer esses processos de maneira objetiva e com normas e formatos padronizados, segundo Meniccuci (2007), é comum em hotéis de médio à grande porte e que pertençam a uma rede. Gomes, Escrivão e Filho (2001) ressaltam que esses são processos que exigem dinamicidade e complexidade, tanto por parte dos profissionais envolvidos quanto por parte dos métodos utilizados para tal. Após todo o processo de recrutamento e seleção, iniciasse a fase de contratação.

## **CAPÍTULO 3. HOTELARIA**

### **3.1 ASPECTOS GERAIS DA HOTELARIA**

No caso do setor hoteleiro, uma trajetória marcada por gestores que, durante anos, desenvolveram suas práticas de RH no cotidiano do trabalho, mas que passaram a conviver com um movimento de especialização do setor, tanto de baixo para cima, a partir do novo perfil de profissionais que busca se inserir no setor, quanto de cima para baixo, a partir das pressões de clientes e de acionistas do setor hoteleiro que se referenciam em práticas gerenciais já consolidadas em outros setores produtivos.

Como resultado dessas posições do mercado e demanda de clientes surge posicionamentos distintos entre o grupo de respondentes composto por gestores e o grupo dos demais funcionários: os gestores manifestam um discurso que destaca as vantagens das “novas” práticas de RH para a organização; enquanto os demais funcionários destacam as contribuições delas para o seu desenvolvimento e desempenho pessoal.

Existindo certa proximidade entre os dois posicionamentos eles têm bases distintas: o primeiro envolve a trajetória de profissionais já estabelecidos em cargos gerenciais, com os vários anos investidos para essa trajetória marcados pela ausência de práticas de RH formais; o segundo envolve funcionários em diversas funções, alguns com tanta experiência quanto o grupo anterior, para alguns deles o desenvolvimento formal aumenta a possibilidade de se chegar à gerência e para outros de se manter o emprego.

A retenção de pessoas entra como um trabalho ainda mais complexo para a hotelaria. Por ser um trabalho exaustivo e de habilidade específica, muitos trabalhadores não se adaptam e acabam se desligando da empresa, mesmo que não tenham outra proposta de emprego em vista. A média salarial deste ramo empresarial é um pouco mais alta que em outras empresas que possuem a mesma função, tais como auxiliares de serviços gerais, por exemplo. No entanto, trabalha-se em escala de uma folga semanal e atuando sempre em feriados e finais de semana. Muitos profissionais buscam a hotelaria com a falsa ideia de "glamour" porque não conhecem os bastidores. Quando iniciam suas atividades, desistem por não adaptação. Outros afirmam que "trabalhar em hotel é como o primeiro gole de cachaça: quando se experimenta, não mais se larga". Pode-se dizer que é um ramo profissional bastante diversificado e dinâmico porque cada dia surge uma situação completamente diferente do dia anterior.

### **3.2 HISTÓRIA DA REDE WINDSOR DE HOTÉIS**

Um grupo de imigrantes espanhóis e portugueses chegaram ao Brasil há 25 anos em busca de oportunidades em nosso país. Iniciaram suas atividades trabalhando em restaurantes como cozinheiros, copeiros e outras funções. Juntando dinheiro para

construir um sonho que era abrir um restaurante, José Oreiro contactou os amigos na busca por parceiros para a nova empreitada. Um grupo de sócios se formou e restaurantes foram abertos no bairro de Copacabana no Rio de Janeiro.

Após anos, o grupo de sócios abriu um hotel no centro da cidade e diversos bingos pela cidade, estes últimos que mais tarde vieram a ser proibidos. Desta forma, o dinheiro voltou-se para o investimento em novos empreendimentos hoteleiros pela cidade.

Hotéis antigos foram comprados e reformados pelo grupo, trazendo a marca Windsor de qualidade, prezando pelo atendimento personalizado e competitivo no mercado.

A qualidade dos Hotéis Windsor e o atendimento personalizado estão no cerne da estratégia. Embora possuindo hotéis cujas diárias variem da econômica, primeira classe ou luxo, o diferencial está na qualidade dos produtos, na gastronomia requintada, na atenção aos detalhes de conforto e bem estar dos hóspedes e no treinamento incessante de pessoal.

O conceito Hospitalidade Windsor foi desenvolvido para oferecer o máximo de satisfação aos viajantes a negócios ou lazer. A Rede Windsor, com seus 10 hotéis, está presente na Barra da Tijuca, Copacabana, na praia do Flamengo, na Cinelândia e no coração do Centro da Cidade.

Poucos conhecem de fato a história da Rede, pois ainda é pouco divulgada no mercado. O diretor-sócio prefere a discrição e nem mesmo no site institucional é encontrada tal informação.

### 3.3 ATUAÇÃO NA REDE

Atuo em Recursos Humanos de hotelaria há 3 anos e na Rede Windsor há 1 ano e 7 meses como profissional generalista, ou seja, exercendo todas as atividades inerentes ao departamento. Recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento.

A Rede é composta por 10 hotéis nos quais atuo por fazer parte de um RH corporativo. Todas as ações são feitas igualmente para todos, assim como se fossem várias empresas independentes e eu uma prestadora de serviço.

Todos os processos iniciam-se com o recebimento de currículos, triagem dos mesmos e atendimento das necessidades da empresa. A acompanhamento dos candidatos é feito durante os 90 dias de experiência nos quais poderemos avaliar seu desempenho para a efetivação.

Os treinamentos que ministro são comportamentais, técnicos e motivacionais, podendo colocar em prática todo o processo educativo, desde a elaboração de um plano de aula à organização geral.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Pedagogia é uma área muito ampla, porém ainda pouco divulgada no mercado. Grande parte das pessoas ainda acredita que esta área resume-se à escola e, especificamente, à sala de aula com crianças. No entanto, a graduação possibilita que o Pedagogo atue também dentro do âmbito empresarial.

Um dos pioneiros nessa abertura para a Pedagogia é a hotelaria. Com sua grande necessidade de profissionais e de treinamento dos mesmos, o setor de Recursos Humanos agregou mais esse diferencial inserindo a educação como parte integrante de seu sistema.

O Pedagogo é um profissional com múltiplas competências e isso é vantajoso para as organizações de uma maneira geral. Quando se fala principalmente em recrutamento e seleção, a única forma de se contratar bons colaboradores é disponibilizando bons entrevistadores e entendedores do ser humano.

O maior patrimônio da empresa é o ser humano, logo o foco em gestão de pessoas deixou de ser complemento para ser prioridade nos modernos tempos do mercado profissional.

## REFERÊNCIAS BIBLIGRÁFICAS

LIBÂNEO, J. C. Que destino os educadores darão à pedagogia?  
In: PIMENTA, S. G. (coord.) Pedagogia, ciência da educação?  
São Paulo: Cortez, 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. Pedagogia e pedagogos, para quê?. 4<sup>a</sup>.  
ed. São Paulo: Cortez Editora, 2001.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia Empresarial –  
atuação do pedagogo na empresa**. Rio de Janeiro: Wak Editora,  
2003.

ABIH. – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. **Site  
Institucional**. Disponível em: <<http://www.abih-rj.com.br>> Acesso  
em: dezembro.2011.

BUOSI, T.; REIS, A. P. dos ESCRIVÃO FILHO, E. Recursos  
humanos e treinamento de funcionários em pequenas empresas  
industriais: apresentação dos resultados e conclusões de  
um trabalho de campo em São Carlos-SP. **Anais do VII SIMPEP-  
Simpósio de Engenharia de  
Produção**. Bauru (SP): Departamento de Engenharia de  
Produção/UNESP. Novembro/2000.

CARVALHO, M. A. **Educação superior em hotelaria: um  
exercício de aproximação das  
Diretrizes Curriculares Brasileiras à realidade do mercado de  
trabalho em São Paulo**.  
Dissertação de Mestrado. ECA/USP, 2003.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (org). **Gestão com pessoas e  
subjetividade**. São Paulo: Atlas. 2001

FACCHINI, A. R.; BIGNETTI, L. P. O papel do executivo e o  
alcance das práticas de RH: o Desafio da Eficácia. In: Encontro  
Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração,  
2004.

HAYES, D. K.; NINEMEIER, Jack D. **Gestão de operações  
hoteleiras**. São Paulo: Pearson

Prentice Hall, 2005.

HIPÓLITO, J.A.M; REIS, G.G. A avaliação como instrumento de gestão. In: Fleury, M. (org). **As pessoas na organização**. São Paulo, editora gente, 2002.

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

LEITE-DA-SILVA, A. R.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. de P. Políticas de RH:

Instrumentos de consenso e ambiguidade. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 11-34, Jan./Mar. 2008.

LIMONGI-FRANÇA, A. C; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. In:

Fleury, M. (org). **As pessoas na organização**. São Paulo, editora gente, 2002.

LOPES, M. A. **O papel da avaliação de desempenho no desenvolvimento e mudanças das organizações**. São Paulo: atlas, 2001.

MENICUCCI, C. M. B. de F. **A rotatividade na hotelaria econômica: uma investigação nos hotéis Ibis Belo Horizonte e Betim**. Dissertação (Mestrado) apresenta ao programa de pós-graduação de Turismo e Meio Ambiente – Centro Universitário UNA, 2007.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em Saúde**. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

MONTEIRO, A. de O.; CARRERA, L. C. S. A gestão estratégica de organizações hoteleira em Salvador. **Revista Gestão e Planejamento**. Ano 7 | Nº 13 | Salvador | jan./jun. 2006 | P. 60-69

OLIVEIRA, L. M. B.; GUEIROS, M. G. Clientes internos satisfeitos com as práticas de RH

conduzem à satisfação dos clientes externos? um estudo no setor hoteleiro. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004. **Anais...** Curitiba: Enanpad, 2004.

PAIXÃO, D. L. D. Gestão de recursos humanos em empresas turísticas: a empregabilidade dos profissionais como fator estratégico de desenvolvimento dos hotéis de Curitiba/PR.

**Anais...** ANPTUR- IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 à 28 de agosto de 2007.

PASSOS, J.C. Análise da gestão de pessoas em organizações de serviços hoteleiros. **CEPPG Revista- Associação Catalana de Educação:** CESUC Catalão, ano VII, nº 12, 1º semestre, 2005.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - UNIRIO  
Centro de Ciências Humanas e Sociais - CCH  
Escola de Educação - EE

MONOGRAFIA II

ALUNO(A)/matrícula: JOSIE DOS REIS MAGALHÃES  
TÍTULO DO TRABALHO MONOGRÁFICO: Recrutamento e Seleção na Rede Windsor de Hotéis: a atuação do pedagogo na hotelaria  
ORIENTADOR(A): SANDRA ALBERHAZ DE MEDEIROS

FICHA DE AVALIAÇÃO FINAL

PRIMEIRO AVALIADOR

Professor convidado:

Nota: 7,0

Considerações:

O texto trata de um tema pouco contemplado do ponto de vista <sup>por</sup> enquanto a Pedagogia na empresa já tinha uma literatura ampla a perspectiva de hotelaria, nos foi, até onde sei, contemplada. É o leitor que vê o trabalho.

No entanto há pontos no texto como por ex. o debate sobre qual profissional deve ocupar o âmbito de RH, que deveria ser melhor explorado. No entanto, no final o leitor da "owledge" de trata o tema.

DATA: 21/12/2011

Assinatura:

**SEGUNDO AVALIADOR**

Professor orientador: Andra Alburaz de Medeiros

Nota: 7.0

**Considerações:**

O presente trabalho aborda temática interessante e inovadora que poderia ter sido mais cuidada, mais autoral e melhor refletida.

Importante assinalar que a contribuição é bastante válida já que descreve trabalho monográfico semelhante.

Data: 20.12.2011

Assinatura: Alburaz

**RESULTADO FINAL**

Avaliador 1	Avaliador 2	Média final
7.0	7.0	7.0

Rio de Janeiro, 21 de dezembro de 2011.  
Andra Alburaz de Medeiros  
Prof. Orientador