



O USO DA TECNOLOGIA NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO NO SETOR HOTELEIRO

¹Jessyca Rodrigues Henrique da Silva

²Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto

Resumo

Objetivo: O presente estudo analisa a forma como a tecnologia da informação e comunicação tem sido utilizada no recrutamento e seleção de pessoas no setor hoteleiro.

Metodologia/Abordagem: Realizou-se um estudo exploratório-descritivo de cunho qualitativo, a partir da aplicação de entrevistas, junto a gestores responsáveis pelas atividades de recrutamento e seleção de pessoas nos hotéis de Natal, RN, Brasil.

Originalidade/Relevância: O trabalho evidencia tecnologias atuais que são utilizadas na captação de talentos no mercado de trabalho dos hotéis de diferentes tipos - pequeno, médio e grande porte.

Principais resultados: Os empreendimentos de maiores estruturas apresentaram maior uso das ferramentas tecnológicas, especialmente, das redes sociais on-line, tais como, Facebook, LinkedIn e Whatsapp. Por possuírem maiores estruturas, esses hotéis possuem um maior número de cargos estratégicos, requerendo profissionais com características peculiares para ocupá-los. Tais necessidades, passaram a forçar os gestores a utilizar a tecnologia para ampliar suas possibilidades no momento da contratação.

Contribuições teóricas/metodológicas: O estudo demonstra que embora a tecnologia se faça presente no recrutamento e seleção, os modernos métodos não substituem os tradicionais, e são utilizados apenas como um complemento. Portanto, existe preferência por métodos tradicionais e esse uso tecnológico ocorre de forma pouco expressiva no contexto dessas empresas.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação e Comunicação. Recrutamento e Seleção de Pessoas. Setor hoteleiro.

Como referenciar em APA:

Silva, J., & Barreto, L. (2019). O Uso da Tecnologia no Recrutamento e Seleção de Pessoas: Um Estudo no Setor Hoteleiro. *PODIUM Sport, Leisure And Tourism Review*, 8(2), 192-210. <https://doi.org/10.5585/podium.v8i2.10665>

¹Universidade Federal do Rio Grande do Norte -UFRN, Rio Grande do Norte, (Brasil). E-mail: jessyca.r.henrique@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3130-1714>

²Universidade Federal do Rio Grande do Norte -UFRN, Rio Grande do Norte, (Brasil). E-mail: leiliannebarreto@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1341-8604>



THE USE OF TECHNOLOGY IN THE RECRUITMENT AND SELECTION OF PEOPLE: A STUDY IN THE HOTELEIRO SECTOR

Abstract

Objective: The present study analyzes how information and communication technology has been used in the recruitment and selection of people in the hotel sector.

Methodology / Approach: An exploratory and descriptive study of qualitative nature was carried out through the application of interviews with managers responsible for recruitment and selection of people in the hotels of Natal, RN, Brazil.

Originality / Relevance: The work highlights current technologies that are used to capture talent in the labor market of different types of hotels - small, medium and large.

Main results: Enterprises with larger structures showed greater use of technological tools, especially online social networks such as Facebook, LinkedIn and Whatsapp. Because they have larger structures, these hotels have a greater number of strategic positions, requiring professionals with peculiar characteristics to occupy them. Such needs forced managers to use technology to expand their possibilities at the time of hiring.

Theoretical / methodological contributions: The study demonstrates that while technology is present in recruitment and selection, modern methods do not replace traditional ones, and are used only as a complement. Therefore, there is a preference for traditional methods and this technological use occurs little expressly in the context of these companies.

Keywords: Information and Communication Technology. Recruitment and Selection of People. Hotel sector



EL USO DE LA TECNOLOGÍA EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAS: UN ESTUDIO EN EL SECTOR HOTELEIRO

Resumen

Objetivo: El presente estudio analiza cómo se ha utilizado la tecnología de la información y la comunicación en la contratación y selección de personas en el sector hotelero.

Método: Se realizó un estudio exploratorio y descriptivo de naturaleza cualitativa mediante la aplicación de entrevistas con gerentes responsables del reclutamiento y selección de personas en los hoteles de Natal, RN, Brasil.

Originalidad / Relevancia: El trabajo destaca las tecnologías actuales que se utilizan para capturar talento en el mercado laboral de diferentes tipos de hoteles: pequeños, medianos y grandes.

Resultados: Las empresas con estructuras más grandes mostraron un mayor uso de herramientas tecnológicas, especialmente redes sociales en línea como Facebook, LinkedIn y Whatsapp. Debido a que tienen estructuras más grandes, estos hoteles tienen una mayor cantidad de posiciones estratégicas, que requieren profesionales con características peculiares para ocuparlos. Dichas necesidades obligaron a los gerentes a utilizar la tecnología para ampliar sus posibilidades al momento de la contratación.

Contribuciones teóricas / metodológicas: El estudio demuestra que si bien la tecnología está presente en el reclutamiento y la selección, los métodos modernos no reemplazan a los tradicionales, y se usan solo como complemento. Por lo tanto, existe una preferencia por los métodos tradicionales y este uso tecnológico ocurre poco expresamente en el contexto de estas empresas.

Palabras clave: Tecnología de la información y la comunicación. Reclutamiento y selección de personas. Sector hotelero.



Introdução

Com a valorização da força de trabalho e transição do campo de gestão de pessoas se direcionando para um contexto estratégico, o recrutamento e seleção de pessoas tem adquirido novos significados. São muitos os motivos que têm condicionado esse processo a um patamar superior, dentre os quais, cita-se: a postura organizacional cada vez mais tecnológica, complexidade das funções do trabalho e, conseqüentemente, a necessidade de profissionais qualificados. Cada vez mais as empresas enfrentam desafios na busca de profissionais, já que as peculiaridades das atividades nas organizações exigem a contratação de pessoas com refinados níveis de competências para realizá-las. Por isso, Chambers *et al.* (1998), ao realizarem um estudo em 77 grandes empresas dos Estados Unidos, já haviam constatado que essas organizações estariam vivenciando uma “guerra por talentos” que tenderia a se aprofundar nos próximos anos. Mais tarde, Laumer, Eckhardt e Weitzel (2010), reafirmaram o argumento dos autores, ao descobrir que existe no campo de gestão de pessoas uma tendência de escassez cada vez mais expressiva de profissionais no mercado de trabalho, o que obrigará as empresas a aumentar os horizontes do recrutamento para lugares mais distantes.

Diante do cenário exposto, muitos dos métodos convencionais de recrutamento e seleção já não são suficientes, e por isso, as organizações passaram a adotar e combinar outros métodos mais sofisticados (Malik & Mutjaba, 2018). O Recrutamento *on-line* é o mais recente, no qual a internet funciona como um elo, sendo a principal porta para se chegar a potenciais profissionais. Neste novo sistema, procedimentos baseados na web, testes, currículos *on-line* e entrevistas por vídeos, estão sendo implantadas pelos departamentos de gestão de pessoas, contribuindo para potencializar o recrutamento de profissionais mais qualificados e adequados ao perfil da empresa (Santos & Lima, 2018). Os recursos utilizados incluem desde o site corporativo da organização, empresas de recrutamento *on-line*, e mais recentemente, o uso das redes sociais *on-line* (Cassiano, Lima & Zupani, 2016). Portanto, as organizações começaram a apostar no uso da tecnologia, uma vez que essas ferramentas ampliam os horizontes do recrutamento e viabiliza a adoção de uma nova postura pautada na modernidade.

Dentro deste contexto, tem-se o setor hoteleiro como um segmento de empresas na atividade turística, conhecida por apresentar altos índices de

rotatividade e vagas de difícil preenchimento (Ladkin & Buhalis, 2016). Pizam (1999) argumenta que as ocupações referentes ao cenário do turismo são consideradas de baixo prestígio e não atraentes a profissionais de elevada qualificação. Para minimizar as dificuldades na captação de profissionais adequados, torna-se importante para a hotelaria atribuir valor ao recrutamento e seleção como uma forma de se posicionar competitivamente. Isso porque, o setor de serviços representa um segmento que tem como característica a profunda dependência do comportamento de seu grupo. Assim, os hotéis possuem como centro de suas funções a qualidade das relações estabelecidas. Por isso, que Lima e Amaral (2018) discorrem que o meio hoteleiro requer antes de tudo, “colaboradores capacitados e empenhados em desenvolver suas atividades”.

Caberá às empresas do turismo e hotelaria atrair, desenvolver e reter pessoas de forma eficiente, encontrando estratégias que assegure que seus esforços sejam bem desempenhados. Neste contexto, o uso da tecnologia no recrutamento e seleção de pessoas no turismo começou a demonstrar sinais de preocupação na literatura existente (Abreu *et al.* 2014; Guchait *et al.* 2014; Torres & Mejia, 2016; Ladkin & Buhalis, 2016; Santos & Lima, 2018). Para Abreu *et al.* (2014), por exemplo, no cenário complexo ao qual está inserido o setor hoteleiro, o recrutamento *on-line* será útil por garantir eficiência e automatização de atividades, de modo que estas sejam realizadas de forma ágil e produtiva, além de proporcionar uma maior redução de custos e segurança na contratação.

Já Ladkin e Buhalis (2016), esclarecem que o processo de relacionamento entre empresas e profissionais no turismo já é marcado por uma forte presença *on-line* intermediando essas relações. Essa afirmativa foi confirmada mais recentemente no estudo de Lima e Amaral (2018), no qual os autores investigaram o setor hoteleiro de João Pessoa (PB, Brasil) e constataram que os mecanismos *on-line* foram a segunda maneira mais frequentemente utilizada pelos profissionais para conseguir emprego nos hotéis. Expostos esses fatores, torna-se importante entender: **De que forma a tecnologia tem sido utilizada no recrutamento e seleção de pessoas no setor hoteleiro?**

De acordo com Chytiri, Filippaios e Chytiris (2018, p. 327) “a hotelaria especificamente tem negligenciado seu capital humano e, como resultado, os métodos usados por muitos hotéis não cumprem a meta de atrair e reter os melhores talentos possíveis”. Nesta perspectiva, este estudo tem como objetivo



principal, analisar a forma como a tecnologia da informação e comunicação tem sido utilizada no recrutamento e seleção de pessoas no setor hoteleiro.

A pesquisa abordará conceitos referentes ao recrutamento e seleção de pessoas, levantando-se considerações sobre o recrutamento *on-line*, e demonstrando suas diferentes particularidades, especialmente em relação ao uso de redes sociais *on-line*. Posteriormente, apresenta-se como essas aplicações estão inseridas em meio às atividades do turismo e hotelaria, além dos aspectos metodológicos do estudo e principais resultados obtidos. Por fim, aborda-se as considerações finais da pesquisa.

Recrutamento e Seleção de Pessoas

O recrutamento e seleção são processos que pertencem ao campo de gestão de pessoas. Eles representam subsistemas, dentro de um sistema maior que tratará basicamente das funções de procura e agregação, de acordo com as exigências dos cargos a serem ocupados. “As organizações estão sempre agregando novas pessoas para integrar seus quadros, seja para substituir funcionários que se desligam, seja para ampliar o quadro de pessoal em épocas de crescimento e expansão” (Coradini & Murini, 2009, p.60). Percebe-se que o recrutamento é importante, pois por meio dele, os gestores irão estabelecer suas necessidades de pessoal e partir para a busca no mercado de trabalho. De um lado, competirão os empregadores e do outro os profissionais (Limongi-França, 2012).

Embora pareçam sinônimos ou até mesmo palavras que se fundem, tratam-se de dois processos distintos e complementares entre si. Em um primeiro momento, o recrutamento retratará a comunicação de vagas e captação de profissionais no mercado de trabalho, já a seleção ocorrerá no momento subsequente e buscará avaliar os que melhores chances apresentam de possuir um perfil adequado para a vaga em preenchimento (Limongi-França, 2012). Esses processos almejam “buscar, no mercado de trabalho, os profissionais que mais se adequam ao perfil requerido e busca demonstrar habilidades necessárias para lidar com o ambiente competitivo e exigente das empresas, formadas por um mercado dinâmico e disputado” (Coradini & Murini, 2009, p. 55). Refere-se a um sistema de gestão de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado oportunidades de empregos que pretende preencher (Chiavenato, 2002).

São também processos interligados em que o sucesso ou insucesso de um, afetará diretamente o resultado do outro. O recrutamento “tem início com a

definição do cargo, das atividades a serem realizadas e da descrição do perfil do candidato” (Gomes, Reis & Cénturió, 2017, p. 3) Durante o processo, utiliza-se um conjunto de procedimentos e técnicas, sendo necessária a divulgação no lugar certo para o público certo. Para isso, a empresa deverá utilizar-se de sua criatividade para abastecer o recrutamento com o máximo de candidatos possíveis (Fleury *et al.* 2002). Alguns dos canais utilizados incluem: consulta ao cadastro da própria empresa, escolas ou universidades, anúncios em locais visíveis na organização, entidades de classe, agências de emprego, anúncios em jornais, revistas e sites especializados em ofertas de candidatos (Limongi-França, 2012). O recrutamento ainda pode ser de dois tipos, o interno e externo, onde ambos irão apresentar vantagens e desvantagens. Caberá à empresa optar pelo melhor método a depender de suas necessidades e objetivos que se deseja alcançar (Chiavenato, 2002; Limongi-França, 2012).

Por outro lado, a seleção se traduzirá em técnicas de análise que serão utilizadas pelo avaliador, para comparar o perfil do candidato à vaga ofertada. Para isso, a empresa se respaldará de uma avaliação prévia do cargo, verificando quais os conhecimentos, habilidades e atitudes ao qual se pretende chegar. Limongi-França (2012) define que na seleção se almeja escolher o candidato que apresentará maiores afinidades entre suas expectativas e potencialidades às necessidades previstas para a posição em processo de preenchimento. Dentre alguns dos recursos utilizados estão: análise de currículos, entrevistas, testes, verificação de referências e dinâmicas em grupo (Coradini & Murini, 2009).

Embora muitas organizações ainda desenvolvam processos amadores, o recrutamento e seleção são procedimentos que necessitam de um planejamento e postura estratégica. Em muitas organizações, por exemplo, “o processo geralmente não é padronizado e a decisão é baseada em relações pessoais e critérios subjetivos” (Chytiri, Filippaios e Chytiris (2018, p.326). Boaventura (2018) justifica que as empresas precisam de práticas de gestão internamente consistentes e ajustadas à sua estratégia organizacional e de negócios”. Portanto, é importante que ambos os processos estejam integrados à estratégia geral da empresa, havendo o alinhamento de suas atividades com a organização como um todo (Limongi-França, 2012). A autora argumenta ainda que a admissão de um colaborador inadequado poderá gerar uma série de prejuízos, ocasionando sentimentos de não pertencimento e consequentemente a sua inadaptação. Boaventura



(2018), também discorre que os custos referentes a um recrutamento mal executado irão desde os custos diretos - representado pelo mal recrutamento em si - como os indiretos, relacionados aos custos de rotatividade e inadaptação, quando este não é bem executado.

Para Nickson (2007), por mais que tenha aumentado a importância da melhoria contínua na qualidade dos serviços, e que estes fatores tenham pressionado as organizações a selecionar o tipo certo de indivíduo para compor o quadro de funcionários, é amplamente sugerido que em diversos momentos o recrutamento e seleção ocorrem de modo informal. Entretanto, é válido reconhecer que existe uma natureza contingente dessas atividades e mesmo que existam abordagens de “boas práticas”, estas não serão adequadas para todas as posições disponíveis em uma empresa.

De acordo com Daniel (2018), a nova era digital e a introdução da internet não alterou apenas a comunicação e disseminação de informações na sociedade, como também possibilitou uma nova dimensão para o processo de recrutamento e seleção de pessoas. À medida que as pessoas começam a depender da internet para acessar informações, usar *e-mails* ou realizar transações, a mobilidade e interatividade da internet levam os empregadores a explorar suas qualidades no ambiente virtual (Abreu *et al.* 2014). Portanto, “com o passar dos anos a internet vem tomando espaço, criando um canal de contato com os candidatos e facilitando o recrutamento de novos talentos (Santos & Lima, 2018, p. 222).

Atualmente, ela já pode ser considerada um dos maiores recursos disponíveis para as empresas atrair profissionais para as vagas (Daniel, 2018). Ao mesmo tempo em que é para os profissionais um eficiente local para a busca de empregos. De um lado, as empresas se beneficiam para a busca de profissionais no mercado, e de outro os próprios candidatos passam a utilizar a internet como uma ferramenta de marketing para atrair potenciais empregadores (Zhang, Jabutay & Gao, 2018). “A maioria dos candidatos sentem-se confortáveis com as buscas de empregos *on-line* em comparação com os métodos tradicionais, pois desta forma economizam tempo e dinheiro, além da possibilidade de visitar uma ampla gama de ofertas de emprego” (Daniel, 2018, p. 45).

Contudo, ressalta-se que apesar de ser importante, o recrutamento *on-line* não substitui totalmente o modelo tradicional, devendo ser utilizado como um complemento. Gomes (2011) cita como vantagens a redução de custos, tempo e despesas, a possibilidade

de as vagas estarem disponíveis em diversos sites 24 horas por dia, fácil acesso e a oportunidade de divulgação de informações da empresa para um grande volume de pessoas. Entretanto, a autora ainda coloca como desvantagens, o fato da exclusão de pessoas que não utilizam a internet e a possibilidade de atrair candidatos indesejados.

Por mais que a internet seja na atualidade o mais recente e principal equipamento impulsionador das práticas de recrutamento e seleção de pessoas, também existem outros (Malik & Mujtaba, 2018). Portanto, com o recrutamento *on-line* as empresas podem divulgar vagas através da internet, enquanto faz uso de diferentes fontes de informações para subsidiar o processo de seleção. Segundo Costa e Fischer (2002), procedimentos de triagem, identificação e avaliação de candidatos são realizados, utilizando-se dos mais variados recursos, como entrevistas e testes *on-line*, ou através de algum sistema de informação interno. Cassiano, Lima e Zuppani (2016) explicam que os sistemas de recrutamento *on-line* permitem o armazenamento de currículos e selecioná-los por palavras-chave. Além disso, outros critérios podem ser utilizados, como definição de cargo ou competências requeridas. Além da amplitude nas práticas de captar pessoas, os recursos tecnológicos podem ser úteis também para testar habilidades do colaborador à distância, quando este não puder se deslocar até o local da seleção.

Além disso, quando se refere ao recrutamento *on-line*, não se pode deixar de mencionar o papel que as redes sociais *on-line* vêm assumindo como principal mecanismo de apoio. Como coloca Ladkin e Buhalis (2016), a internet em um momento inicial da Web 1.0 criou oportunidades de se estabelecer publicações em sites especializados na busca de trabalho, tendo como consequência uma postagem mais rápida e econômica para que a informação chegasse ao candidato. Mais recentemente, com o advento da Web 2.0, as plataformas de redes sociais *on-line* vêm sendo amplamente utilizadas para fins de recrutamento e seleção de novos colaboradores.

Existem diversos tipos de redes criadas para as mais diversas finalidades e objetivos. De acordo com Silva e Mendes Filho (2015), enquanto algumas pessoas almejam nestes ambientes apenas interações pessoais, busca por amizades e entretenimento, também existem aqueles indivíduos que adentram em uma rede social com foco e aspirações profissionais. Neste contexto, “a utilidade das redes sociais em processos de recrutamento e seleção significa um grande benefício em termos de eficiência de tempo e custos e divulgação”. (Pacheco, Camacho-Cantillo &



Lizarazo, 2017, p. 95). Pois, através dos relacionamentos estabelecidos por estes canais, criou-se um ambiente propício a essas atividades.

Elas podem ser utilizadas não só como canal abrangente para divulgação de vagas, como será possível que o recrutador tenha acesso a aspectos íntimos da vida do candidato, favorecendo a etapa da seleção que virá posteriormente. Portanto, estes são ambientes nos quais as pessoas tendem a se expressar mais livremente (Lemes & Weschenfelder, 2015; Machado, 2016). Porém, é importante que o recrutador leve em consideração a ética no processo de seleção, “afinal a pessoa está procurando emprego e se depara com uma bateria de avaliações com objetivo de revelar aspectos da sua inteligência, personalidade, interesses, sociabilidade, vida pessoal e profissional” (Fleury *et al.* 2002, p. 67).

Sobre os tipos de redes sociais utilizadas no recrutamento e seleção, tanto existem aquelas que já foram criadas exclusivamente para estas finalidades, como existem outras que foram incorporando esses propósitos com o passar do tempo (Gomes, 2011). Dentre as principais redes sociais *on-line* utilizadas na atualidade, destaca-se o *LinkedIn*, o *Facebook* e o *Twitter* (Ladkin & Buhalis, 2016; Concretas-Pacheco, Camacho-Cantillo & Brandán-Lizarazo, 2017). “O *LinkedIn*, como o site de rede social profissional, é a fonte preferida para o recrutamento. O *Twitter* é amplamente usado para anunciar postos de trabalho de forma eficiente usando *hashtags* para atingir grupos específicos, e o *Facebook*, muitas vezes medeia a reputação *on-line* de uma organização e é usada para envolver as pessoas na marca” (Ladkin & Buhalis, 2016, p. 328).

Recrutamento *On-Line* no Turismo e Hotelaria

Em uma época caracterizada por contínuas mudanças no ambiente econômico, político e social, na era da globalização, avanços tecnológicos e fácil mobilidade dos recursos, as empresas têm de competir e permanecer bem-sucedidas, em uma arena global prolongada (Chitiri, Filippaios & Chitiris, 2018). O setor hoteleiro especialmente, é um setor que possui extrema dependência do capital humano e para o sucesso das atividades e bom desempenho dos negócios é importante conseguir uma equipe de trabalho com preparos não só técnicos, como comportamentais. Como coloca Lima e Amaral (2018, p. 67), a essência da hotelaria está na prestação de serviços e para tornar-se bem-sucedida, se faz necessária uma equipe de colaboradores bem preparados. No entanto, os autores explicam que os

profissionais atuantes no setor da hotelaria já são conscientes que se trata de uma área complexa e amplamente dinâmica, no qual o seu produto possui características heterogêneas, intangíveis e sazonais.

Neste contexto, um serviço mal prestado ou uma experiência mal vivenciada nestes estabelecimentos serão de difícil reparação, comprometendo diretamente a qualidade final do produto ou serviço ofertado. Lima (2015) argumenta que os serviços na hotelaria são prestados de pessoas para pessoas, portanto serão através de ações humanizadas que se alcançarão aspectos fundamentais para se gerar vantagens competitivas em organizações do setor. Por isto, é importante para as empresas hoteleiras desenvolver boas estratégias de gestão de pessoas, no qual se encaixa o recrutamento seleção.

Chitiri, Filippaios e Chitiris (2018) apontam que a hotelaria, como um trabalho de indústria intensiva é grandemente afetada pelos aspectos subjetivos de seus funcionários. No entanto, encontrar recursos humanos no turismo e a contratação de pessoal tem experimentado alguns problemas, pois, assim como outras empresas, empresas de turismo também são afetadas por mudanças no mercado de trabalho (Pelit & Ak, 2018). Caberá aos hotéis, encontrar estratégias que assegure um recrutamento e seleção de profissionais eficientes, no qual o uso da tecnologia tem sido uma ferramenta de destaque para estas atividades (Gil, 2008).

Ladkin e Buhalis (2016) argumentam que as redes sociais *on-line* já exercem forte influência nas práticas de recrutamento e seleção em organizações do setor de hospitalidade. Para os autores, estudos já apontam que a força de trabalho do mercado turístico é composta, principalmente, de jovens da geração Y que são usuários frequentes da internet e redes sociais. Logo, as empresas do segmento não podem deixar de se beneficiar dessas estratégias, como uma forma de encontrar os profissionais adequados para compor o quadro de suas empresas. No modelo proposto pelos autores, caracteriza-se as relações estabelecidas por profissionais e empresas de turismo no âmbito de redes sociais *on-line*. De um lado encontra-se os empregadores oferecendo e divulgando as oportunidades em uma diversidade de canais *on-line*, no outro, tem-se os profissionais que buscam divulgar seu perfil e imagem com o propósito de se autopromover.

Dessa forma, as relações com todas as categorias de funcionários podem ser facilitadas através da mídia social, reconhecendo que em momentos diferentes, cada um pode desempenhar o papel de promotor, recrutador, cliente ou embaixador (Ladkin & Buhalis,



2016). Sites, Facebook, Blogs e Twitter podem construir uma comunidade social e profissional que é um ciclo contínuo que sobrevive em um papel particular no lugar e no tempo. O papel do departamento de recursos humanos no sentido de facilitar esse processo é crucial e uma área importante, no entanto, ele pode exigir novas habilidades relacionadas à tecnologia da informação para o uso dos gestores. Contudo, de forma prática, o uso do recrutamento *on-line* se inicia como um processo de evidência no contexto das empresas relacionados ao turismo, porém, dependendo do local e do perfil da organização e dos colaboradores, este pode ser ainda um processo lento.

Por exemplo, Abreu *et al.* (2014), ao estudar os aspectos relacionados ao recrutamento *on-line* no setor hoteleiro de Maceió (AL), descobriram que mesmo os gestores utilizando diversos canais de recrutamento *on-line*, eles ainda preferem os processos de recrutamento e seleção tradicionais. Da mesma maneira, Santos e Lima (2018) identificaram que para os gestores de hotéis da cidade de João Pessoa (PB) o recrutamento *on-line* é importante mais para a captação, mas se tratando da seleção de pessoas, faz-se necessário o contato pessoalmente.

Nesta mesma perspectiva, Torres e Mejia (2017) explicam que, embora os métodos face a face sejam os mais utilizados, cada vez mais as organizações apostam em ferramentas *on-line* para a avaliação de candidatos, e por isso, os autores apontam um novo modelo de realização de entrevistas baseadas na web, para o desenvolvimento de atividades de seleção de pessoas no setor do turismo.

Já Guchait *et al.* (2014), discorrem que os usos de entrevistas *on-line* estão em alta no processo de seleção de pessoas, e que após um estudo com estudantes do setor de hospitalidade nos Estados Unidos, contactou-se que alguns dos fatores que levaram ao favorecimento da entrevista em vídeo foram conforto, conveniência e economia de recursos (dinheiro e tempo), enquanto outros fatores resultaram em desfavorabilidade tais como, natureza impessoal, falta de *feedback* e falhas tecnológicas.

Portanto, a tecnologia já vêm sendo um aspecto de investigação no contexto das atividades de recrutamento e seleção de pessoas no âmbito do turismo.

Porém, estes estudos tendem a ser ampliados uma vez que o turismo tem incorporado a tecnologia em seus processos de trabalho de modo crescente, afetando diretamente o setor de gestão de pessoas, no qual se insere o recrutamento e seleção de pessoas.

Metodologia

Para atender ao objetivo proposto, desenvolveu-se um estudo qualitativo, pois de acordo com Denker (1998), este é um tipo de pesquisa adequada quando se almeja obter uma maior profundidade em relação a um fenômeno em conhecimento. Na percepção da autora, o estudo qualitativo envolve além do levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes para conhecer sobre um determinado assunto. O estudo também se caracteriza como exploratório, pois tem “como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (Gil, 2008 p. 27). Também se apresenta como descritiva, no qual busca caracterizar os acontecimentos sobre o uso do recrutamento *on-line* no setor hoteleiro e posteriormente, estabelecer relações entre as variáveis de estudo.

A partir da metodologia de estudo de casos múltiplos, três empreendimentos hoteleiros foram investigados. Como coloca Yin (2005) o estudo de caso é importante uma vez que tem como finalidade confrontar a teoria com a prática. Assim, o autor respalda que estudar múltiplos casos ao invés de um único isolado, garante maior confiabilidade, pois a medida que os casos são replicados, eles são confrontados com os resultados anteriores, verificando semelhanças e divergências. Além disso, os casos não podem ser selecionados de modo aleatório, devendo ser representativos dentro do contexto. Por isso, os hotéis investigados estão localizados na cidade do Natal (Rio Grande do Norte) que se caracteriza como um destino turístico relevante para o turismo brasileiro e um dos mais representativos em termos de hotelaria. Como coloca as informações divulgadas pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH (2016), o estado do RN foi recentemente conceituado pelo *TripAdvisor* (maior site de viagens do mundo) como o melhor lugar para se hospedar de acordo com avaliações dos usuários da plataforma. Além disso, é um campo de estudo com uma relevante expressividade hoteleira, compondo uma média de 3.232 leitos para cada 100 mil habitantes (G1RN, 2017).

Chytiri, Filippaios e Chytiris (2018) argumenta que resultados de estudos sobre a gestão de pessoas, em geral e na indústria da hospitalidade em particular, sugerem que as características da empresa, tais como idade, tamanho, tipo de propriedade, estrutura organizacional, afetam o desenvolvimento de práticas na área. Neste sentido, tais critérios evidenciam que



diferentes portes de hotéis, podem apresentar processos de recrutamento e seleção diferenciados a depender de suas condições estruturais. Dentro dessa realidade, os hotéis selecionados para este estudo, possuem diferentes estruturas - pequeno, médio e grande porte - com o objetivo de investigar e comparar os diferentes tipos

Os hotéis foram selecionados por acessibilidade aos gestores, mas levando em consideração que

abarcassem os critérios pré-estabelecidos. Na classificação considerou-se os aspectos como quantidade de unidades habitacionais, leitos e funcionários existentes. Além disso, os três empreendimentos estão classificados com avaliações entre quatro e cinco (muito bom e excelente), de acordo com o site www.tripadvisor.com.br. O quadro 1, faz um detalhamento sobre as características relativas a cada empreendimento.

Quadro 1 – Características dos hotéis participantes do estudo.

IDENTIFICAÇÃO DOS HOTÉIS

HOTEIS	A	B	C
Tipo de empresa/Porte	Grande Porte	Médio Porte	Pequeno Porte
Data de fundação	2005	2016	2002
Capacidade/ Uh's	396 uh's	188 Uhs	41 uh's
Nº Funcionários	370 funcionários	110 funcionários	14 Funcionários
Cargo do entrevistado	Gerente de RH	Gerente de RH	Gerente Geral

Fonte: Resultados da pesquisa (2017).

Como observa-se, os hotéis estão descritos, utilizando-se uma letra que irá corresponder a uma respectiva unidade, seguindo a lógica: Hotel A (Grande Porte), Hotel B (Médio Porte), Hotel C (Pequeno Porte). Todos os hotéis fazem parte de redes hoteleiras com atuações a níveis nacionais e estão localizados entre a Avenida Senador Dinarte Mariz também conhecido como Via Costeira e a orla da praia de Ponta Negra, que é considerado um dos principais cartões postais da cidade e é onde se encontra a maior representatividade da malha hoteleira do destino. Diferentemente do Hotel C que se caracteriza como um hotel flat, os Hotéis A e B possuem maiores estruturas, atuando como hotéis e resorts.

Os sujeitos da pesquisa foram representados pelos profissionais de cargo mais elevado para as atividades de recrutamento e seleção de pessoas em cada hotel. A opção por estes representantes, ocorreu devido estes serem considerados informantes-chave para o processo de investigação, uma vez que são os principais responsáveis pelas práticas investigadas, e, portanto, são as pessoas mais representativas por obter um conhecimento mais aprofundado, principalmente, por manter contato direto com as tecnologias analisadas.

Contudo, no Hotel A e B os participantes foram os gerentes responsáveis pelo setor de gestão de pessoas, enquanto o Hotel C, por não existir este cargo, o participante foi representado pelo gerente geral do empreendimento.

O instrumento de pesquisa, foi composto por um roteiro de entrevista, que para Denker (1998) se caracteriza como uma técnica de comunicação verbal entre duas ou mais pessoas, com grau de estruturação previamente definido, cuja finalidade é a obtenção de informações de pesquisa. Assim, utilizou-se a modalidade semiestruturada objetivando-se uma maior flexibilidade e liberdade, de modo a se incluir novos itens de análise, a partir do surgimento de eventuais necessidades no decorrer da conversa. Na aplicação das entrevistas, realizaram-se visitas presenciais para se obter não só percepções e opiniões dos entrevistados, como também se aproximar e observar o campo de estudo. O período de coleta compreendeu o mês de julho do ano de 2017.

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, o qual pressupõe a identificação, interpretação e relações das categorias de análise pré-definidos. Para Bardin (1977), essa técnica



de análise busca interpretar o que está por trás do discurso dos sujeitos, encontrando-se pontos de análise que serão importantes para conhecer a realidade do fenômeno investigado. As categorias de análise foram definidas com base na literatura existente e trabalhada

em três tópicos: Funcionamento do recrutamento e seleção de pessoas; Uso de redes sociais *on-line* no recrutamento e seleção de pessoas; Tradição x modernidade no recrutamento e seleção de pessoas. O detalhamento está mais bem evidenciado no quadro 2.

Quadro 2 – Descrição das categorias de análise e instrumento de pesquisa.

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO	PERGUNTAS E AUTORES
Funcionamento do recrutamento e seleção de pessoas	<p>Antes de entender como a tecnologia é utilizada, se faz necessário, compreender como ocorre o processo de recrutamento e seleção em si. Levando-se em consideração que o estudo abarca a complexidade de três diferentes casos de hotéis com realidades e processos distintos. Esta categoria visa entender a natureza de cada empreendimento, mapeando o funcionamento de cada processo de recrutamento e seleção e identificando as principais necessidades, bem como as ferramentas utilizadas. Além disso, também é importante para verificar se o hotel possui um recrutamento e seleção mais tradicional, ou se já desenvolve estratégias mais sofisticadas, baseadas no uso da tecnologia.</p>	<p>Perguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Como funciona o recrutamento e seleção na empresa, quem são as pessoas que participam do processo e quais as etapas? 2- Quais os principais canais utilizados na divulgação das vagas, virtuais e tradicionais? <p>Autores: Limongi-França (2012); Fleury <i>et al.</i> (2002).</p>
	<p>Após caracterizar o recrutamento e seleção, é importante entender de que forma as redes sociais <i>on-line</i> estão inseridas nesse processo. Quando se fala em recrutamento <i>on-line</i>, as redes sociais são na atualidade um elemento de destaque, sendo essas uma das principais impulsionadoras de tais práticas nas empresas. Atualmente elas têm sido utilizadas em diferentes momentos, desde a etapa de recrutamento até a etapa da seleção. Para o recrutamento as redes sociais podem ser utilizadas na comunicação de oportunidades de emprego, aumentando a abrangência do recrutamento. Já durante a etapa de seleção, elas têm sido utilizadas com o propósito de analisar aspectos mais íntimos do perfil dos candidatos, aproximando o recrutador do estilo de vida e personalidade da pessoa em questão. Essa categoria, visa analisar o uso das redes sociais <i>on-line</i> pelos gestores com base nas duas etapas, tanto do recrutamento, como da seleção de pessoas.</p>	<p>Perguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3- Faz uso de redes sociais no recrutamento e seleção, por qual motivo? Indique as redes utilizadas e consideradas mais importantes? 4- Como e em qual momento do recrutamento e seleção, a empresa faz uso de redes sociais? 5- Quais comportamentos considera inadequados, que um candidato a vagas de emprego venha a apresentar em redes sociais? <p>Autores: Gomes (2011); Abreu <i>at al.</i> (2014); Cassiano, Lima e Zupanni (2016); Machado (2016); Ladkin e Buhalis (2017).</p>
Tradição x Modernidade no Recrutamento e Seleção de pessoas	<p>Por fim, busca-se apurar as percepções dos gestores em relação ao momento de transição das práticas do recrutamento <i>on-line</i> para a modernidade. Com o período de transição das práticas do recrutamento e seleção tradicionais para o <i>on-line</i>, é comum encontrar resistência por parte dos gestores a mudanças em seus métodos de trabalho. Alguns autores já dialogam que o recrutamento <i>on-line</i> é um método que vem para complementar as práticas tradicionais, de modo a trazer inúmeras vantagens e ganhos de eficiência aos processos. Este tópico visa entender de que forma os profissionais de gestão de pessoas visualizam as necessidades de mudanças e consideram importante a modernização do recrutamento e seleção no âmbito dos hotéis ao qual fazem parte.</p>	<p>Perguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6- Quais as vantagens de se utilizar o recrutamento <i>on-line</i> como estratégia para captar pessoas na hotelaria? 7- Considera que o Recrutamento <i>on-line</i> exclui as práticas tradicionais? Por quê? 8- De modo geral, qual a sua opinião sobre o recrutamento <i>on-line</i> e até que ponto considera que as empresas devem se adaptar a essas modernas práticas? <p>Autores: Gomes (2011); Abreu <i>at al.</i> (2014); Ladkin e Buhalis (2017).</p>

Fonte: Elaboração própria (2017).



Resultados e Discussão

O presente capítulo abordará os resultados provenientes do estudo e discutidos a partir de três tópicos que estão diretamente relacionadas as categorias de análise da pesquisa, sendo eles: Funcionamento do recrutamento e seleção de pessoas nos hotéis; Uso de redes sociais *on-line* no recrutamento e seleção de pessoas; e por fim, Tradição x modernidade no recrutamento e seleção de pessoas nos hotéis.

Funcionamento do Recrutamento e Seleção de Pessoas nos Hotéis

Para entender como funciona o recrutamento e seleção de pessoas nos empreendimentos hoteleiros, foram direcionados questionamentos para esta finalidade de modo a identificar peculiaridades inerentes a cada etapa. Dessa forma, realizou-se o seguinte questionamento: Como funciona o recrutamento e seleção na empresa, quem são as pessoas que participam do processo e quais as etapas?

Com base nas respostas dos gestores verificou-se que, o processo de recrutamento e seleção nestes empreendimentos possui diversas semelhanças, entretanto, verifica-se algumas particularidades inerentes ao perfil e porte dos empreendimentos. Os **Hotéis A e B**, por serem empreendimentos maiores, contemplam um recrutamento e seleção sofisticado em comparação ao **Hotel C** que ainda desenvolve um processo limitado ao porte, estrutura e ferramentas disponíveis. Basicamente os três hotéis realizam processos diversos para diferentes cargos. Para o **Hotel A** as etapas dependem da função e do que se está precisando. De acordo com a gestora, sempre tem entrevista, alguns têm testes específicos e outras redações, havendo dessa forma, etapas diferentes para seleções diversas. No entanto, estes são métodos realizados em sua maioria de modo tradicional, ou seja, sem apoio de recursos tecnológicos.

Após uma triagem inicial de currículos que estejam mais próximos às características da vaga, o gestor de RH irá dar continuidade a partir de entrevistas e testes de conhecimentos. Apenas o **Hotel C** não apresenta provas ou testes específicos da área durante a seleção. Entretanto, os três empreendimentos informaram realizar provas práticas que serão realizadas após as entrevistas presenciais. No caso do **Hotel C**, esse teste prático realiza-se durante uma semana de experiência para verificar o desempenho do funcionário que posteriormente, atendendo às exigências, será efetivado através de um

contrato de trabalho de 45 e 90 dias. Para Limongi-França (2012), faz parte de um processo seletivo à utilização de um conjunto de instrumentos de análise e comparação de dados com o propósito de se chegar ao candidato adequado. Dessa forma, evita-se que a empresa contrate um colaborador que não se encaixe no perfil pretendido, causando a sua inadaptação e rotatividade, o que provavelmente resultará em custos desnecessários para o empreendimento hoteleiro.

Todos os hotéis realizam processos que iniciam no gestor de recursos humanos ou gerente geral e finaliza no gestor da área, que irá desenvolver um olhar técnico para o candidato. De acordo com a gestora do **Hotel B**, a primeira parte desenvolvida com o RH, envolverá desde teste de perfil, comportamental, situações práticas e busca por referências. Ou seja, tudo o que será necessário realizar para afunilar a quantidade de candidatos, até chegar ao perfil adequado.

Em seguida, o processo será dado continuidade repassando os candidatos para os futuros gestores. Na percepção de Limongi-França (2012), quanto mais o gestor da área que receberá o candidato, estiver envolvido no processo, mais chances haverá de se acertar na escolha do candidato.

O que se pode perceber com os resultados é que a complexidade referente ao funcionamento do processo de recrutamento e seleção tem uma ligação com o porte do empreendimento. Primeiro porque os hotéis maiores possuem um setor específico com profissionais da área de gestão de pessoas e preparados exclusivamente para estas atividades. Diferentemente do hotel de menor porte, que não possui um profissional específico, e dessa forma, todas essas atividades ficam a cargo do gerente geral do empreendimento. Além disso, os **Hotéis A e B** por possuírem um maior número de cargos ao qual incluem os da alta gestão, necessitam de maiores esforços para o recrutamento, no qual em alguns momentos haverá a necessidade de recorrer a tecnologia. Neste contexto, a tecnologia se fez mais presente nos hotéis maiores, pois os gestores tendem a possuir maiores recursos e necessidade para utilizá-las, além de enfrentarem maiores dificuldades no momento da contratação para cargos mais especializados.

Posteriormente, com o propósito de verificar quais os principais canais de recrutamento utilizados pelos empreendimentos e conseqüentemente identificar como a tecnologia contribui para esse processo, foi direcionado o seguinte questionamento: Quais os

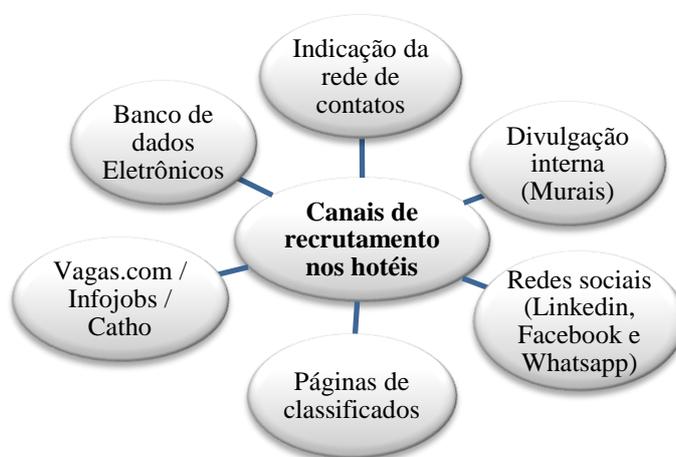


principais canais utilizados na divulgação das vagas, virtuais e tradicionais?

Assim, percebeu-se que os empreendimentos maiores (Hotéis A e B) fazem uso não só de métodos tradicionais, como também, de metodologias modernas, como a utilização de redes sociais *on-line* e sites especializados em recrutamento *on-line*. Em contrapartida, o hotel de menor porte (Hotel C), citou uma maior usabilidade pautada em métodos tradicionais. A Figura 1, aborda os principais canais

de recrutamento utilizados pelos gestores. A partir da figura, é possível identificar de forma abrangente os principais canais adotados pelos hotéis no momento de buscar pessoas para trabalhar na área. Dessa forma, algumas nuances são observadas, de modo a entender como as empresas priorizam os diferentes canais no momento de atrair candidatos. Além disso, também se verificou como a tecnologia tem sido eficiente para captar pessoas, levando-se em consideração as peculiaridades dos cargos em aberto.

Figura 1: Canais para recrutamento utilizados nos hotéis



Fonte: Resultados da Pesquisa (2017).

Assegura-se inicialmente que, embora a tecnologia seja utilizada em diferentes situações, todos os empreendimentos demonstraram fazer uso de um sistema de indicação na rede de contatos, considerando-o este um método eficiente. Com base nos relatos, também foi possível constatar que quando se trata de cargos operacionais a empresa prioriza os métodos tradicionais, porém tratando-se de cargos estratégicos, a empresa deverá atribuir maiores esforços com o intuito de utilizar-se de formas personalizadas. Tanto o **Hotel A**, quanto o **B** afirmaram que quando a contratação for para níveis mais elevados à empresa fará uso de ferramentas tecnológicas, incluindo as redes sociais *on-line* e sites especializados de recrutamento. De acordo com Laumer *et al.* (2010), a escassez de bons talentos no mercado de trabalho obriga as empresas a recrutar de todo o país e com isso a internet passa a ser útil pela sua capacidade de atingir populações distintas.

Tem muitos currículos que chegam aqui, a maioria vem por e-mail e quando a gente abre nos sites, no Infojobs, LinkedIn vêm através deles. Nos sites do

Infojobs e Cathoo dependendo eu faço seleções para os níveis intermediários (Hotel A).

Hoje as ferramentas tecnológicas mais utilizadas para nos ajudar no recrutamento mesmo, são parcerias com sites de empregos como Cathoo, Vagas.com Infojobs e redes sociais, então, existe alguns sites que as empresas conseguem fazer essa divulgação sem nenhum custo (Hotel B).

Entretanto, apenas o **Hotel C** apresentou ênfase em formas tradicionais de recrutamento em todos os níveis. Para a gestora, a hotelaria é um tipo de segmento que exige uma grande confiabilidade nos funcionários contratados, já que muitas vezes, estes possuem acesso a lugares íntimos dos hóspedes como os quartos. Assim, o hotel prioriza um sistema de indicações tradicional, seja indicações de funcionários ou de outros empreendimentos. Além disso, como a organização não possui um número elevado de níveis hierárquicos, a maior parte dos cargos disponíveis são operacionais, no qual a gestora informa obter sucesso pelos métodos já utilizados.



Para a gestora do **Hotel C**, o uso da internet para o recrutamento não é confiável, por não se ter referência das pessoas que se inscrevem no processo. Além disso, os canais *on-line* podem atrair um elevado número de candidatos que não corresponde ao perfil da vaga. Tal opinião vai de encontro à percepção de Gomes (2011), onde o autor sugere que uma das desvantagens do recrutamento *on-line* é justamente a possibilidade de atrair candidatos indesejados, ocasionando um maior trabalho para o avaliador no processo de seleção. Nesse sentido, percebe-se que para empreendimentos de menor porte, o uso da tecnologia é apropriado, entretanto o fato de não dispor de um sistema de filtragem de currículos, poderá ao invés de contribuir positivamente, dificultar o processo.

Uso das Redes Sociais *On-line* no Recrutamento e Seleção de Pessoas nos Hotéis

A partir da identificação dos canais utilizados pelas empresas para o recrutamento, fica perceptível que as redes sociais *on-line* já passam a fazer parte do contexto das atividades no cenário destes empreendimentos. No entanto, de modo a investigar esse uso de forma mais completa, foi direcionado o seguinte questionamento: Faz uso de redes sociais no recrutamento e seleção, por qual motivo? Indique as redes utilizadas e consideradas mais importantes? Nesse sentido, a partir das respostas dos entrevistados, verificou-se que as principais redes utilizadas são, o *LinkedIn*, *Facebook* e o *Whatsapp*. Assim, percebe-se que estes resultados se assemelharam ao estudo de Lemes e Weschenfelder (2015) no qual os autores já haviam citado o *LinkedIn* e o *Facebook* como ferramentas úteis para o recrutamento.

Além disso, também se questionou: como e em qual momento do recrutamento e seleção a empresa faz uso de redes sociais *on-line*? Nesse sentido, verificou-se que enquanto o *LinkedIn* tem sido mais utilizado para a etapa do recrutamento, o *Facebook* tem contribuído para a etapa posterior de seleção de pessoas.

Já a ferramenta do *Whatsapp*, passa a ser útil por favorecer a divulgação de vagas entre os gestores de hotelaria da região ao qual fazem parte.

Para divulgação de vaga utilizamos o Facebook, Whatsapp e o LinkedIn. Mas só para vagas mais gerenciais, mais um nível gerencial. Cargos de base não utilizamos. As vezes quando eu tenho alguma vaga que eu tenho mais dificuldade de fechar é aí que eu recorro mais a essas mídias sociais a essa tecnologia (Hotel B).

As redes sociais que a gente utiliza é apenas o LinkedIn. Ai a gente analisa Facebook, o próprio LinkedIn quando o candidato tem né (Hotel A).

Contudo, essa utilização das redes sociais funciona da seguinte forma: se tratando do *LinkedIn*, os gestores a consideram eficiente principalmente na busca de currículos para cargos estratégicos. Sendo assim, através de uma pesquisa na rede de indicações, o hotel chega a perfis de interesse e a partir daí consegue fazer convites iniciando o processo de recrutamento. Vale ressaltar que o *LinkedIn* é visualizado como um currículo virtual, e a partir das informações contidas na plataforma, a empresa tem acesso a empregadores anteriores e indicações realizadas por contatos na rede. Nesse contexto, o *LinkedIn* é utilizado em um momento inicial e serve também para comprovação de aspectos da trajetória profissional do participante no processo seletivo. No entanto, para obter uma maior aproximação com a personalidade do candidato, é mais satisfatório para o gestor, utilizar o *Facebook* como um canal para análise de perfil, conforme mostra o seguinte comentário.

O LinkedIn é muito profissional, então a pessoa se restringe a ter uma foto de perfil e ter o seu currículo mais profissional mesmo. Mas no Facebook é onde eu vejo as fotos de lazer, eu vejo as publicações mais espontâneas do dia a dia, os compartilhamentos com amigos, enfim aquelas postagens compartilhadas (Hotel B).

Ao fazer uma relação com a percepção da gestora no **Hotel C**, verifica-se que a empresa de menor porte possui uma maior resistência a tais práticas. Enquanto os demais empreendimentos conseguem ter acesso a indicações e confirmações de empresas que os candidatos trabalharam anteriormente de forma rápida, através de mecanismos *on-line*. O **Hotel C** desenvolve essa busca por referências, através de contatos por telefones com antigos empregadores. Para a gestora, esse método muitas vezes lhe demanda um longo tempo, o que a faz dar preferência à indicação de contatos já conhecidos onde obtêm maior agilidade no processo. Segundo ela, essa prática não limita suas opções, uma vez que sempre tem acesso a muitas pessoas que buscam uma oportunidade de emprego. Nessa perspectiva, Limongi-França (2012), explica que o recrutamento é diretamente influenciado pelas situações do mercado de



trabalho. Em tempos de recessão econômica como ocorre na situação atual do Brasil, o mercado de trabalho recebe maior oferta de mão-de-obra. Assim, pode-se explicar o fato de mesmo sem recorrer à tecnologia para abastecer o processo de recrutamento, tal empreendimento não passou a sofrer com a escassez de capital humano para ocupar as vagas.

Além do uso de redes sociais como o *LinkedIn* e *Facebook*, outra ferramenta de comunicação que vem ganhando visibilidade entre os empreendimentos é a rede social *Whatsapp*. Dessa forma, esse recurso proporciona a formação de uma rede de contatos *on-line* dentro da hotelaria, formada por gestores de recursos humanos de diferentes hotéis da cidade. Assim, permite-se que as vagas sejam divulgadas, além de tornar-se um ambiente propício a um sistema de indicação *on-line*.

Portanto, mesmo a gestora do **Hotel C** afirmando não se utilizar da tecnologia nos processos de recrutamento e seleção, é perceptível que a tecnologia, através da ferramenta *Whatsapp*, está presente neste empreendimento de menor porte, onde se prioriza formas de indicação entre a rede de contato. Fato este, que pode ser evidenciado pela própria tecnologia permitir novos modelos de redes de indicação de pessoas.

Tomael, Alcará e Chiara (2005) também explicam que essas relações são estabelecidas pelo fato da própria forma de convivência em sociedade nos ligar umas às outras em forma de rede. Para Gomes (2011, p. 29), as redes sociais contribuem para o recrutamento e a seleção de pessoas, à medida que passaram a ser um complemento das formas de relacionamento na sociedade contemporânea. Dessa forma, “permitem a comunicação mais constante entre a rede de amizades pessoais, nomeadamente entre as que se inserem em comunidade local, e as que se encontram em comunidades mais distantes”.

Eu participo de grupos de *Whatsapp* com gestores do setor hoteleiro da região e muitas vezes quando a gente está precisando e não encontramos esse profissional no nosso banco de dados, ah preciso de uma camareira, nós postamos no grupo, gente, estou precisando de uma camareira com esse perfil, e aí, sempre se

tem indicação de outros profissionais através destes grupos (Hotel C).

Dentre os hotéis que afirmaram utilizar as redes sociais *on-line*, ambos as utilizam também em um momento posterior ao recrutamento, ou seja, no momento da seleção. Dessa forma, busca-se com as ferramentas maior aproximação com a personalidade do candidato, de modo a comprovar informações passadas em etapas anteriores. Para a gestora do **Hotel B**, o *Facebook* é utilizado principalmente quando os cargos são estratégicos, já que através do *LinkedIn*, por ser uma rede mais formal, as informações são limitadas a questões profissionais sobre a vida do candidato, não dando abertura a publicações espontâneas do seu dia-a-dia.

Quando a gente olha, a gente busca mais averiguar o que é dito, então, me diz “eu não sou de festas”, aí eu olho no *Facebook*, todas as fotos dele são em festas, com bebidas, amigos marcando ele em situações bem mais comprometedoras. (Hotel B).

Dessa forma, constata-se que o *Facebook* contribui para a formação de uma imagem do candidato na percepção de quem contrata. Sendo assim, o conceito de identidade digital, citado por Machado (2016) se comprova, já que transparece para o recrutador uma personalidade do candidato fora da rede. Além disso, o **Hotel A**, afirma que o *Facebook* é utilizado não só para análise durante a seleção, mas também em um momento pós-contratação, no qual o candidato encontra-se em período de experiência. A ferramenta também é alvo de análise pelo gestor, em relação ao comportamento do funcionário, o que permite identificar que além de influenciar no momento da contratação, o *Facebook* também é uma rede decisiva para a efetivação ou não do candidato no cargo. De acordo com Gomes (2011), a gestão da reputação *on-line* é algo que deve suscitar preocupação para um indivíduo que mantém um perfil público em redes sociais.

Dessa forma, ainda foi possível questionar aos gestores: quais comportamentos eles consideram inadequados, que um candidato a vagas de emprego venha a apresentar em redes sociais? Assim, buscou-se averiguar de forma mais aprofundada, até que ponto questões comportamentais do candidato, têm interferido na seleção do candidato. A partir dos resultados da pesquisa, verificou-se que para os gestores, as principais atitudes negativas apresentadas por um candidato em redes sociais *on-line*, incluem aquelas que incitem atos ou concepções a favor da violência e da criminalidade. Atitudes como compartilhamento ou comentários que demonstrem



um posicionamento em prol desses atos, poderão vir a excluir um candidato em um processo seletivo de emprego. Além disso, para os gestores o que se expõe na rede com certeza refletirá a personalidade do candidato, sendo assim, existem clichês utilizados que certamente não são favoráveis. Outras atitudes são, falar mal de antigos empregadores e fazer uso de comentários que demonstram desmotivação com sua rotina de atividades.

A gente entra está lá no Facebook dele "eu odeio trabalhar na segunda feira", "eu odeio meu chefe", sabe esses tipos de clichês, isso diz muito da pessoa, "eu não vejo a hora de chegar a sexta feira", isso de fato "queima" um candidato (Hotel B).

Mesmo a gestora do **Hotel C** não utilizando as redes sociais especificamente para o recrutamento, a mesma afirma já ter se decepcionado com o comportamento de uma colaboradora, por essa apresentar comportamentos inadequados em redes sociais *on-line*, mas que isso só foi verificado após a contratação.

A gente não costuma analisar na contratação, mas tivemos um caso de uma colaboradora, que o marido dela estava preso e nós não sabíamos. Como as vezes criamos vínculos de amizade com os colaboradores no Facebook, então a gente acaba vendo muita coisa. E aí não achamos legal, certas publicações que ela colocava, até de um grupo do Facebook... "Notícias no Face", que as pessoas postam os crimes que acontecem, pessoas mortas, eu acho isso muito ruim e pesou muito na imagem dessa funcionária (Hotel C).

Contudo, percebe-se que a avaliação de perfil de colaboradores no âmbito das redes sociais *on-line* durante a etapa de seleção, também pode contribuir com a satisfação do gestor sobre a contratação, à medida que irá auxiliá-lo a obter mais informações de determinado candidato, para além daquelas informadas em uma simples entrevista de emprego. Neste sentido, essas ferramentas poderão lhe proporcionar uma maior aproximação com o estilo de vida do futuro funcionário, contribuindo para a contratação de profissionais que compartilham dos mesmos valores buscados pela empresa.

Tradição x modernidade no recrutamento e seleção de pessoas nos hotéis

Com o intuito de identificar como os métodos modernos de recrutamento *on-line* se sobressaem aos tradicionais, alguns questionamentos foram direcionados neste sendo. Em um primeiro momento,

questionou-se, quais as vantagens de se utilizar o recrutamento *on-line* como estratégia para captar pessoas na hotelaria?

A partir das diferentes percepções dos gestores, verificou-se que estes consideram a utilização da tecnologia benéfica, à medida que a hotelaria possui características peculiares, dificultando em alguns momentos o trabalho de localização de um perfil adequado. Dessa forma, existe a necessidade que estes recorram à internet, com o propósito de recrutar em outros Estados do país, conforme mostra o relato da gestora do **Hotel B**.

Existem cargos mais estratégicos, que eu não consigo ter um banco de dados aqui, como por exemplo, um gerente de Alimentos e Bebidas. Pensando no hotel, eu não tenho em meu banco de dados, e acredito que nenhum outro hotel tem um banco de dados de gerentes de Alimentos e bebidas. Esse é um profissional muito mais difícil de encontrar, ou seja, difícil de encontrar, qualificado, capacitado, com a experiência que a gente deseja. Então é nesse momento que eu passo a utilizar muito a ajuda da mídia, desse recurso tecnológico (Hotel B).

Para o **Hotel A** esse tipo de recrutamento possibilita mais oportunidades e facilita o acerto, já que impõe um maior número de informações sobre os candidatos. Portanto, as empresas que se limitam apenas a modelos tradicionais, se restringem apenas aos candidatos que procuram a empresa e não o contrário. Para Cassiano, Lima e Zuppani (2016, p. 56), os "múltiplos recursos de recrutamento *on-line* combinados em um mesmo processo aumentam a visibilidade da posição à candidatura de potenciais profissionais". Na percepção do **Hotel B**, a tecnologia vem para ajudar, então o quanto a empresa puder se utilizar dela para se beneficiar, deve-se fazer uso. Contudo, ela possibilita ferramentas que contribui para aumentar a precisão de acerto na contratação. Além disso, para a gestora essa é uma tendência para as empresas, no qual devem buscar continuamente se modernizar com o intuito de se manterem competitivas.

Ao realizar o questionamento, você considera que o recrutamento *on-line* exclui as práticas tradicionais? Por quê? Verificou-se que, apesar das ferramentas serem utilizadas para contribuir com o sucesso da avaliação, a análise humana é indispensável para a interpretação dos resultados obtidos a partir da percepção do avaliador. Fleury *et al.* (2002) explica que é importante considerar diversas técnicas na seleção, pois assim se conhecerá de forma mais próxima, a real personalidade do candidato,



possibilitando verificar se a contratação será positiva ou não, tanto para a empresa como para o indivíduo. Na percepção da gestora do **Hotel B**, a tecnologia auxilia sim todo o processo, contudo, a seleção ainda assim é muito subjetiva, fato este que deverá haver uma aproximação humana entre ambas as partes. Para ela, questões como postura corporal, comportamentos e atitudes do candidato só poderão ser possíveis de se avaliar em um contato pessoalmente. Embora a tecnologia seja uma forte aliada na busca e seleção de candidatos, os três gestores foram unânimes ao afirmar que o uso desses modernos métodos não substituem os tradicionais, devendo ser utilizados apenas como um complemento. Como coloca a gestora do **Hotel A** essa é uma forma eficiente para captar um maior número de candidatos, entretanto, o processo de seleção continua sendo tradicional, necessitando da ação humana para dar continuidade.

Na minha opinião não exclui, pois ele é apenas uma forma de recrutamento, como tem diversas, mas o sistema de seleção, ele continua sendo tradicional, apenas facilita e pega um número maior de candidatos, porém, depois vai vir um currículo para ser analisado, vai ser entrevista vai ser teste, então acredito que é só uma forma mais rápida e eficiente para captar possíveis candidatos para a vaga (Hotel A).

Por fim, indagou-se, qual a opinião dos gestores sobre o recrutamento *on-line* e até que ponto consideram que as empresas devem se adaptar a essas modernas práticas? Assim, constatou-se que todos os gestores se mostraram favoráveis à modernização das práticas de recrutamento e seleção através da tecnologia. Inclusive a gestora do **Hotel C**, que informou ter preferência por modelos tradicionais citou que não desconsidera totalmente ampliar a utilização da tecnologia para o recrutamento, desde que este seja um processo de adaptação levando-se em consideração a realidade e porte do empreendimento.

O que se percebe é que o recrutamento *on-line* ainda se caracteriza como um modelo de negócios distante da realidade do empreendimento de pequeno porte, levando-se em consideração que na maioria das vezes, estes podem possuir uma gestão de pessoas fragilizada, fato este que pode ser evidenciado, ao se identificar que todas as atividades neste empreendimento, são realizadas apenas pela gerente geral do hotel. Além disso, embora a tecnologia venha sendo utilizada no contexto do recrutamento e seleção nos hotéis analisados, possivelmente essas ferramentas estejam se limitando a apenas a comunicação das vagas e/ou análise do perfil em redes sociais.

Eu só vou conseguir verificar algumas informações, como postura, desde como o candidato entra em nossa sala, a questão do comportamento das atitudes, então essa leitura corporal que a gente faz, tanto no corporal, como na forma dele se comportar, eu só vou conseguir ter no presencial (Hotel B).

De acordo com Costa e Fischer (2002), o uso da tecnologia nos processos da área abrange um conjunto de componentes que incluem testes, avaliações e pesquisas *on-line*, atuando de forma integrada aos demais componentes do e-RH da organização. Dessa forma, a empresa ainda pode fazer uso de testes e avaliações *on-line*, que inclui os de conhecimento, psicológicos, entre outros, com o objetivo de avaliar as competências dos candidatos para a vaga disponível. Além disso, estes recursos ainda permitem a realização de entrevistas *on-line* com para avaliar candidatos que a empresa almeja contratar quando estes estiverem inseridos em uma localização geográfica distante. Contudo, diante do exposto percebe-se que embora a tecnologia faça parte e os gestores reconheçam que existe uma tendência para a modernização tecnológica dessas práticas, o recrutamento e seleção de pessoas nos empreendimentos hoteleiros ainda são pautados principalmente no tradicionalismo, em detrimento dos aspectos tecnológicos.

Considerações Finais

Em decorrência da necessidade de profissionais qualificados e constante busca por perfis de colaboradores que agreguem valor aos hotéis, o presente estudo teve como objetivo analisar a forma como a tecnologia tem sido utilizada no recrutamento e seleção de pessoas no setor hoteleiro. Para isto, três hotéis de diferentes estruturas foram investigados, na tentativa de avaliar o papel que a tecnologia exerce nesses diferentes contextos

Com base nos resultados, verificou-se que o funcionamento das atividades de recrutamento e seleção possuem complexidades que estão diretamente relacionadas ao porte de cada unidade hoteleira. Esse funcionamento possui ligação direta não só com o perfil do empreendimento, como também com o tipo de vaga em preenchimento. Os hotéis com maiores estruturas (Hotéis A e B) apresentam processos mais sofisticados, em relação ao hotel de menor porte, que apresentou um processo



mais tradicional. Essas diferenças estão relacionadas ao uso ou não da tecnologia, pois, quanto mais complexo o cargo, maior esforço a empresa terá que direcionar para personalizar o recrutamento e atrair o máximo de candidatos. Assim, a tecnologia será importante por proporcionar maiores oportunidades para a captação de pessoas, ampliando as opções de escolha do recrutador.

É neste contexto, que as redes sociais *on-line* irão apresentar papel de destaque. Diferentemente de estudos como Ladkin e Buhalis (2016) que apontam que as redes mais utilizadas são o *LinkedIn*, *Facebook* e *Twitter*, neste estudo especificamente, as redes utilizadas para o recrutamento e seleção foram, *LinkedIn*, *Facebook* e *Whatsapp*. Enquanto o *LinkedIn* é utilizado preferencialmente no recrutamento, o *Facebook* é utilizado posteriormente no momento da seleção, e o *Whatsapp* emerge como uma ferramenta capaz de proporcionar um novo sistema de indicação *on-line*. Por meio de grupos formados por gestores da hotelaria da região, os hotéis divulgam e recebem sugestões de profissionais a partir da percepção de outros empregadores através desta ferramenta. Para os gestores, as principais vantagens de utilizar essas tecnologias, refere-se ao fato de ampliar o leque de oportunidades, proporcionando maiores possibilidades de acerto na contratação. No entanto, apesar de serem importantes, estes métodos não substituem os tradicionais, pois são utilizados apenas como um complemento.

Referências

- ABIH. (2017). *Hotelaria do RN é avaliada como a melhor do Brasil*. Associação Brasileira de Indústria de Hotéis do Rio Grande do Norte. Recuperado em 08 de Fevereiro de 2019 de <http://www.abihrn.com.br/hotelaria-do-rn-e-avaliada-como-a-melhor-do-brasil/>
- Abreu, N. R., Baudanza, R. F., Ataíde, J. A., & Serqueira, I. F. (2014). E-recruitment no setor hoteleiro: cenário atual e potencialidades em Salvador e Maceió. *Perspectivas Contemporâneas*, 9 (2), 50-74.
- Abreu, R. N., Baudanza, F. R., Ataíde, J. A., & Serqueira, I. F. (2014). E-recruitment no setor hoteleiro: um estudo da cidade de Maceió. *Revista Geintec*, 4 (5), 1292-1309.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Boaventura, D. C. (2018). *Práticas de Recrutamento e Seleção em empresas multinacionais*. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos). Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal-Portugal.
- Cassiano, C. N., Lima, L. C., & Zuppani, T. S. (2016). A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. *Navus*, 6, 52-67.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The War Fortalent. *The Mckinsey quarterly*, 3, 44-57.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (7 ed.). São Paulo, SP: Atlas.



- Chytiri, A. P., Filippaios, F., & Chyriris, L. (2018). Hotel Recruitment and Selection Practices: The Case of the Greek Hotel Industry. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 324-339.
- Contreras-Pacheco, O. E., Camacho-Cantillo, D. C., & Badrán-Lizarazo, R. M. (2017). Las Social Networking Sites (SNS) en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano. Revisión de literatura. *Entramado*, 13(1), 92-100.
- Coradini, J. R., & Murini, L. T. (2009). Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talento à empresa. *Disciplinarum Scientia*, 5, 55-78.
- Costa, R. T., & Fischer, A. L. (2002). *E-RH: O Impacto da Tecnologia para a gestão competitiva de recursos humanos*. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Daniel, C. O. (2018). E-Recruitment and its effects on organizational creativity and innovation in Nigerian Manufacturing Firms. *Management, International Journal of Research & Science*, 5(9), 42-49.
- Dencker, A. F. (1998). *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo*. São Paulo: Futura.
- Fleury, M. T. L. et. al. (2002). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- G1RN. (2017). *Natal perde 5% dos leitos de hospedagem em 5 anos*. Recuperado em 09 de março de 2019 de <https://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/natal-perde-5-dos-leitos-de-hospedagem-em-cinco-anos.ghtml>.
- Gil, A. C. (2008). *Delineamento da pesquisa* (6 ed.). São Paulo: Atlas.
- Gomes, M., Reis, R. C., & Centurión, W. C. (2017). Recrutamento e Seleção Estratégicos: Processos Tradicionais e a Influência das Mídias Sociais. *Revista Congenti*. 1-12.
- Gomes, P. A. (2011). *Recrutamento nas redes sociais on-line*. Dissertação (Mestrado em Recursos Humanos). Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Guchait, P., Ruetzler, T., Taylor, J., & NicoleToldi. (2014). Video interviewing: A potential selection tool for hospitality managers – A study to understand applicant perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 90-100.
- Ladkin, A., & Buhallis, D. (2016). Online and social media recruitment: hospitality employer and prospective considerations. *International Journal of Contemporary Hospitality*, 28(2), 327-345.
- Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2010). Electronic human resources management in an e-business environment. *Journal of Electronic Commerce Research*, 11(4), 240-251.
- Lemes, A. G., & Weschenfelder, G. A. (2016). A eficiência das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. *Gestão Contemporânea: Revista de Negócios da Cesuca*, 19-39.
- Lima, C. L. (2015). *Gestão de Pessoas e Alinhamento Estratégico: Um estudo em meios de hospedagem de alto padrão no Rio Grande do Norte*. Dissertação (Mestrado em Turismo). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Programa de Pós-graduação em Turismo, Natal, RN, Brasil.
- Lima, T. B., & Amaral, E. V. (2018). A percepção dos colaboradores de um hotel da capital paraibana sobre a política de recrutamento e seleção. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 6(1), 66-89.
- Limongi-França, A. C. (2012). *Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- Machado, L. M. (2016). A influência da informação publicada nas redes sociais no processo de recrutamento e seleção: um estudo exploratório. *Atoz: Novas Práticas em Informação e Conhecimento*, 5(1), 10-20.
- Malik, M. S., & Mujtaba, M. A. (2018). Impact of E-Recruitment on Effectiveness of HR Department in Private Sector of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 80-94.



- Nickson, D. (2007). Recruitment and selection. In *Human Resoursh Management for the Hospitality and Tourism Industries*. BH.
- Nikolaou, I. (2014). Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179-189.
- Pelit, E., & Ak, S. (2018). Problems in the processes of personnel recruitment, selection and placement as a function of human resources management: a theoretic research in the case of tourism enterprises. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 10, 39-74.
- Pizam, A. (1999). The state of travel and tourism human resources in Latin America. *Tourism Management*, 20, 575-586.
- Santos, S. S., & Lima, T. B. (2018). A relação da tecnologia com o processo de recrutamento e seleção de pessoal a partir da visão de gestores de três hotéis de João Pessoa, Paraíba/PB, Brasil. *Turismo & Sociedade*, 11(2), 217-23.
- Silva, E. V., & Mendes-Filho, L. (2015). Internet e redes sociais no ambiente de trabalho: uma análise com funcionários do setor hoteleiro da cidade de Natal (Rio Grande do Norte, Brasil). *Turismo e Sociedade*, 8(2), 321-341.
- Souza-Neto, A. R., Dias, G. F., Ramos, A. S., Martins, I. F., & Souza-Neto, M. V. (2015). Recrutamento e seleção nas redes sociais: A percepção dos estudantes de Administração da UFRN. *Organizações em Contexto*, 11(22), 313-346.
- Tomael, A. R., Alcará, I. G., & Di Chiara, M. I. (2005). Das redes sociais a inovação. *Revista ciência da Informação*, 34(2), 93-1004.
- Torres, E. N., & Mejia, C. (2017). Synchronous video interviews in the hospitality industry: Considerations for virtual employee selection. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 4-13.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zhang, H., Jabutay, F., & Gao, Q. (2018). E-recruitment Adoption among Chinese Job-Seekers. *Kasem Bundit Journal*, 19, 261-272.