



**Faculdade de Ciências da Educação e Saúde- FACES**  
**Curso de Psicologia**

Validade preditiva de ferramentas utilizadas em seleção de pessoas de uma rede hoteleira do  
Distrito Federal

Bárbara Croner de Abreu Corrêa

Brasília

Dezembro de 2014

Validade preditiva de ferramentas utilizadas em seleção de pessoas de uma rede hoteleira do  
Distrito Federal

Monografia apresentada à  
Faculdade de Psicologia do  
Centro Universitário de Brasília – UniCEUB  
como requisito parcial à conclusão do curso  
de Psicologia.

Professora-orientadora: Dra. Fabiana  
Queiroga

Brasília

Dezembro de 2014

## **Folha de Aprovação**

**Autora:** Bárbara Croner

**Título:** Validade preditiva de ferramentas utilizadas em seleção de pessoas de uma rede hoteleira do Distrito Federal

## **Banca Examinadora**

---

Professora Dra. Fabiana Queiroga

Orientadora

---

Professora Amália Pérez Nebra

Examinadora

---

Professora Daniela Borges

Examinadora

Brasília

Dezembro de 2014

*Dedico este trabalho à minha família*

*por todo o apoio e compreensão*

*durante toda a jornada.*

## **Resumo**

No ano de 2014 o setor de hoteleiro foi muito demandado devido à grandes eventos programados como a Copa do Mundo e das Confederações. A natureza do serviço prestado exige que a preparação e o desempenho dos funcionários seja um ponto central na organização. Portanto, a atenção volta-se para as práticas de recrutamento e seleção utilizadas nas empresas para captar profissionais que se adequem ao contexto e tenham bom desempenho. A falta de pesquisas com relação à validade preditiva dos instrumentos utilizados em recrutamento e seleção deixa os profissionais sem material para embasar a sua prática, que acaba sendo pautada em experiências pessoais ou manuais técnicos prontos. Assim a presente pesquisa buscou avaliar a validade preditiva de instrumentos utilizados no recrutamento e seleção de uma rede hoteleira do Distrito Federal. Foram coletados dados de 31 candidatos admitidos na empresa independente do cargo e analisadas as avaliações no processo seletivo relacionando com as avaliações do período de experiência. Os resultados demonstram que o candidato que obtém boa avaliação durante o processo seletivo, tende a conseguir bons conceitos nas avaliações de período de experiência. Dentre todas as etapas do processo seletivo, seria necessário refletir futuramente sobre a forma de utilização e colocação da ferramenta de análise de currículo pois a avaliação nessa etapa, em comparação com as outras, obteve uma relação menor com as avaliações posteriores.

Palavras chave: Seleção de pessoas. Rede Hoteleira. Validade preditiva.

## Sumário

Introdução .....	1
Método .....	10
Participantes .....	10
Instrumentos .....	10
Procedimento.....	12
Análise de Dados.....	13
Resultado.....	12
Discussão .....	18
Contribuições, limitações e agenda de pesquisa .....	20
Referências .....	23
Apêndice.....	25

## Introdução

O setor de turismo no Brasil impacta significativamente na economia do país. Segundo Fernandes (2002 citado por Vieira, Lima & Pereira, 2007) 10% da população economicamente ativa do mundo trabalha em atividades ligadas ao turismo e no Brasil esse setor emprega 4,4 milhões de pessoas. No ano de 2014, o setor foi colocado em evidência devido aos eventos esportivos ou eventos previstos para acontecer no país. Segundo Goldeinstein e Melo (2014) esperava-se para esse ano a vinda de 500 mil turistas sendo que desses, 25% circularão por outras regiões do país que não a de destino.

Devido à demanda, esse setor nos próximos anos oferecerá uma significativa quantidade de empregos para os brasileiros. O Ministério do Turismo (citado por Goldeinstein & Melo, 2014) afirma que esse ano o mercado brasileiro pode alcançar 500 mil postos de trabalho em atividades relacionadas ao turismo. É esperado também que esses eventos impulsionem o turismo no país para próximos anos.

Portanto, em 2014 e nos próximos anos, os hotéis como um segmento do turismo, sentirão a necessidade de estar bem preparados no que se refere à sua equipe de funcionários para receber uma grande quantidade de turistas já que nesse ramo os funcionários ocupam um papel central no produto que é oferecido aos consumidores: hospedagem e serviços bem como na organização estratégica que essas empresas adotam para receber os que chegam. Por esse motivo, o recrutamento e principalmente a seleção desses futuros colaboradores deve ser feita da melhor maneira possível visando a permanência desses funcionários e o bom desenvolvimento nas organizações.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005), o recurso humano tem sido cada vez mais valorizado pelos especialistas de empresas. As competências desenvolvidas pelos

trabalhadores se tornam diferenciais no serviço oferecido. O sucesso das empresas tem dependido mais dos conhecimentos e habilidades das pessoas que nelas trabalham. Segundo os autores,

“Em muitos casos, as pessoas são o principal recurso que fundamenta as competências centrais de uma companhia. São uma fonte de vantagem competitiva quando elas aumentam a eficiência ou efetividade da companhia. O valor aumenta quando os funcionários encontram meios de oferecer ao cliente algo único” (p. 53).

Na busca de manter a competitividade, melhorar a qualidade de seus produtos e conseguir se destacar entre as empresas do ramo que também enxergaram nesse ano a possibilidade de novas oportunidades futuras, as organizações buscam estratégias como a Gestão de Pessoas para selecionar os melhores candidatos e treinar seus funcionários. Para tanto, visam a eficiência do desempenho e criam um ambiente harmonioso de trabalho para que contribua no crescimento da empresa.

A Gestão de Pessoas, segundo Fischer (2002), define-se como práticas, políticas e técnicas que orientam as organizações no sentido de administrar o capital humano. Dessa forma, o Recrutamento e a Seleção ocupam um lugar central nesse processo considerando que a forma como são realizadas as etapas, utilizadas as ferramentas da seleção e o impacto dessas no bom desenvolvimento desse candidato estão fortemente ligados aos bons resultados da empresa no que se refere ao produto oferecido. No caso da hotelaria será, dentre outros, uma hospedagem de qualidade e, conseqüentemente, o retorno financeiro para a empresa.

O processo de Recrutamento e Seleção de pessoas consiste em encontrar dentre vários candidatos aquele que tem o perfil mais adequado para ocupar certa função. Como mencionado por Gondim e Bastos (2010), a área organizacional absorve 18,8% dos



profissionais de psicologia. Nessa área, uma das atividades mais exigidas dos profissionais é a seleção de pessoas, pois como dito por Pereira, Primi e Cobero (2003), esse processo é visto por muitas empresas como a peça chave para o sucesso do negócio. Para tanto, é fundamental uma contratação correta classificando pessoas adequadas ao que se procura.

Sendo assim para que se alcance o resultado esperado, o profissional dispõe de algumas ferramentas que podem ser utilizadas para essa seleção de várias formas e ordens. Entretanto, até então, como diz Gondim e Queiroga (2013), não há uma grande quantidade de estudos que apontem que bons resultados na aplicação de cada uma dessas ferramentas está diretamente associado ao bom desenvolvimento desse candidato. Também não é possível dizer precisamente qual das ferramentas apresentaria um resultado que melhor predissesse o futuro desempenho desse funcionário na instituição. Esse conhecimento poderia ser utilizado por profissionais para escolhas mais coerentes e fundamentadas a respeito das melhores ferramentas e estratégias a serem utilizadas. Entretanto, segundo Gondim e Queiroga (2013), alguns fatores impactam na falta de interesse dos profissionais no que consiste a encontrar melhores formas de realizar o recrutamento e a seleção como a automatização das ferramentas utilizadas e a pressão com relação ao tempo que não dá margem para refletir sobre as formas de fazer e melhorar a qualidade do que é feito.

“Embora estudos na área de Recrutamento e Seleção sejam fundamentais para a adequada estruturação da seleção de pessoas, a literatura brasileira ainda é insipiente ao orientar sobre quais ferramentas aumentam as chances de selecionar as pessoas que terão melhor desempenho no trabalho” (Queiroga, 2014, no prelo).

Sendo o desinteresse dos profissionais uma questão de falta de tempo ou acomodação, uma das principais dificuldades apontadas pelos que trabalham nessa área é saber quais

ferramentas e utilizadas de que maneira seriam mais eficientes no principal objetivo do recrutamento e seleção: selecionar as melhores pessoas visando às necessidades da empresa.

Segundo Queiroga (2014 no prelo), o profissional deve estar atento ao planejamento desse processo considerando as implicações dessas avaliações na eficácia da seleção.

Primeiramente, as etapas e ferramentas devem condizer com o que se busca, ou seja, o que será avaliado deve estar bem claro para o profissional. Em segundo, deve ser utilizada mais de uma ferramenta para que os resultados sejam confrontados e a avaliação se torne mais segura. O profissional também deve dar uma atenção especial ao recrutamento que se trata de uma fase fundamental do processo para que se consiga atrair candidatos com o perfil esperado.

Segundo Pereira, Primi e Cobero (2003), a seleção de pessoas se inicia no recrutamento. Essa avaliação inicial de potenciais candidatos pode acontecer de diversas formas como: avaliação de currículos recebidos, divulgação de vaga em meios de comunicação, em sites especializados, dentre outros. Como uma das ferramentas utilizadas no recrutamento, a análise de currículos consiste em avaliar informações disponibilizadas pelo candidato se aquele perfil minimamente atende aos requisitos para a vaga. Segundo Gondim e Queiroga (2013), a análise de currículo se mostra não confiável e há a ausência de indicadores da predição dessa ferramenta para um futuro bom desempenho do candidato. Apesar disso, a ferramenta ainda é muito utilizada talvez por não necessitar de tanto investimento. Assim, a análise de currículo é utilizada em muitas empresas como o primeiro passo do processo seletivo.

Após recrutados os candidatos escolhidos para participar da seleção, uma das ferramentas mais comumente utilizada por profissionais de Recursos Humanos é a entrevista. Pesquisas como a de Godoy e Noronha (2005) concluem que frequentemente essa ferramenta

é utilizada em processos seletivos pelos profissionais da área e vista como imprescindível por eles, dificilmente os processos são realizados sem a utilização dessa ferramenta. A entrevista tem como função inicial o levantamento de dados, o profissional permite que o candidato fale a maior parte do tempo para que consiga verificar o máximo de informações possível tanto sobre acontecimentos passados, comportamentos presentes e expectativas futuras. No caso particular dessa ferramenta, ela pode ser utilizada das mais diversas formas. As entrevistas podem ser estruturadas, semi estruturadas, podem ser feitas perguntas abertas ou fechadas, podem ser baseadas em teorias como a entrevista por competência, podem também ser realizadas individualmente ou em grupo. Enfim, as possibilidades para os profissionais são imensas dificultando ainda mais a escolha da maneira de uso da ferramenta. Entretanto, para Gondim e Queiroga (2013) a forma ideal de realizar essa etapa seria não focar na forma de fazer a entrevista mas em que pretende avaliar. O profissional ao pensar na forma de fazer deve focar no seu objetivo como ferramenta, quais os pontos ele deve estar atento considerando as atividades que serão realizadas futuramente pelo candidato e o que foi solicitado por quem requisitou a vaga.

Segundo Araújo e Pilati (2008) a forma como a entrevista é realizada pode alterar sua validade. Mesmo sendo uma das práticas mais frequentes dos profissionais da psicologia organizacional, as pesquisas no que consiste a validade da entrevista como uma ferramenta de seleção ainda é muito reduzida portanto necessita de mais atenção e investimento.

“Apesar da baixa validade de sua predição sobre o desempenho, a entrevista pode ser analisada como o único método que permite ao selecionador maior confiança nos resultados finais, visto que podem ser observadas características como a rapidez de reação e expressão verbal, além do componente físico do candidato para desempenhar as funções exigidas pelo cargo” (Araújo & Pilati, 2008, p. 131).

Entretanto, ao final do processo de recrutamento e seleção, a principal pergunta a ser respondida será se o candidato classificado será capaz de exercer as funções exigidas para o cargo e de que forma o fará. Portanto, uma ferramenta que pode ser utilizada pelas empresas para uma avaliação mais focada na prática desse profissional é o teste prático, no qual o futuro colaborador da empresa tem a oportunidade de mostrar as habilidades relacionadas à atividade que está se propondo a desempenhar. Por outro lado a empresa pode avaliar se o candidato atenderá ao que seja necessário para a função que está contratando. Essa ferramenta se relaciona mais intimamente com os critérios que serão avaliados durante a carreira do profissional, como uma avaliação de desempenho por exemplo, pois busca-se perceber as habilidades práticas que o candidato possui para melhor exercer as atividades propostas para o cargo.

Após a aprovação do candidato no processo seletivo e efetivação na empresa, há a necessidade de avaliar como o indivíduo se desenvolve nesse ambiente e seu desempenho na função tanto para fins de desenvolvimento de pessoas mas também como forma de avaliar a eficácia da seleção realizada. Para Bendassoli e Malvezzi (2013) o desempenho no trabalho é um conjunto de ações e comportamentos que levam a transformação de matéria ou algo imaterial em alguma forma de valor. Para tanto, na avaliação de desempenho devem ser abordados questões sobre a pessoa, seus comportamentos, o contexto em que exerce suas atividades e os resultados ou efeitos, abordando os vários aspectos da rotina de trabalho e focalizando no que é esperado do funcionário (Peixoto & Caetano, 2013).

Ainda que a literatura seja insipiente, é possível observar no contexto brasileiro alguns estudos que já fornecem dados sobre as ferramentas utilizadas em seleção de pessoas. A pesquisa de Vieira, Lima e Pereira (2007) realizada no ramo de hotelaria buscou conhecer quais as práticas de gestão mais utilizadas no ramo em Belo Horizonte. O estudo permitiu

concluir que as práticas de gestão, mais especificamente no que diz respeito a seleção de pessoas, em hotéis 3 estrelas utilizam ferramentas tradicionais pois não possuem uma área de Gestão de Pessoas estruturada. Para recrutar, utilizam banco de currículos e indicação de funcionários. Já em hotéis 4 ou 5 estrelas há um investimento maior nas práticas de seleção de pessoas podendo ser observada uma diversidade como em recrutamentos internos, convênios com escolas profissionalizantes, dentre outros . Entretanto, na pesquisa de Primi e Cobero (2003) após analisar testes psicológicos utilizados por profissionais da área concluiu que não há um conhecimento aprofundado por parte dos profissionais de Recrutamento e Seleção sobre as ferramentas e o que cada uma delas busca medir. Também em pesquisa sobre a validade preditiva de testes psicológicos, especificamente o MSCEIT, BPR-5 e o PF6, os autores Primi, Cobero e Muniz (2006) relatam que a literatura é abundante em mostrar a correlação entre a inteligência tradicionalmente mensurada e o desempenho no trabalho. Por meio desse estudo chegou-se a conclusão que o teste em questão pode ser um preditor do desempenho profissional. Segundo Vasconcelos (2005, citado por Caetano, 2007) para que as medidas de avaliação sejam consideradas preditoras do desempenho é necessário focalizar características necessárias ao trabalho e técnicas das atividades.

Já com relação ao recrutamento e expectativas dos profissionais com relação aos currículos, em pesquisa, Araújo (2011) buscou conhecer a influência das impressões/expectativas iniciais do entrevistador nas avaliações anteriores e posteriores à entrevista e nas perguntas que são realizadas. O experimento demonstrou de maneira geral que há influencia das impressões e expectativas anteriormente e posteriormente sendo elas positivas ou negativas. Entretanto ocorreu a mudança de opinião de alguns profissionais posterior à entrevista mas as avaliações de currículos com avaliações negativas continuaram sendo mais baixas que currículos com a avaliação positiva. Dessa forma consegue-se

questionar pontos como a confiabilidade das entrevistas realizadas, da própria ferramenta de análise de currículos e a maneira como elas se relacionam considerando um mesmo profissional.

Trabalhos como o de Queiroga (2009) já no setor público, estudaram o valor preditivo de notas de concurso no desempenho no trabalho. Os resultados demonstraram que as notas de provas específicas, ou seja, que abordavam questões diretamente ligadas à rotina de trabalho estavam mais próximas ao que o indivíduo demonstrava após o concurso. Por meio dos estudos realizados, é possível inferir que não há um conhecimento sobre as ferramentas utilizadas na atuação quanto menos o impacto delas no resultado desse trabalho.

Em todos os estudos apresentados foi possível concluir que independente da ferramenta que se utilize na seleção de pessoas o valor preditivo aumentará a medida que o que se avalia se aproxime do que será requisitado desse candidato nas atividades pertinentes ao cargo em questão. Como relata Caetano (2007) em sua pesquisa de construção e validação de um inventário de competências pessoais para o trabalho, mesmo que o estudo tenha demonstrado uma eficácia do instrumento, segundo a autora, é necessário considerar as diferenças existentes na natureza das atividades.

Com relação ao valor preditivo de ferramentas em recrutamento e seleção, estudos são realizados sobre testes psicológicos, testes de conhecimentos específicos e muito se fala da atuação e postura dos profissionais com relação às ferramentas. Entretanto ainda não há, no Brasil, uma grande quantidade de estudos na área que busquem analisar a efetividade dessas ferramentas no resultado esperado. A fala recorrente dos pesquisadores é a importância da atuação responsável e consciente dos profissionais da área. Como diz Ricardo e outros

(2013), processos seletivos mal conduzidos geram prejuízos na empresa tanto no sentido financeiro quanto na atuação deficiente desse funcionário, ou seja, o trabalho é afetado.

Portanto, o presente estudo busca verificar em que medida a avaliação nas etapas do processo seletivo utilizando algumas ferramentas mais comuns em seleção de pessoas prediz a avaliação posterior do desenvolvimento dos funcionários.

## **Método**

### **Participantes**

Participaram da pesquisa os candidatos selecionados e contratados entre Março e Abril de 2014 independente do cargo para o qual foram selecionados em uma rede de hotéis localizada em Brasília - DF.

### **Instrumentos**

Para obter as informações necessárias foi feita a análise documental na empresa de dados já coletados previamente. Esses dados foram obtidos através da avaliação dos candidatos durante a utilização das ferramentas na seleção de pessoas da empresa e posteriormente na avaliação do período de experiência. Foram colhidos os dados da análise de currículos, da etapa de entrevista e da etapa de teste prático. Após a contratação também foram coletados dados das avaliações realizadas nos primeiros meses do funcionário na empresa.

As avaliações de período de experiência bem como das etapas do processo seletivo são realizadas segundo uma escala que varia de 1 à 5.

- 1- Não cumpriu a etapa (o candidato não cumpriu a etapa).
- 2- Desempenho ruim na etapa (o candidato atendeu à poucos dos critérios de avaliação).
- 3- Desempenho regular na etapa.
- 4- Bom desempenho na etapa (o candidato atendeu à muitos dos critérios de avaliação).
- 5- Desempenho ótimo na etapa (o candidato atendeu à todos os critérios de avaliação).



Na organização estudada, o processo seletivo é composto por três etapas: a análise de currículos, entrevista e teste prático. Importante ressaltar que a empresa não possui atribuições de nota específica para cada critério avaliado dentro das etapas portanto atualmente a avaliação de cada quesito necessário para a aprovação desse candidato fica a cargo da psicóloga responsável pela área de Recrutamento e Seleção com base nas descrições de cargo e levantamento de perfil que já existem na empresa.

A nota de 1 a 5 nas etapas da seleção foi definida por meio das notas dadas pela psicóloga responsável para cada um dos critérios citados abaixo baseando-se na descrição do perfil de candidato da empresa para o cargo determinado. Nesse documento de cada cargo estão descritas as competências necessárias, atividades a serem realizadas e experiência profissional. Ao final gerou-se a média desses conceitos em cada quesito para obter a avaliação geral da etapa.

A análise de currículos é realizada avaliando dados pessoais do candidato, pretensão salarial, formação acadêmica do candidato, as experiências profissionais e cursos adicionais relacionados à hotelaria ou não buscando verificar a similaridade com o perfil que está buscando e as condições oferecidas pela empresa. A entrevista é realizada de maneira semi-estruturada buscando identificar o perfil que se espera do candidato. O roteiro de entrevista, independente do cargo busca investigar basicamente dados pessoais do candidato, formação acadêmica, histórico profissional e são realizadas questões subjetivas que são construídas baseadas nas competências que são requeridas para o cargo. O teste prático consiste em um período no qual o candidato permanece no setor para o qual foi classificado e na presença da supervisão da área, é colocado para exercer funções atribuídas ao cargo para que seja

avaliado. Nessa etapa, são avaliadas questões como, conhecimento técnico, iniciativa, precisão, cuidado na realização das atividades e relacionamento com a equipe e supervisão.

O formulário de avaliação de período de experiência aborda principalmente questões como conhecimento técnico, pontualidade e assiduidade, comprometimento, cumprimento das normas, organização e limpeza no local de trabalho, cooperação e integração. Ao final foi obtida média de conceitos em todos os pontos avaliados na parte objetiva do formulário e dessa forma obteve-se a nota final dos candidatos nas avaliações.

### **Procedimento**

O levantamento de dados foi realizado por meio de fontes de dados secundárias. Foi elaborada uma planilha com as avaliações das etapas do processo seletivo e da avaliação de desempenho. No processo seletivo foram avaliadas a etapa de avaliação de currículo, entrevista e teste prático bem como das avaliações realizadas nos primeiros meses do funcionário na empresa, que acontece nos primeiros 45 dias na empresa e a que acontece aos 90 dias de empresa.

Na empresa estudada os processos seletivos acontecem cumprindo as mesmas etapas. Após a análise de currículos, são selecionados os candidatos que tiverem a qualificação técnica e prática minimamente requeridas para atuação no cargo. Os classificados são convidados para uma entrevista que na maioria das vezes conta com a participação do supervisor do cargo, que está mais atento para características técnicas necessárias para a atuação. Na entrevista é investigada a trajetória do candidato, características pessoais bem como detalhes que possam influenciar no desempenho do trabalho. Aqueles que forem classificados como tendo o perfil mais adequado para o cargo são selecionados para um teste

prático que acontece no setor para o qual o candidato foi selecionado para que a supervisão da área possa analisar o candidato no ambiente de trabalho e para que o candidato possa da mesma forma analisar o local para qual está se candidatando.

### **Análise de Dados**

Para o alcance dos objetivos dessa pesquisa, os dados foram tabulados e analisados no Excel. Em uma planilha, foram comparados os conceitos dos candidatos no processo seletivo e nas etapas posteriores de avaliação no período de experiência.

## Resultados

Nas tabelas a seguir podem ser observados os conceitos obtidos nas etapas do processo seletivo: análise de currículo, entrevista e teste prático. Esses dados serão relacionados aos conceitos obtidos na primeira e na segunda avaliação do período de experiência. Os conceitos estão colocados de maneira que quanto mais próximo ao 1, pior o desempenho e quanto mais próximo ao 5, melhor.

Tabela 1

*Relação entre os conceitos obtidos na avaliação de currículos e as avaliações de período de experiência.*

Análise de Currículo											
Conceitos	Avaliação P.E. 1					Avaliação P.E. 2					TOTAL AVALIADOS
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
2	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	1
3	-	1	-	6	3	-	-	-	3	7	11
4	-	2	-	8	6	-	-	1	2	11	16
5	-	-	-	3	-	-	-	1	1	1	3
TOTAL	0	3	0	18	9	0	0	2	6	20	31

A Tabela 1 mostra a relação entre os conceitos obtidos na análise de currículos e nas avaliações do período de experiência. Observa-se que das 31 pessoas participantes, 16 obtiveram conceito 4 na etapa de análise de currículo. Dessas, oito obtiveram o mesmo conceito na primeira avaliação no período de experiência e o restante obteve avaliações mais baixa (conceito 2) ou mais elevada (conceito 5). No segundo momento de avaliação de experiência, observou-se que a maior parte dos participantes (11 pessoas) alcançaram melhores avaliações, ou seja, obtiveram nota máxima.

Observando os avaliados que tiveram menor desempenho na etapa de análise de currículo, percebe-se que houve uma melhora de avaliação já na primeira etapa do período de experiência e avançaram ainda mais na segunda avaliação. Entre as 11 pessoas que obtiveram conceito 3, seis alcançaram conceito 4 na primeira avaliação e sete foram classificados no conceito 5 na segunda avaliação do período de experiência.

Somente três pessoas obtiveram conceito 5 na análise de currículos. Todas elas foram avaliadas com conceito 4 na primeira avaliação e na segunda avaliação cada um dos participantes obteve conceito 3, 4 e 5 respectivamente.

Esses dados contrastam, de certo modo, com o que é observado na Tabela 2 que mostra a relação entre os conceitos obtidos na entrevista e as avaliações realizadas no período de experiência. Na etapa da entrevista, mais candidatos alcançaram conceito 4 no processo seletivo.

Tabela 2

*Relação entre os conceitos obtidos na entrevista e nas avaliações do período de experiência.*

Entrevista											
Conceitos	Avaliação P.E. 1					Avaliação P.E. 2					TOTAL AVALIADOS
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
4	-	2	-	14	8	-	-	2	4	15	24
5	-	1	-	4	2	-	-	-	1	5	7
TOTAL	0	3	0	18	10	0	0	2	5	20	31

Conforme pode ser observado, 31 avaliados, a maior parte (24 pessoas) obteve conceito 4 na entrevista. Dessas, 14 pessoas foram avaliadas com o mesmo conceito no

primeiro período de experiência e avançaram na segunda avaliação quando 15 pessoas foram avaliadas com conceito 5.

Os outros sete participantes obtiveram conceito 5 na etapa de entrevista. Na primeira avaliação, quatro participantes alcançaram o conceito 4, o restante se distribuiu entre os conceitos 2 e 5. Na segunda avaliação de período de experiência, é possível observar uma melhora considerando que 5 pessoas obtiveram conceito 5.

Nenhum participante obteve conceito 1, 2 ou 3 na avaliação da entrevista.

A Tabela 3 mostra a relação entre os conceitos obtidos no teste prático e nas avaliações de período de experiência.

Tabela 3

*Relação entre os conceitos obtidos no teste prático e nas avaliações do período de experiência.*

Teste Prático											
Conceitos	Avaliação P.E. 1					Avaliação P.E. 2					TOTAL AVALIADOS
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
4	-	1	-	10	7	-	-	1	4	12	18
5	-	2	-	8	3	-	-	1	2	8	13
TOTAL	0	3	0	18	10	0	0	2	6	20	31

Do total de 31 participantes, bem como na avaliação das entrevistas, os avaliados se distribuíram entre os conceitos 4 e 5. Dos 18 participantes que obtiveram conceito 4 no teste prático, dez pessoas foram avaliadas no primeiro momento com conceito 4. No segundo momento os participantes foram melhor avaliados, ficando 12 pessoas classificadas no conceito 5. Observa-se que os outros 13 participantes obtiveram conceito 5 na avaliação do

teste prático e da mesma forma como os outros participantes, houve melhora da primeira para a segunda avaliação. Oito pessoas obtiveram conceito 4 no primeiro momento de avaliação. Na segunda avaliação, oito pessoas foram classificadas no conceito 5 e os que restaram ficaram entre os conceitos 3 e 4.

Nenhum participante obteve conceito 1, 2 ou 3 na avaliação do teste prático.

## Discussão

O objetivo da pesquisa realizada foi verificar se as avaliações no processo seletivo se relacionam ao comportamento esperado do funcionário na empresa.

Analisando os resultados obtidos, foi possível notar que os participantes foram pior avaliados na análise de currículo que em qualquer outra ferramenta utilizada. Segundo Araújo e Pilati (2011), o currículo é a porta de entrada do candidato e é responsável por criar expectativas nos selecionadores que podem se confirmar ou não ao longo da seleção. Em muitas situações, a avaliação de currículos se insere em uma parte do processo seletivo em que ainda não se conhece o candidato e portanto, as únicas informações obtidas são as descritas no documento que muita das vezes pode não representar de fato o perfil daquele candidato. Sendo assim, o candidato pode não estar adequado ao que se busca.

Essa ideia pode ser verificada também na pesquisa de Araújo (2011) onde buscou avaliar a influência das expectativas prévias do entrevistador no julgamento a cerca do candidato. Com relação à avaliação de currículos, foi percebido que os currículos avaliados como positivos tiveram avaliação subsequente positiva. No caso dos currículos avaliados como negativos, as avaliações seguintes distribuíram-se entre positivas e negativas, ou seja, mesmo que a opinião prévia do entrevistador fosse negativa a princípio, houve a possibilidade de mudança. Dessa forma, essa ferramenta demonstrou, por meio dos dados obtidos e literatura levantada, necessitar de uma análise aprofundada verificando a forma de realizar a avaliação e o momento em que se coloca no processo seletivo.



Durante a presente pesquisa, foi possível perceber ainda que quanto mais os candidatos avançam no processo seletivo, melhor avaliados são tanto na primeira avaliação do período de experiência quanto no segundo momento.

O momento do teste prático foi a etapa em que os candidatos foram melhor avaliados. Por ser um momento no qual o candidato tem a oportunidade de se desempenhar mesmo que por um curto período de tempo, há uma similaridade entre essa técnica e o desempenho que será esperado. Portanto, como relata Gondim e Queiroga (2013) a similaridade entre o instrumento e o que se espera desse candidato aumenta a validade do processo seletivo. Consequentemente pode-se dizer que aumentaria o valor preditivo dessa ferramenta. Nessa etapa, o candidato já passou por duas avaliações. O resultado demonstra que esses candidatos encaminhados para a última etapa provavelmente estão muito mais próximo ao perfil esperado que aqueles das etapas iniciais. Possivelmente as ferramentas utilizadas e a forma está de acordo com o perfil que se espera.

A relação entre as avaliações das etapas no processo seletivo e as avaliações de período de experiência provavelmente estão ligadas à correspondência existente entre os instrumentos utilizados, a forma como são aplicados e o perfil que se busca para esse funcionário.

A hipótese é de que há uma relação entre o que é avaliado nas etapas do processo seletivo e os pontos abordados na avaliação de período de experiência pois, para que o processo seletivo possa de alguma forma predizer o comportamento é preciso avaliar o que será requisitado desse candidato futuramente entretanto, como dito por Gondim e Queiroga (2013) as decisões na seleção entre os profissionais parece estar mais baseada em experiências pessoais e manuais técnicos que no valor preditivo das técnicas para o

desempenho futuro. Os resultados demonstram que os candidatos que estão sendo classificados estão muito próximos ao perfil pois, a maioria obtém excelentes avaliações no período de experiência.

### **Contribuições, limitações e agenda de pesquisa**

Como resgatado na pesquisa citando Bohlander, Snell e Sherman (2005), pode-se ressaltar a relevância do recrutamento e seleção nas organizações pois cada vez mais há a percepção que o investimento em pessoas pode se transformar em vantagem competitiva no mercado. Para conseguir selecionar essas pessoas que possam se comprometer com a empresa precisa-se confiar nas ferramentas utilizadas para classificar esses candidatos. O que se percebe é que o profissional da área de gestão de pessoas não tem clareza sobre o que está buscando ao utilizar as ferramentas ou se está alinhado com o perfil que se procura. Esses profissionais acabam procurando em suas próprias experiências o material para embasar suas práticas por algumas razões, dentre elas destacamos a necessidade de mais publicações de pesquisas na área de recrutamento e seleção e as ferramentas utilizadas. Nesse sentido a presente pesquisa traz algumas contribuições quando fornece aos profissionais alguns parâmetros que auxiliem na escolha das ferramentas de trabalho e qual a melhor maneira de aproveitá-las.

No caso da empresa estudada as conclusões podem trazer informações válidas para o contexto considerando que as ferramentas utilizadas e a forma como são analisadas tem apresentado bons resultados pois os candidatos são avaliados posteriormente com bom desempenho, ou seja, correspondem ao que seria esperado pela empresa. Também pode-se ressaltar alguns ajustes como a avaliação de período de experiência e o roteiro que embasa as avaliações na seleção para que as competências avaliadas apresentem uma maior correspondência entre si, facilitando assim o trabalho dos profissionais.

Com relação à análise de currículo, seria necessário avaliar a forma como tem sido utilizada essa ferramenta o qual momento do processo seletivo em que tem sido empregada. Talvez fosse interessante alguma mudança na forma de pensar essa etapa e o que é avaliado nesse momento, para que se aumente a validade dessa ferramenta quando comparada com as futuras avaliações do candidato.

Para estudos futuros, sugere-se que sejam selecionados mais participantes para o estudo, buscando verificar se a tendência demonstrada na presente pesquisa estava relacionada a amostra selecionada ou se de fato há a correspondência entre as competências avaliadas utilizando as ferramentas estudadas. Incluir a avaliação de desempenho desses candidatos na pesquisa também poderia revelar dados referentes a períodos mais longos de tempo do funcionário na empresa, quando já não estão mais em fase de adaptação.

## Referências

- Araújo, M. E. B. O. (2011). *Expectativas iniciais de entrevistadores em processo seletivo: viés de confirmação em foco*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília.
- Araújo, M. E. B. O. & Pilati, R. (2008). Gerenciamento de Impressão nas entrevistas de seleção: proposição de uma agenda de pesquisa. Universidade de Brasília. *Revista RPOT* volume 8 (2), 121-138.
- Bastos, A. V. B. & Gomide, P. I. C. (2010). O psicólogo brasileiro: sua atuação e formação profissional. *Psicologia Ciência e Profissão*. *Revista Psicologia Ciência e Profissão* volume 9, (1), 6-15.
- Bendassolli, P. & Malvezzi, S. (2013) Desempenho no trabalho: Definições, modelos teóricos e desafios à gestão. Em Borges, Mourão (orgs.), *O trabalho e as Organizações: Atuações a partir da psicologia*. (pp. 53-84). Porto Alegre: Artmed
- Bohlander G. W., Snell S. & Sherman A. (2005). Estratégia e Planejamento de Recursos Humanos. Em *Administração de Recursos Humanos*. (pp. 43-78). Cengage Learning.
- Caetano, P. (2007). *Construção e validação do inventário de competências pessoais para o trabalho – ICPT*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília.
- Fischer A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. Em Fleury M. T. L. (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo, Gente.
- Godoy S. L. & Noronha A. P. P. (2005). Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. *Revista do Departamento de Psicologia - UFF*, volume 17, (1), 139-159.

Goldeinstein, M. & Melo, G. (2010). Perspectivas da hotelaria no Brasil. Em *BNDES Setorial* volume 3, 5-42.

Gondim, S. & Queiroga, F. (2013) Recrutamento e Seleção de Pessoas. Em Borges, L.& Mourão, L. (orgs.), *O trabalho e as Organizações: Atuações a partir da psicologia*. (pp. 376-405) Porto Alegre:Artmed

Peixoto, A. & Caetano, A. (2013) Avaliação de Desempenho. Em Borges, L.& Mourão, L. (orgs.), *O trabalho e as Organizações: Atuações a partir da psicologia*. (pp. 528 - 554). Porto Alegre:Artmed

Primi, R. & Cobêro, C., Pereira, F. (2003). Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. *Psicologia Teoria e Prática*, (5)2, 83 – 98.

Primi, R., Cobero, C., Muniz, C. (2006). Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR5 e 16PF. Em *Paidéia* 16 (35), 337-348.

Queiroga, F. (2009). *Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimento*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília.

Queiroga, F. (2014). Eixo: gestão de pessoas, verbete: recrutamento e seleção.

Bendassoli, P. & Borges-Andrade, J. (orgs.) (2013), *Dicionário de psicologia organizacional e do trabalho*. Casa do psicólogo.

Ricardo, R., Costa, D., Paradelo, V., Altaf, J., & Troccoli, I. (2013). Recrutamento e Seleção nas organizações apresentação e análise do processo em uma organização do setor de transporte ferroviário. *Cadernos da FUCAMP* volume12, (17), 46-70.

Schmidt, F. & Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in perssonel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychology Bulletin*, volume 124, (2).

Vieira, A., Lima, C.& Pereira, G. (2007). Tradição e modernidade nas práticas de recrutamento e seleção de pessoas em hospedagem. Em *IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT*, Resende, RJ.

## Apêndices

		AVALIAÇÃO DE PERÍODO DE EXPERIÊNCIA
<b>1. CARACTERÍSTICAS GERAIS</b>		
Nome: _____		
Admissão: _____	Nº matricula: _____	
Cargo: _____	Chefe imediato: _____	
Setor: _____	Cargo: _____	
Hotel: _____	Tipo da seleção: ( ) Externa ( ) Interna	
<b>2. INSTRUMENTO PARA PREENCHIMENTO DA AVALIAÇÃO</b>		
2.1 - Procure ser objetivo e imparcial, analisando o desempenho do colaborador durante o período de experiência e suas possibilidades de vincular-se definitivamente ao cargo proposto.		
2.2 - Na avaliação objetiva, escolha apenas uma avaliação (insuficiente, regular, bom e muito bom) para cada item, assinalando-a com um "X".		
2.3 - Com relação às questões subjetivas, procure ser o mais detalhado em suas descrições para que o leitor entenda corretamente a mensagem.		
<b>3. 1º PERÍODO:</b>		
Data do recebimento pelo setor: _____	/ / 2014	
Responsável pelo recebimento: _____		
Data limite para devolução ao RH: _____		
Data do recebimento pelo RH: _____	/ / 2014	
Responsável pelo recebimento RH: _____		
(Assinatura)		
<b>4. FEEDBACK - 1º PERÍODO:</b>		
Data do Feedback: _____	/ / 2014	
		Aprovado ( ) Reprovado ( )
Acompanhamento do RH? ( ) Sim ( ) Não	Assinatura: _____	
Responsável pela avaliação: _____		
(Assinatura)		
<b>5. 2º PERÍODO:</b>		
Data do recebimento pelo setor: _____	/ / 2014	
Responsável pelo recebimento: _____		
Data limite para devolução ao RH: _____		
Data do recebimento pelo RH: _____	/ / 2014	
Responsável pelo recebimento RH: _____		
(Assinatura)		
<b>6. PARECER FINAL</b>		
Data do Feedback: _____	/ / 2014	
		Aprovado ( ) Reprovado ( )
Acompanhamento do RH? ( ) Sim ( ) Não	Assinatura: _____	
Responsável pela avaliação: _____		
(Assinatura)		





