



E-RECRUITMENT NO SETOR HOTELEIRO: CENÁRIO ATUAL E POTENCIALIDADES EM SALVADOR E MACEIÓ

E-RECRUITMENT IN THE HOTEL INDUSTRY: CURRENT SCENARIO AND POTENTIALITIES IN SALVADOR AND MACEIÓ

Nelsio Rodrigues de Abreu⁽¹⁾

Renata Francisco Baldanza⁽²⁾

Universidade Federal da Paraíba – UFPB/PB

João Antônio da Rocha Ataíde⁽³⁾

Secretaria de Estado do Planejamento e Desenvolvimento Econômico de Alagoas/AL

Isadora Falcão de Gouveia Serqueira⁽⁴⁾

Universidade Federal de Alagoas – UFAL/AL

RESUMO

O presente trabalho objetivou fazer uma análise do uso da internet como instrumento de recrutamento de pessoal nas empresas do setor de hotelaria do Nordeste Brasileiro avaliando, deste modo, a intensidade de seu proveito como ferramenta à Gestão de Pessoas nos moldes contemporâneos. Para a efetuação desse trabalho, foi realizada uma pesquisa de caráter quantitativo e exploratório. O universo foi composto de gestores e colaboradores do setor hoteleiro de duas capitais do Nordeste – Salvador/BA e Maceió/AL, devido ao grande destaque desses lugares, considerados polos e referenciais turísticos nacionais. Foram coletados dados junto a 22 gestores – específicos da área de pessoas - em Maceió e 20 em Salvador através de questionário estruturado, sendo um gestor por hotel. Quanto aos colaboradores, foram aplicados 341 questionários estruturados considerados válidos, sendo 177 colaboradores em Maceió e 164 em Salvador. Ressalta-se que a amostragem foi por acessibilidade, ou seja, não probabilista. Vale mencionar que, somadas, as coletas com gestores e colaboradores totalizam 384 questionários válidos. As informações coletadas foram analisadas via *software* SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*. Os resultados obtidos no estudo revelam que os gestores reconhecem o potencial da internet, mas tanto na cidade de Salvador e Maceió, é subutilizada. Observa-se ainda que os colaboradores não utilizam a internet como forma de buscar novas oportunidades ou sua atual ocupação.

Palavras- chave: Gestão de Pessoas; Recrutamento online; Internet.

ABSTRACT

The present work has analyzed the use of the Internet as a tool for recruiting staff in the hotel industry companies in Northeast Brazil, evaluating thus, the intensity of its advantage as a tool for modern Personnel Management. For the effectuation of this work, a survey of quantitative and exploratory character was conducted. The universe was composed of businessmen and employees of the hotel industry of two capitals in the Northeast - Salvador / BA and Maceió / AL, due to the great prominence of these places, considered national touristic poles and benchmarks. Thus, data was collected together with 22 professionals in

Personnel Management in Maceió and 20 in Salvador through a structured questionnaire, being a manager in each hotel. Regarding the employees, another structured questionnaire was used with 177 employees in Maceio and 164 in Salvador, with a total of 341 valid questionnaires. It should be noted that the sampling was via accessibility, ie, not probabilistic. But it is worth mentioning that, considering all the questionnaires, there are 384 valid ones. The data collected was analyzed via software SPSS - Statistical Package for Social Sciences. The results obtained in this study suggests that managers recognize the potential of the internet, but both in Salvador and Maceio it is underutilized, same for employees who do not use the internet as a way of seeking new opportunities or their current occupation.

Key Words: Personnel Management; Online Recruitment; Internet.

INTRODUÇÃO

A forma de gestão dos negócios passa por mudanças radicais e, em especial, o setor de Gestão de Pessoas, devido às competências exigidas pelas empresas que, por sua vez, são cobradas pelos consumidores cada vez exigentes, com um relativo conhecimento acerca de seus direitos e com possibilidade de ir para concorrência com apenas um 'clique', quando se trata da era de tecnologia da informação, destacando-se aqui, a internet.

O modo como os colaboradores são inseridos no ambiente organizacional tem sido modificado gradativamente (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; ALMEIDA, 2004) com o passar do tempo, situação a qual permanece em processo continuado de transformação. Os conceitos na área vêm se modificando, sobretudo, desde a Revolução Industrial, cujas empresas viam o trabalhador como uma parte acessória no processo produtivo, como um ser desprovido de emoções e personalidade. A abordagem teórica atual, comumente conhecida como Gestão de Pessoas, toma como perspectiva o trabalhador enquanto ser humano em sua integridade, e ressalta a importância de se levar em conta aspectos objetivos e subjetivos do indivíduo na organização, preservando seu bem estar no ambiente de trabalho por meio de ações integrativas, entre outras.

Já o rápido desenvolvimento dos recursos tecnológicos nas últimas décadas tem possibilitado que a internet se torne uma ferramenta estratégica na implementação e aplicação do Gerenciamento eletrônico dos Recursos Humanos (do inglês, *electronic Human Resource Management* - e-HRM) nas organizações (STROHMEIER, 2007) em todas as etapas do processo, - do recrutamento a manutenção do indivíduo na organização -, sendo também uma forma de acompanhamento da carreira do colaborador após desligar-se da empresa. Ressalta-se, entretanto, que tal situação ocorre quando a empresa tem esta política de Gestão de Pessoas estrategicamente definida.

Portanto, verifica-se a relevância do uso das tecnologias da informação e comunicação como ferramentas estratégicas, não apenas para manter contato com seus clientes externos, fornecedores e outros parceiros, mas fundamentalmente, com seus clientes internos (atuais e potenciais). Isto inclui não apenas os que já estão agregados à organização, mas todo o processo que envolve seus primeiros contatos, por exemplo, no processo de recrutamento - foco deste estudo - e posterior seleção. Tal cenário se torna uma via de mão dupla uma vez que não só estende as possibilidades para quem vai contatar uma organização para se candidatar a uma vaga como também para a organização que vai a busca deste novo colaborador. A partir daí, tais tecnologias

possibilitam contato para recrutamento com uma gama maior de pessoas, uma vez que a abrangência da internet é cada vez maior. Conseqüentemente, a possibilidade de seleção de pessoas mais qualificadas aumenta à medida que a organização terá um maior número de currículos a serem analisados, inclusive de potenciais candidatos geograficamente distantes, mas com disponibilidade para trabalhar na organização.

Com isso, os processos de definição de perfis dos candidatos, enriquecimento e diversificação dos anúncios de emprego *online* e triagem de currículos recebidos também se encontram facilitados pelos recursos disponíveis nestas plataformas virtuais, além de testes que podem ser realizados nestes ambientes, utilizando a internet. As pré-configurações de perfis em muito ajudam na posterior triagem dos currículos obtidos, sendo que muitos sistemas apenas consideram como válidos os currículos cujas características correspondam aos requisitos inicialmente definidos, apenas para citar algumas possibilidades do uso da internet no processo de captação de talentos. Ressalta-se que, na década de 90, Hogler *et al.* (1998) já afirmavam que o uso da internet seria uma dimensão estratégica para o gerenciamento de recursos humanos para as organizações no futuro.

Desta maneira, esta pesquisa pretende contribuir com o debate sobre se e em que medida as ferramentas disponíveis nas plataformas virtuais – em especial a internet – facilitam o processo de recrutamento no setor hoteleiro das cidades pesquisadas e a real percepção dos gestores e colaboradores envolvidos quanto a esta potencialidade. Assim, o objetivo geral deste estudo foi analisar a percepção dos envolvidos no setor hoteleiro do Nordeste Brasileiro – em especial

nas cidades turísticas de Salvador e Maceió – quanto à utilização da internet nos processos de recrutamento. Para tanto, buscou-se levantar o perfil dos colaboradores da rede hoteleira das cidades pesquisadas; verificar como os gestores e colaboradores estão utilizando a internet no que tange as práticas de *e-recruitment*; apontar as principais implicações do recrutamento de pessoal via internet e discutir as potencialidades da internet como meio de captação de pessoal.

Devido à grande potencialidade turística do Nordeste e ao fato de que a prestação de serviços é fundamental neste mercado altamente competitivo e crescente, o que se espera em qualquer organização é uma prestação de serviços de qualidade. Isso é ainda mais evidente quando se trata do setor de turismo, pois o produto/serviço para o consumidor é o lazer. Caso sua função não se cumpra, este bem intangível adquirido e consumido será uma experiência negativa e isso resultará em retornos maléficos para a imagem da organização e para região na qual está inserida. Portanto, uma seleção adequada de colaboradores é fundamental. Para tanto, um processo de recrutamento eficaz é essencial.

Assim sendo, todos estes aspectos apresentados, somados à possibilidade de minimização de custos no processo de recrutamento e seleção de pessoal, se comparados aos métodos presenciais ainda mais utilizados pelas empresas brasileiras podem significar um grande avanço para o setor. Deste modo, a forma de recrutamento de colaboradores para o segmento turístico poderá ser realizada por meio de novas tecnologias, como a internet, ocasionando um relevante diferencial competitivo às organizações em questão, tendo em vista que facilitará e maximizará o sucesso no processo seletivo das mesmas.

REVISÃO DE LITERATURA

Recrutamento de Pessoal: Processo Evolutivo

A Gestão de Pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como elas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidas em um ambiente de trabalho e clima organizacional adequado.

Fischer e Albuquerque (2001) complementam afirmando que a Gestão de Pessoas é a preocupação de muitas organizações para que seus objetivos sejam atingidos, de preferência com a participação de um grupo motivado e liderado por um gestor que possa ter conhecimentos os atingir desafios estratégicos nesta atividade.

É fato que a mentalidade do profissional atuante na área de Gestão de Pessoas “está ajustada aos padrões de sua época, à mentalidade predominante e às necessidades da organização” (GIL, 2011, p. 41). Assim, a forma de gerir as pessoas inseridas no ambiente organizacional e a relação existente entre empregador-empregado evolui à medida que também evoluem as teorias administrativas, e à proporção que são incorporadas as abordagens propostas por elas.

Desta forma, é possível traçar uma breve linha evolutiva da relação indivíduo x organização, que se inicia com a primeira forma de trabalho – a escravidão – e culmina com a perspectiva atual de Gestão de Pessoas.

Lacombe (2005, p. 263) afirma que

a primeira forma de trabalho para outrem foi a escravidão, em que o

escravo era considerado propriedade de seu senhor e considerado uma coisa e não um ser humano.[...] Somente com a Revolução Industrial, no final do século XVIII, tornou-se prioritária a regulamentação das relações de trabalho.

Neste contexto, de acordo com Marras (2000, p. 24),

num modismo típico dos anos 60, nos EUA criou-se paralelamente ao GRH [gerente de recursos humanos] o gerente de relações industriais (GRI) para distinguir o gerente que cuidava de aspectos puramente administrativos (GRI) daquele que seria o especialista sobre questões “humanas” (GRH). [...]. O ganho dessa vez não foi somente de nomenclatura. Nem só de status. A “moderna” função de GRH ganhou diversas subáreas que passaram a lhe dar uma abrangência muito maior, embora ainda sempre em nível tático-operacional.

A partir dos anos 90, a área de Recursos Humanos passa a requerer uma posição de cunho mais estratégico no âmbito organizacional. Como forma de agregação de valor, os profissionais passaram a assumir – e as organizações passaram a exigir – uma postura que propõe um avanço, no mínimo, significativo. Vê-se que a perspectiva de administrar pessoas enquanto recurso é limitada e incoerente. Passa-se a enxergar que sob essa percepção, estava-se igualando pessoas (‘recursos humanos’) aos demais recursos dos quais as empresas se utilizam, tais como, os recursos financeiros, materiais, patrimoniais etc.

A valoração do trabalhador enquanto ser humano dotado de inteligência,

habilidades, singularidades, criatividade e personalidade, assim como capacidade de estimular e proporcionar o crescimento organizacional, passa a ser a abordagem adotada por boa parte das organizações. Como trata Gil (2001, p. 23), “esses fatos mostram que se está evoluindo para uma nova forma de gestão de recursos humanos, que vem sendo designada principalmente como Gestão de Pessoas”.

Evidente que, como se trata de uma perspectiva um tanto recente, em inúmeras situações este discurso resume-se à teoria, permanecendo aquém das realidades organizacionais muitas vezes proferidas. No entanto, a aceleração da evolução desta visão é algo evidente, que vem ganhando cada vez maior consistência.

Diante desta breve contextualização, a política de gerir pessoas remete a alguns processos e ferramentas organizacionais. Processos estes, também comumente conhecidos como subsistemas de Gestão de Pessoas, que são: agregação; aplicação; manutenção ou compensação; desenvolvimento e monitoração (LACOMBE, 2005).

Este estudo enfatiza o primeiro processo de agregação, mais especificamente o processo de recrutamento. O subsistema de *agregação* engloba todos os processos e tem por finalidade a incorporação de novas pessoas ao ambiente organizacional, cumprindo ressaltar que o almejado não é a busca do melhor candidato, mas sim daquele que se adeque da melhor maneira possível à realidade organizacional (LACOMBE, 2005). Este subsistema abrange todas as práticas e processos relacionados ao *recrutamento* e a *seleção* de pessoas, pressupondo, desta forma, a primeira atividade da área de Gestão de Pessoas, que envolve a formação de equipe.

Assim, no *processo de recrutamento*, tanto as organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários como as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços. Trata-se de uma escolha recíproca que depende de inúmeros fatores e circunstâncias. Mas para que essa relação seja possível é necessário que as organizações comuniquem e divulguem as suas oportunidades de trabalho a fim de que as pessoas saibam como procurá-las e iniciar seu relacionamento (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; ALMEIDA, 2004; LACOMBE, 2005; GRAMIGNA, 2007; THOMPSON *et al.* 2008). E é aí que as novas tecnologias de comunicação têm seu potencial alavancado. Entretanto, tal enfoque será abordado na continuidade dos pressupostos teóricos posteriores.

Com relação ao *processo de seleção*, cabe a este a análise das características do indivíduo e do trabalho e identificar as pessoas que melhores chances apresentam de desenvolver o trabalho de forma a elevar, ou ao menos manter, o nível de qualificação dos serviços prestados. A base para a seleção de pessoas é um sistema de comparação e de escolha (decisão), ela deve necessariamente apoiar-se em algum padrão ou critério para alcançar uma validade. O padrão é geralmente extraído a partir das características do cargo a ser preenchido, portanto o ponto de partida é a colheita de informações sobre o cargo (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; ALMEIDA, 2004; LACOMBE, 2005; GRAMIGNA, 2007; THOMPSON *et al.* 2008). Todavia, este processo não é abordado neste estudo.

Diante do exposto, vem-se reforçar a importância do desenvolvimento desta pesquisa para proporcionar aos atores envolvidos no segmento turístico o uso das

novas tecnologias de informação e comunicação de forma estratégica, na forma de recrutar e posteriormente selecionar seus colaboradores. Essa modalidade de recrutamento é denominada aqui *e-recruitment*, e é foco do esboço a seguir bem como da pesquisa empírica apresentada neste artigo.

E-recruitment: pressupostos e pilares

As novas tecnologias de informação e comunicação, como suporte específico do recrutamento e seleção e suas metodologias e técnicas, tem beneficiado de novas funcionalidades e serviços às práticas de gestão de pessoas (ALVES, 2008). A internet provocou transformações profundas na economia, nos mercados e nas estruturas de indústrias inteiras (MITTER; ORLANDINI, 2005). Esse cenário, afirma Taurion (2002), sinaliza um alto potencial para novas e criativas aplicações. Essas aplicações devem explorar ao máximo a característica principal da internet, que é a mobilidade-interatividade. Assim, à medida que as pessoas começam a depender da internet para acessar informações, usar *e-mails* ou realizar transações, o processo de agregação nas organizações também pode ser explorado neste ambiente.

Assim, o recrutamento *online*, também denominado de *e-recruitment* representa uma das mais atuais, úteis e dinâmicas aplicações das tecnologias de informação no domínio da Gestão das Pessoas (MITTER e ORLANDINI, 2005; ALVES, 2008).

Stivaletti (2000) observa que

foi a partir de 1998, que as empresas brasileiras começaram a receber em seus sites, currículos enviados através da rede. Havia

uma grande frequência de interessados em estágios e programas de *trainees*. A eficiência do sistema devido à vantagem da redução do tempo entre o envio do currículo e a contratação tem levado empresas ao preenchimento, também de cargos médios, com currículos recebidos através da rede (STIVALETTI, 2000 *apud* MITTER e ORLANDINI, 2005, p.25).

Nesta direção, Thompson *et al.* (2008) e Braddy *et al.* (2008) enfatizam que a maioria das empresas americanas está utilizando a internet para o processo de recrutamento. Destacam também que as buscas *online* têm aumentado rapidamente entre os candidatos a procura de empregos, isso devido à popularidade dos *websites* e a convergência que oferecem as organizações no processo de recrutamento, seleção e contratação de novos colaboradores. Isso porque as ferramentas *online* apresentam as vagas aos possíveis interessados, facilitando a logística na interação dos interessados com a organização e vice-versa. Braddy *et al.* (2008) esclarecem ainda que estas páginas de recrutamento frequentemente são as segundas mais visitadas, depois da *homepage* das organizações. Deste modo, os candidatos poderão ter conhecimento mais aprofundado sobre a organização que disponibiliza a vaga, bem como os valores corporativos, cultura organizacional, benefícios, oportunidades de treinamento, parcerias etc.

Ressalta-se também a relevância da preocupação dos empresários na criação do *site* para navegação dos candidatos, pois este é o primeiro contato com a organização, além de ser importante que o mesmo atenda aos critérios de atratividade (BRADDY *et al.* 2008) e usabilidade (NIELSEN e TAHIR, 2002) da rede, como contraste de cores das fontes e

fundos, *layout*, imagens, barras de navegação, acesso a formulários específicos, entre outros componentes essenciais em *sites* desta natureza. Cober *et al.* (2005) abordam esta discussão enfatizando estes mesmos pontos, denominados pelos autores de características 'estéticas' do *website*.

Neste caminho, como ressaltam Nielsen e Tahir (2002) e Liao *et al.* (2006), a usabilidade e o design do *site* têm papel fundamental na atração e permanência dos candidatos no *website* da organização, o que é destacado por Kim *et al.* (2007) nos seus estudos, que apresentam uma diferença significativa entre gêneros em termos de funcionalidade de *websites* do setor de turismo. Isso obviamente se aplica às demais plataformas virtuais onde a empresa se faz presente como *fan pages*, *sites* de redes sociais entre outras.

Braddy *et al.* (2008) realçam que quando os indivíduos não obtêm todas as informações que necessitam em um *website*, pode haver uma insatisfação e insegurança. Nestes termos, é fundamental um *website* com navegabilidade, pois facilitará todo o processo - do recrutamento à contratação do pessoal.

Thomas e Ray (2000) e Kinder (2000) declaram que para muitos empregadores, o *e-recruitment* tem sido uma resposta significativa ao setor responsável por este processo. No entanto, os autores observam que esta modalidade de recrutamento não se resume a apenas uma técnica específica, mas é a inclusão de diferentes ferramentas e uma ampla variedade de outras possibilidades. As principais "técnicas incluem o uso geral de *sites* comerciais (banco de currículos), *sites* especializados em empregos, em salas de bate papo ou grupos de discussões e o *website* da organização" (THOMAS e RAY, 2000, p. 14).

Apesar de apresentar algumas semelhanças com o método tradicional de recrutamento, o *e-recruitment*, conforme observam Cober *et al.* (2004), integra características diferenciadas como cores, imagens, sons, vídeos, animação e interatividade. Assim, o *website* de recrutamento providencia aos procuradores por empregos uma experiência mais rica do que as encontradas em materiais tradicionais de captação de talentos.

Tal cenário parece ser extremamente adequado em se tratando de recrutar pessoas que irão atuar no setor de turismo. Sabe-se que o turista necessita de uma cadeia de produtos e serviços que vai além do pacote que foi comprado pelo mesmo - hotel, passagens, passeios. Normalmente, os funcionários de hotéis são constantemente indagados pelos clientes sobre lugares alternativos, restaurantes e dicas da cidade, informações estas que não necessariamente estão disponíveis aos turistas que chegam no lugar. Assim, a assessoria dos envolvidos acaba sendo uma parte importante da experiência turística e, para tanto, estes colaboradores acabam por necessitar estar sempre atualizado sobre tudo que envolve o turismo em sua cidade ou região. Neste cenário, a internet se torna um suporte de grande valia.

Portanto, entende-se que a necessidade de conectividade dos envolvidos no setor turístico acaba por potencializar também seu acesso ao mercado de trabalho. Uma vez que estes profissionais necessitam de constante atualização - e a internet ampara muito neste momento, é mister pensar que estando em contato com a rede, estes profissionais possuem credenciais para o *e-recruitment*. Estas possibilidades são notadas a seguir.

O Setor Hoteleiro e o E-recruitment

Sabe-se que o turismo é uma fonte econômica significativa para a realidade brasileira, por isso, vale ressaltar aqui alguns pontos. É sabido que o homem é um perpétuo viajante. Mas, as viagens jamais são as mesmas em motivação e características. A atividade turística também foi alcançada pelos novos eventos. As redes globais de telecomunicações apresentam aos turistas e aos profissionais da área uma imagem complexa do mundo, centrada numa temática relativamente nova, o meio ambiente, as etnias e outras questões típicas do final do século. A excessiva programação sobre turismo, principalmente nos meios eletrônicos, cria uma representação globalizada de locais e de culturas e convida a visitá-los (AVIGHI, 2000).

O turismo é, fundamentalmente, um conjunto de técnicas baseadas em princípios científicos que têm como finalidade prestar uma série de serviços à pessoa que dedica seu tempo livre para viajar, convertendo em turista ou excursionista (MONTEJANO, 2001). Complementando, o surgimento do turismo como uma modalidade econômica ganhou conotações como um sistema organizado, a partir do século XIX. A indústria do turismo é uma das áreas que mais têm se desenvolvido no mundo, gerando empregos e tornando-se a principal fonte de arrecadação de muitos países (BENI, 2000).

A prática do turismo prima pelo consumo de espaços outrora construídos para a utilização ou outras atividades sociais, culturais e econômicas, não articuladas com os produtos turísticos (CRUZ, 2001). Isso torna o turismo reconhecido como uma atividade econômica de relevância global,

haja vista a atenção dada ao turismo pelos governos, organizações, tanto do setor público como do privado, e acadêmico (BENI, 2000). Mas, o Brasil ainda ocupa uma posição discreta, apesar de possuir um grande potencial devido a fatores, como: a grande extensão territorial, que favorece a existência de variações climáticas, ambiente natural (serra, litoral, cerrado, planalto etc.), fauna e flora entre outros, dentro de uma mesma estação do ano e a variedade cultural (SCHLÜTER, 2003; WILLE, 2004).

Diante do exposto, sabe-se que o setor hoteleiro é reconhecido como um dos mais relevantes da economia brasileira, devido ao potencial em gerar empregos e riquezas. Portanto, a internet proporciona inúmeras maneiras para aumentar a eficiência na competição acirrada no segmento turístico, reduzindo custos operacionais e melhorando a qualidade das informações disponíveis aos clientes, e tem mostrado ser uma ferramenta estratégica de impacto, causando mudanças e levando as empresas a repensarem seus modelos de negócio e na forma de gestão de seus colaboradores.

Segundo Hazin (2000), a necessidade de serviços e o fato de ser uma atividade intensiva de mão de obra propiciam ao turismo ser usado como ferramenta para o desenvolvimento de muitos países, pela possibilidade de gerar emprego e renda. Entretanto, conseguir pessoal qualificado para trabalhar em turismo, principalmente, no setor hoteleiro é, na maioria dos casos, um fator limitador. Um aspecto marcante na atividade é o fato de existir um grande número de empreendimentos turísticos de pequeno porte que têm dificuldades de inserção no mercado turístico e, por consequência, apresentam poucas condições

de aplicação de técnicas de Gestão de Pessoas.

Por conseguinte, é certo que cada vez mais o setor hoteleiro necessitará investir em mão de obra qualificada, pois a principal preocupação desses estabelecimentos é atender plenamente as necessidades de seus clientes, ou seja, para aumentar a competitividade, as organizações do setor de turismo terão de investir em tecnologia de ponta. Logo, uma solução é o processo de agregação via internet, visto que vem ao encontro desse objetivo, pois atende todo o processo: da captação à contratação do colaborador.

De tal modo, todas as atividades que envolvem recrutamento e seleção são geridas e realizadas automaticamente pelo sistema, garantindo produtividade e melhoria de processos, em um curto espaço de tempo e com toda a segurança necessária. Dessa maneira, é possível contratar a pessoa mais indicada para o cargo com maior agilidade. Essas facilidades atendem as necessidades do setor hoteleiro que, a cada dia mais, está se profissionalizando na busca por soluções que viabilizem a prestação de serviços com excelência.

Portanto, entende-se a relevância deste estudo, visando uma análise do uso adequado dessas novas tecnologias no segmento turístico, que fará com que a empresa obtenha profissionais qualificados, tornando a organização competitiva, o que resultará em ganhos para região na qual está inserida e para o país, no tocante a economia do turismo.

METODOLOGIA

Esta pesquisa foi exploratória quanto ao seu nível de aprofundamento e com enfoque

quantitativo. Tal procedimento é justificado devido às particularidades dos métodos (ZIKMUND, 2006). Considerando-se o critério de classificação da pesquisa, quanto aos meios utilizados na pesquisa, concebe-se a mesma como *Survey*, cujos dados empíricos são obtidos em campo (GIL, 2007). A pesquisa de campo prevê a observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real, uma vez que o pesquisador coleta os dados diretamente com os envolvidos. (VERGARA, 2000; MANGABEIRA *et al.* 2004). A análise e interpretação desses dados foram realizadas objetivando compreender e explicar o problema pesquisado, deste modo, buscando informações diretas na fonte (gestores e colaboradores do setor hoteleiro).

O universo foi composto por gestores e colaboradores do setor hoteleiro de duas capitais do Nordeste - Maceió/AL e Salvador/BA. Ressalta-se que a escolha se deu pela proximidade das mesmas, concomitantemente à suas relevâncias no cenário turístico nacional. Como a proposta de pesquisa foi delineada para que seja realizada com dois públicos (gestores e colaboradores), fez-se necessário a adoção de duas formas distintas de amostragem. A primeira, que foi realizada com os gestores, foi uma amostragem por acessibilidade e por julgamento, onde foi enfatizada a qualidade dos dados e não a quantidade (MALHOTRA, 2001). Quanto aos colaboradores, trabalhou-se numa perspectiva probabilística, entretanto, devido a dificuldades de acesso aos colaboradores, utilizou-se uma amostragem por acessibilidade. Assim, considerando os dados coletados e utilizando-se da fórmula da população infinita, têm-se uma margem de confiança de 95% e um erro amostral de 5,29% no caso dos colaboradores.

A coleta de dados foi por meio de questionários estruturados. Foram aplicados os questionários, observando as informações na retina dos gestores e, em paralelo, foi aplicado outro questionário estruturado aos colaboradores, diretamente nas organizações nas quais se foram feitos contatos prévios com os diretores/gerentes, solicitando autorização e colaboração na aplicação dos mesmos.

A coleta de dados juntos aos gestores nas cidades de Maceió e Salvador ocorreu no período compreendido entre os meses de agosto e outubro de 2011. Assim, foram aplicados questionários com 20 gestores e 164 colaboradores em Salvador e 22 gestores e 177 colaboradores na cidade de Maceió. Vale mencionar que os dados foram analisados somente a partir dos questionários válidos, ou seja, totalizando, somando-se todos os respondentes, 383 questionários. Os dados coletados pelos questionários foram tabulados através do *software SPSS*.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta pesquisa, duas cidades do Nordeste brasileiro constituíram a população de estudo onde as amostragens foram retiradas: Salvador e Maceió. Salvador é uma metrópole nacional com mais de 2,6 milhões de habitantes, sendo o município mais populoso do Nordeste, a terceira mais populosa do Brasil e a oitava mais populosa da América Latina. Sua região metropolitana possui 3.574.804 habitantes (IBGE, 2010). Centro econômico do estado, é também porto exportador, centro industrial, administrativo e turístico. O fluxo turístico da cidade é de aproximadamente 9.052.000 de pessoas/ano e a receita bruta turística é de aproximadamente R\$5.068.000.000,00 neste

mesmo período (SECRETARIA DE TURISMO, 2011; BAHIA, 2011).

Maceió por sua vez tem uma população de 936.608 habitantes (IBGE, 2010). Com um Produto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente R\$ 9,14 bilhões (2008), a cidade apesar de possuir um fluxo turístico tímido em relação às duas cidades nordestinas mais visitadas (Salvador e Fortaleza), teve só no ano de 2010, 50 navios de turistas atracados em seu porto, perfazendo um total de 152.510 pessoas chegando por via marítima, e cerca de 1.425.340 pessoas visitando a cidade cuja chegada se deu por via aérea (SEMPTUR, 2010). Não foram localizados dados dos turistas internos.

Setor Hoteleiro de Salvador

Percepção dos Gestores sobre o e-recruitment

Na cidade de Salvador foram pesquisados 20 hotéis, sendo que em cada hotel o gestor de pessoas ou recursos humanos respondeu à pesquisa. A amostra dos gestores de pessoas de hotéis de Salvador foi predominantemente feminina (65%), na faixa etária entre os 31 aos 40 anos (45%) e escolaridade média composta por pessoas com diploma de ensino superior (60%). Tendo em vista que as pessoas que responderam ao questionário eram sempre de algum modo responsáveis pela gestão da área de pessoas, obtiveram-se algumas respostas que caracterizavam diferentes tipologias de cargos dentro da mesma função, onde se destacaram dentro da amostra de gestores 45% dos respondentes denominando-se como 'gerentes' na mesma proporção que as denominações 'RH'. Leia-se RH como responsável pelo departamento de

Recursos Humanos. Ainda houve uma pequena porcentagem apontando os cargos de 'Administrador' (5%) e 'Auxiliar Administrativo' (5%) como sendo os cargos que também se ocupam de algum modo da gestão da área de pessoas.

Um conjunto de indagações sobre o uso ou não da internet pelos hotéis que compuseram a amostra foi realizado a fim de se diagnosticar até que ponto a internet tem sido utilizada pelos mesmos com a finalidade de recrutar ou selecionar pessoas. A primeira pergunta questionou se o hotel utiliza ou não a internet para recrutar profissionais. Os resultados apontaram para 45% dos hotéis respondendo que sim, e 55% que não utilizam para este fim. A partir daí, toda a análise abaixo está apoiada nos 45% de hotéis que utilizam o *e-recruitment*, tendo em vista que o questionário terminava neste momento para os gestores dos hotéis que não utilizam o *e-recruitment*.

Quando questionados sobre em quais meios de comunicação a empresa costuma divulgar suas vagas de emprego, ressaltam-se respectivamente duas respostas em ordem de classificação: Jornais e revistas (55%) e internet (20%). Essa realidade aponta para a pouca exploração da internet como ambiente de suporte ao *e-recruitment* na amostra estudada. Assim, verificou-se também que o *e-mail* foi apontado como a principal alternativa de divulgação de vagas pelos hotéis pesquisados (44%), o que pode apontar a pouca utilização de recursos que poderiam socializar de modo mais adequado tais informações. Quando se envia *e-mails*, pressupõe-se que somente as pessoas cujos endereços eletrônicos são conhecidos dos hotéis irão receber as informações. Isso inviabiliza a candidatura de outros profissionais que poderiam contribuir com a organização e restringe o processo de

comunicação da empresa com pessoas que poderiam compor seu quadro de funcionários.

Em relação aos motivos pelos quais o hotel optou pelo recrutamento via internet como um dos tipos de recrutamento adotados, aponta-se a agilidade na busca das vagas como a principal atratividade (78%), segundo os gestores. Desenvolvendo a temática com os gestores, foi indagado sobre 'qual seria o principal problema encontrado ao utilizar a internet para recrutar ou selecionar pessoas', e a maioria respondeu que seriam as 'informações erradas' (75%). Outros motivos foram citados pelos gestores em relação às dificuldades, dentre elas, o '*excesso de candidatos desqualificados*' que, movidos pela facilidade de comunicação com a organização e do envio de um currículo, por exemplo, acabam por inflar o processo, e a percepção de que '*a internet é melhor aproveitada pelo hotel para propaganda*' aos consumidores. O que se reflete, entretanto, é a visão de que os futuros colaboradores dos hotéis também compõem os públicos da organização, e como tal não deve ser desconsiderado como público alvo para comunicação organizacional.

Após o primeiro ciclo de perguntas, uma série de afirmações foi apresentada sob o formato de escala tipo *Likert* onde a escala de mensuração de concordância variou de 1 a 5, sendo 1-Discordo totalmente, 2-Discordo, 3-Indiferente, 4-Concordo e 5-Concordo totalmente.

A afirmação 'o recrutamento online amplia a possibilidade de selecionar candidatos mais qualificados' foi a primeira deste módulo, obtendo-se as seguintes Classificações dos gestores: discordo (11%), indiferente (45%), concordo (22%) e concordo totalmente (22%). Sabe-se que uma das vantagens do *e-recruitment* é permitir que candidatos geograficamente distantes da

organização possam se candidatar a uma vaga oferecida. Frente a isso, a afirmativa 'o recrutamento *online* permite maior contato do candidato geograficamente distante com a empresa' foi apresentada. De uma maneira geral, os gestores percebem esse benefício do *e-recruitment*, pois somadas, as alternativas que remetem à concordância tem-se 68% das respostas. Tal percepção pode então ser avaliada conjuntamente com a afirmação de que 'o recrutamento *online* reduz a necessidade de recrutamento externo convencional', onde um dado dúbio pode sinalizar o ainda pouco conhecimento sobre a temática: 45% dos entrevistados responderam que concordam com a afirmativa, 33% discordam ou discordam totalmente, enquanto 22% consideram-se indiferentes.

Como discutido anteriormente, a empresa, no que tange à comunicação organizacional, deve se preocupar com todos os seus públicos, que dentre eles destacam-se os consumidores, os colaboradores e a sociedade a qual se está inserida. Nesta direção, a afirmação 'o recrutamento *online* promove o nome da empresa' foi apresentada. Este ponto foi um dos que a alternativa 'indiferente' obteve o maior volume de respostas, com 68% em relação aos 32% da alternativa 'concordo', o que pode ser considerado preocupante.

A seguir, dois conjuntos são apresentados, o primeiro se refere à percepção dos gestores em relação aos benefícios do *e-recruitment* para a empresa.

TABELA 1 - Benefícios do *e-recruitment* para a organização sob a ótica do gestor.

| Assertivas | Percentual | | | | |
|---|------------|-----|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| O <i>e-recruitment</i> possui custo mais baixo | 11% | 11% | 22% | 45% | 11% |
| O <i>e-recruitment</i> permite maior agilidade no recrutamento | | 11% | 45% | 33% | 11% |
| O <i>e-recruitment</i> traz mais comodidade para a empresa | | | 33% | 56% | 11% |
| O <i>e-recruitment</i> possibilita maior número de candidatos para a vaga | | 11% | 33% | 45% | 11% |

Fonte: Dados da pesquisa.

O outro ponto trabalhado com os profissionais que conduzem as ações de recursos humanos nas empresas pesquisadas foi suas percepções em relação aos benefícios que o *e-recruitment* poderia trazer aos candidatos às vagas.

TABELA 2: Benefícios ou malefícios do *e-recruitment* para os candidatos sob a ótica do gestor.

| Assertivas | Percentual | | | | |
|---|------------|-----|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Os candidatos sentem-se desconfiados ao enviar um currículo pela internet | 11% | 22% | 45% | 22% | |
| Muitas vezes as chamadas de recrutamento feitas no <i>site</i> não são vistas pelos candidatos | 11% | 22% | 45% | 11% | 11% |
| A dificuldade de acesso à internet prejudica alguns candidatos em relação ao <i>e-recruitment</i> | 11% | 33% | 33% | 23% | |
| Os candidatos tendem a não acreditar no retorno da empresa quando enviam currículos | 11% | 22% | 23% | 33% | 11% |
| O recrutamento <i>online</i> traz mais comodidade ao candidato | 11% | | 45% | 44% | |

FONTE: Dados da pesquisa.

Como última indagação aos gestores, foi questionado se eles acreditam que a

internet seja uma boa ferramenta para recrutar candidatos, e a maioria (78%) respondeu que sim. O que se pôde perceber nesta primeira análise dos gestores é que o *e-recruitment* ainda pode estar sendo pouco difundido entre os profissionais de recursos humanos na cidade de Salvador, tendo em vista um grande volume de porcentagens de que apontam para respostas neutras. O que precisa ser analisado em pesquisas futuras é até que ponto isso significaria falta de conhecimento, ou falta de credibilidade nesta modalidade. Tais dados poderão dar suporte às estratégias que permitam aprimoramento das práticas que envolvam tecnologias digitais contemporâneas de comunicação, que tendem a ser bastante benéficas às organizações que vislumbrem maximizar contatos com seus públicos.

Percepção dos Colaboradores sobre o e-recruitment em Salvador

A amostra dos colaboradores que trabalham nos hotéis de Salvador compreendeu 164 pessoas com porcentagem predominantemente feminina (56%), na faixa etária entre os 21 aos 40 anos (63%) e escolaridade com destaque de pessoas com formação em ensino fundamental (45%) e em ensino médio (44%). E, as principais funções exercidas pelos respondentes são o 'atendimento/recepção' com 23%, 'serviços gerais' com 21% entre outras que compuseram a alternativa 'outros' (36%) e esboçados pela ordem da maior porcentagem para a menor: 'mensageiro', 'segurança', 'camareira', 'reservas', e 'eventos'.

O questionário aplicado aos colaboradores seguiu a mesma lógica do questionário direcionado aos gestores, embora nem todas as questões coincidam. Primeiramente algumas perguntas

vislumbraram compreender a percepção geral dos colaboradores em relação ao uso da internet e suas relações com sua vida profissional. Quando indagados sobre como ficou sabendo da oportunidade de emprego na empresa atual em que se encontra, 87% informaram que foi exclusivamente por meio de indicação. A internet aparece como alternativa menos votada, com 1% das respostas válidas.

Uma questão filtro questionou sobre se o colaborador utiliza a internet, e caso o mesmo respondesse não, sua participação terminava neste ponto. Isso foi feito tendo em vista o julgamento de que não haveria possibilidade de uma análise minimamente coerente sobre um assunto que envolva a internet, se a pessoa não a utiliza. Tal percepção busca evitar vieses na análise. Neste momento, 68% dos entrevistados responderam que sim, o que significa dizer que todas as análises abaixo estarão se referindo a estes 68% de colaboradores, até a segunda questão filtro destacada adiante durante a discussão.

Em relação à frequência com que utilizam a internet, um dado surpreendente chamou a atenção: 60% dos respondentes afirmaram utilizá-la diariamente. Em se tratando da realidade brasileira, e principalmente de estados do Nordeste onde o acesso à internet ainda é o menor em relação a outros estados como Sul e Sudeste, isso é uma vantagem em termos de operacionalização do *e-recruitment* no estado.

Em seguida, perguntas que vislumbravam analisar os hábitos do colaborador na internet no que tange à sua vida profissional. Indagaram primeiramente se o mesmo já havia procurado emprego através da internet. Esta constituiu a segunda pergunta filtro. A maioria (57%) respondeu que 'sim', embora deva-se observar também

o alto número de pessoas que responderam que 'não'. Talvez uma maior disseminação desta prática altere essa realidade em médio prazo. Em seguida, foram mapeados os principais ambientes na internet que serviram de base para tal procura. A maior frequência de busca foi direcionada aos *sites* de agências de emprego (37%) embora outras alternativas tenham tido uma razoável significância como o *site* da própria empresa (24%). O *e-mail* foi o menos apontado (5%), embora os gestores tenham afirmado que boa parte das divulgações de vagas de seus hotéis seja feita via *e-mail*, ou seja, há uma enorme divergência entre as duas percepções (de gestores e colaboradores) e que deve ser analisado pelos envolvidos no setor hoteleiro. Isso pode indicar a fragilidade de articulação entre o que os gestores das cidades pesquisadas entendem do processo e as reais necessidades dos potenciais candidatos às vagas de emprego no setor.

Quando indagados pelos motivos pelos quais o colaborador realizou a procura via internet, a 'facilidade de acesso' (35%) foi citada como sendo de maior impacto na

decisão. Interessante observar que os colaboradores, assim como os gestores, não percebem ainda com clareza que o *e-recruitment* pode maximizar o número de oportunidades. Em seguida, foi questionado sobre qual o possível problema encontrado ao utilizar a internet para buscar vagas de emprego e também se candidatar às mesmas. Os resultados apontam para a descredibilidade em relação ao retorno das empresas (27%), ou demora da mesma, o que pode causar ansiedade no possível candidato.

A partir de este primeiro olhar, tal como feito nos questionários aplicados aos gestores, uma série de afirmações foram apresentadas sob o formato de Escala tipo *Likert* onde a escala de mensuração de concordância variou de 1 a 5, sendo 1-*Discordo totalmente*, 2-*Discordo*, 3-*Indiferente*, 4-*Concordo* e 5-*Concordo totalmente*.

Na ótica dos colaboradores, em relação aos benefícios que o *e-recruitment* pode trazer às empresas, exibem-se os seguintes resultados:

TABELA 3 - Benefícios do *e-recruitment* para a organização sob a ótica do colaborador.

| Assertivas | Percentual | | | | |
|---|------------|-----|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A empresa que pratica o <i>e-recruitment</i> consegue candidatos mais qualificados | 6% | 22% | 25% | 31% | 16% |
| A empresa que pratica o <i>e-recruitment</i> consegue filtrar melhor os candidatos à vaga | 5% | 17% | 19% | 37% | 22% |
| A empresa que pratica o <i>e-recruitment</i> fica mais conhecida entre pessoas que buscam emprego | | 2% | 19% | 41% | 38% |
| O <i>e-recruitment</i> possibilita maior número de candidatos para a vaga | 2% | 8% | 38% | 40% | 12% |

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando analisados os dados das afirmações que objetivavam verificar a análise dos 'benefícios' da possibilidade de participar de recrutamentos *online* e uso da internet para busca de

emprego e posterior candidaturas às vagas oferecidas pelas empresas, percebe-se um cenário um pouco menos homogêneo.

TABELA 4: Benefícios ou malefícios do *e-recruitment* para os candidatos sob a ótica do colaborador.

| Assertivas | Percentual | | | | |
|---|------------|-----|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Os candidatos sentem-se desconfiados ao enviar um currículo pela internet | | 19% | 36% | 32% | 13% |
| Muitas vezes as chamadas de recrutamento feitas no <i>site</i> não são vistas pelos candidatos | 3% | 6% | 33% | 43% | 15% |
| A dificuldade de acesso à internet prejudica alguns candidatos em relação ao <i>e-recruitment</i> | 6% | 5% | 46% | 24% | 19% |
| Os candidatos tendem a não acreditar no retorno da empresa quando enviam currículos | 3% | 13% | 22% | 46% | 16% |
| O recrutamento <i>online</i> traz mais comodidade ao candidato | | | 13% | 51% | 36% |
| O recrutamento <i>online</i> permite que o candidato geograficamente distante se candidate à vaga | 5% | 5% | 25% | 38% | 27% |
| O custo para o candidato que busca emprego pela internet é menor | 2% | | 14% | 41% | 43% |

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, quando indagados se percebem a internet como uma boa ferramenta para se candidatar a um emprego, a maioria (57%) 'concorda' ou 'concorda totalmente' com tal afirmação. Em contrapartida, 18% dos respondentes discordam totalmente ou parcialmente de tal cenário. Os demais consideram-se indiferentes, o que pode sinalizar o ainda pouco conhecimento sobre as potencialidades da internet na vida profissional das pessoas.

Setor Hoteleiro de Maceió

Percepção dos gestores sobre e-recruitment

Inicialmente tem-se um perfil dos gestores que participaram do estudo. Destaca-se, que os profissionais que responderam ao instrumento de coleta de dados são atuantes no processo de recrutamento nos hotéis quais trabalham, como Coordenadores de Recursos Humanos,

Gerente de Recursos Humanos e Gerente Administrativo. Estes profissionais são, em sua maioria, do sexo feminino (59%) em 22 hotéis na cidade de Maceió. No tocante a faixa etária, destaca-se entre 21 a 30 anos (41%), mas quando analisado a idade variando de 21 a 40 anos, têm-se 72% dos participantes do estudo, mostrando um perfil de gestores com idade mediana, o que pode indicar que estes profissionais utilizam a internet de forma natural. Isso pode sugerir ainda que, ao menos, eles têm conhecimento do seu potencial. No entanto, quando são questionados sobre o uso para o processo de recrutamento *online*, como será demonstrado posteriormente, a ferramenta é subutilizada por estes gestores.

O que vale destacar aqui é que todos os gestores ou responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção são pessoas com formação superior (59%) e com pós-graduação (41%) o que denota uma preocupação dos hotéis com os profissionais

que estão contratando, bem como o processo de agregação de novos colaboradores para um setor no qual a prestação de serviços é crucial, que é o setor hoteleiro.

Ao analisar questões direcionadas às formas de recrutamento, ainda encontra-se um descompasso entre a realidade ideal e a observada visto que, quando questionados sobre como as empresas divulgam suas vagas, os 'jornais e revistas' aparecem com 41% e de 'indicação' com 32%, ou seja, foco no modelo tradicional, onde a indicação ainda é valorizada. Entretanto, na questão seguinte, se a 'empresa já divulgou vaga na internet', 59% confirmaram que já o fizeram. Vale mencionar aqui que esta era pergunta filtro do instrumento de coleta de dados, pois caso o respondente *não costume divulgar vagas na internet*, o questionário era finalizado. Portanto, daqui para frente, na redação desta discussão, os dados correspondem ao percentual de 59% dos respondentes que utilizam a internet para divulgar vagas.

Foi questionado o que levou a empresa divulgar as vagas na internet e a 'facilidade de acesso' foi a maior justificativa (42%). Isso enfatiza o uso adequado da ferramenta, visto que, justamente com a velocidade, disponibilidade e conveniência, a internet pode se tornar um diferencial para as empresas, caso ela seja usada de forma coerente.

Destarte, vale ressaltar que a ferramenta pode ser competitiva, mas também pode causar problemas, caso seja usada de forma inconsistente e os gestores estão cientes desta situação, pois, quando perguntado sobre o 'principal problema encontrado ao usar a internet para recrutar pessoas' a opção 'informações antigas' apresentou índice elevado (43%) como fator

limitante do instrumento na busca de novos colaboradores.

Pode se verificar também limitação da ferramenta na questão sobre 'informações erradas' (21%) e outra informação importante declarada pelos os gestores é a existência de '*muitos currículos fora do perfil*' (7%). O que se pode constatar aqui é que, com a facilidade de pesquisar salários e disponibilizar um currículo *online*, muitos candidatos colocam seus currículos para literalmente 'ver o que acontece', pois sabem que seu custo é quase zero e, desta forma, não atendem aos anseios da organização (às vezes o perfil não condiz com a vaga disponível), resultando em trabalho desnecessário para a empresa. Isso ocorre principalmente se a empresa não tiver um sistema de informação gerencial ou forma de preenchimento de currículos *online* adequada, com filtro ou sistema de condicionamento do envio do currículo que o selecione somente se todos os dados necessários à vaga forem atendidos de forma plena.

Após o levantamento deste perfil e uso da internet para disponibilizar vagas na internet, outros questionamentos foram realizados aos gestores especificamente sobre recrutamento *online* (*e-recruitment*) e as questões foram formatadas para obtenção de respostas da escala tipo de *Likert*, com concordância que variou de 1 a 5, sendo 1-*Discordo totalmente*, 2-*Discordo*, 3-*Indiferente*, 4-*Concordo* e 5-*Concordo totalmente*.

Assim, apesar de considerar as informações de concordância e concordância total (38%), destaca-se o percentual 'indiferente' (31%) e a discordância dos entrevistados em relação ao uso da internet para recrutar colaboradores qualificados, ou seja, apesar de considerar a ferramenta estratégica, conforme dados anteriores, os

gestores ainda subestimam o potencial da mesma no processo de agregação de novos colaboradores nas respectivas empresas participantes do estudo. Quando questionados se o 'recrutamento *online* possibilita mais rapidez na filtragem dos perfis dos candidatos', os gestores apontaram grau elevado de concordância (77%), considerando o concordo e concordo totalmente. Igualmente, pode-se observar que os gestores conhecem o potencial da internet, mas ainda a utilizam de forma tímida, conforme já visto.

Reforçando os dados anteriores, em relação ao questionamento que 'o *e-recruitment* pode reduzir a necessidade de recrutamento externo convencional', destaca-se discordância (39%) em não deixar de usar esta metodologia, ou seja, mesmo com as

novas tecnologias e as novas formas de trabalho, o uso de recrutamento externo é fator crucial para os gestores. Logo, para 69% dos gestores, a forma tradicional de recrutar é mais utilizada e com maior confiabilidade. Entretanto, um pouco contrassenso surge novamente, pois quando indagados sobre a possibilidade do 'recrutamento via internet permitir maior contato de candidatos geograficamente distante da empresa' 69% declararam que concordam totalmente com esta afirmação.

A seguir, dois conjuntos são apresentados (tabela 5 e 6). O primeiro se refere à percepção dos gestores em relação aos benefícios do *e-recruitment* para a empresa.

TABELA 5: Benefícios do *e-recruitment* para a organização sob a ótica do gestor.

| Assertivas | Percentual | | | | |
|---|------------|----|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| O <i>e-recruitment</i> promove o nome da empresa | | 8% | 23% | 46% | 23% |
| O <i>e-recruitment</i> possui custo mais baixo | | | | 62% | 38% |
| O <i>e-recruitment</i> permite maior agilidade no recrutamento | | 8% | 8% | 69% | 15% |
| O <i>e-recruitment</i> traz mais comodidade para a empresa | | | 16% | 69% | 15% |
| O <i>e-recruitment</i> possibilita maior número de candidatos para a vaga | | | 46% | 46% | 8% |

FONTE: Dados da pesquisa.

O segundo apresenta a percepção dos mesmos em relação às possíveis implicações disso para os próprios colaboradores e potenciais candidatos a uma vaga.

TABELA 6: Benefícios ou malefícios do *e-recruitment* para os candidatos sob a ótica do gestor.

| * | Percentual | | | | |
|---|------------|-----|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Os candidatos sentem-se desconfiados ao enviar um currículo pela internet | 8% | 23% | 46% | 15% | 8% |
| Muitas vezes as chamadas de recrutamento feitas no <i>site</i> não são vistas pelos candidatos | | 23% | 31% | 31% | 15% |
| A dificuldade de acesso à internet prejudica alguns candidatos em relação ao <i>e-recruitment</i> | | 38% | 23% | 16% | 23% |
| Os candidatos tendem a não acreditar no retorno da empresa | | 8% | 31% | 53% | 8% |

| quando enviam currículos | | | | | |
|--|------------|----|-----|-----|-----|
| | Percentual | | | | |
| * | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| O recrutamento <i>online</i> traz mais comodidade ao candidato | | 8% | 15% | 54% | 23% |
| A internet é uma boa ferramenta para recrutar candidatos | | 8% | | 61% | 31% |

FONTE: Dados da pesquisa.

Como forma de fechamento dos questionamentos com os gestores na cidade de Maceió indagou-se sobre se 'a internet é uma boa ferramenta para recrutar candidatos'. Verificou-se que 92% dos respondentes concordaram com tal afirmação (juntando as respostas concordo e concordo totalmente). Vale a reflexão que, apesar dos gestores terem declarado que sabem o potencial e vantagens que internet pode possibilitar ao processo de recrutamento de pessoal para suas empresas, na realidade, ela é subutilizada pelos gestores em Maceió para este fim.

Percepção dos colaboradores sobre e-recruitment

A amostra dos colaboradores que trabalham nos hotéis de Maceió compreendeu 177 pessoas com porcentagem equilibrada entre homens e mulheres, mas com pequena predominância feminina (51%), na faixa etária entre os 21 aos 40 anos (79%) e escolaridade com destaque de pessoas com formação em ensino médio (56%) e em ensino fundamental (22%). As principais funções exercidas pelos respondentes são o 'atendimento/recepção' com 35%, 'serviços gerais' com 14% entre outras que compuseram a alternativa 'outros' (30%) e esboçados pela ordem da maior porcentagem para a menor: 'auxiliar administrativo', 'camareira', 'reservas', 'messenger', e 'governanta'.

Primeiro, algumas perguntas vislumbraram compreender a percepção

geral dos colaboradores em relação ao uso da internet e suas relações com sua vida profissional. Quando indagados sobre como ficou sabendo da oportunidade de emprego na empresa atual em que se encontra, 60% informaram que foi por meio de indicação de conhecidos, seguido da alternativa 'jornais/revistas' que obteve 19% das respostas. A internet aparece como alternativa menos votada, com 5% das respostas válidas.

Uma questão filtro (já explicada anteriormente) questionou sobre se o colaborador utiliza a internet. Tal percepção busca evitar vieses na análise. Neste momento, 86% dos entrevistados responderam que 'sim', o que significa dizer que todas as análises abaixo estarão se referindo a estes 86% de colaboradores, até a segunda questão filtro destacada adiante durante a discussão.

Em relação à frequência com que utilizam a internet, 54% dos respondentes afirmaram utilizá-la diariamente, que somadas às alternativas 'de 5 a 6 vezes por semana' e 'de 3 a 4 vezes por semana', perfizeram um total de 78% de colaboradores com um alto índice de acessos semanais. Contudo, quando questionados sobre já terem recebido propostas de trabalho via internet, 72% responderam que não, o que demonstra a ainda tímida iniciativa da prática no estado.

Em seguida, perguntas que vislumbravam analisar os hábitos do colaborador na internet no que tange à sua

vida profissional, indagaram primeiramente se o mesmo já havia procurado emprego através da internet. A maioria (61%) respondeu que 'sim', embora deva-se observar também o alto número de pessoas que responderam que 'não'. Tendo em vista o alto acesso à internet dos envolvidos na pesquisa em contrapartida ao índice ainda não tão alto de pessoas que procuram algum tipo de auxílio para colocação ou recolocação profissional na internet, as práticas de *e-recruitment* das empresas no estado talvez estejam precisando de ações de desenvolvimento ou remodelagem que resultem em maior impacto em seu público alvo que são os potenciais candidatos à vaga.

Adiante, foram mapeados os principais ambientes na internet que serviram de base para tal procura. A maior frequência de busca foi direcionada aos *sites* de agências de emprego (38%) embora outras alternativas tenham tido uma razoável significância como o *site* da própria empresa (24%). Nesta análise, percebeu-se uma equiparidade quando o principal ambiente de divulgação apontado pelos colaboradores e pelos gestores, o que direciona para um equilíbrio entre os locais onde as vagas são divulgadas e os locais onde elas são procuradas.

Quando inquiridos sobre os motivos pelos quais eles realizaram a procura via internet, a 'facilidade de acesso' (28%) e a 'agilidade na busca' (28%) foram as alternativas citadas como sendo de maior

impacto na decisão. Interessante observar que os colaboradores, assim como os gestores, não percebem ainda com clareza que o *e-recruitment* pode baixar o custo tanto na busca por parte do potencial candidato quanto na oferta de vagas pelas empresas.

Em seguida, foram questionados sobre qual o possível problema encontrado ao utilizar a internet para buscar vagas de emprego e também se candidatar às mesmas. Os resultados apontam para a necessidade das empresas melhorarem sua forma de expor as informações dos cargos (36%) oferecidos no recrutamento ou mesmo pormenorizar informações básicas definidas na modelagem do cargo como competências necessárias, funções a serem exercidas dentre outras. A 'falta de retorno' (15%) foi a segunda alternativa que mais se aproximou da primeira, e talvez seja um outro grande entrave na comunicação da empresa com seu público alvo quando o assunto é recrutamento.

A partir de este primeiro olhar, tal como feito nos questionários aplicados aos gestores, uma série de afirmações foram apresentadas sob o formato de Escala tipo *Likert* onde a escala de mensuração de concordância variou de 1 a 5, sendo 1-*Discordo totalmente*, 2-*Discordo*, 3-*Indiferente*, 4-*Concordo* e 5-*Concordo totalmente*.

Na ótica dos colaboradores em relação aos benefícios que o *e-recruitment* pode trazer às empresas, têm-se os seguintes resultados:

TABELA 7: Benefícios do *e-recruitment* para a organização sob a ótica do colaborador.

| Assertivas | Percentual | | | | |
|---|------------|-----|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A empresa que pratica o <i>e-recruitment</i> consegue candidatos mais qualificados | 1% | 18% | 33% | 35% | 13% |
| A empresa que pratica o <i>e-recruitment</i> consegue filtrar melhor os candidatos à vaga | 3% | 25% | 22% | 37% | 13% |
| A empresa que pratica o <i>e-recruitment</i> fica mais conhecida entre pessoas que buscam emprego | 1% | 5% | 25% | 39% | 30% |
| O <i>e-recruitment</i> possibilita maior número de candidatos para a vaga | 2% | 10% | 19% | 47% | 22% |

FONTE: Dados da pesquisa.

Outro ponto analisado sobre a percepção dos colaboradores foram os benefícios ou malefícios do recrutamento *online* para eles próprios e potenciais candidatos. Os resultados foram os seguintes:

TABELA 8: Benefícios ou malefícios do *e-recruitment* para os candidatos sob a ótica do colaborador.

| Assertivas | Percentual | | | | |
|---|------------|-----|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Os candidatos sentem-se desconfiados ao enviar um currículo pela internet | 9% | 22% | 32% | 27% | 10% |
| Muitas vezes as chamadas de recrutamento feitas no <i>site</i> não são vistas pelos candidatos | 2% | 12% | 31% | 42% | 13% |
| A dificuldade de acesso à internet prejudica alguns candidatos em relação ao <i>e-recruitment</i> | 1% | 13% | 27% | 37% | 22% |
| Os candidatos tendem a não acreditar no retorno da empresa quando enviam currículos | 6% | 12% | 25% | 35% | 22% |
| O recrutamento <i>online</i> traz mais comodidade ao candidato | 4% | 6% | 20% | 38% | 32% |
| O recrutamento <i>online</i> permite que o candidato geograficamente distante se candidate à vaga | 3% | 8% | 17% | 44% | 28% |
| O custo para o candidato que busca emprego pela internet é menor | 4% | 12% | 25% | 33% | 26% |

FONTE: Dados da pesquisa.

Por fim, quando indagados se percebem a internet como uma boa ferramenta para se candidatar a um emprego, a maioria (80%) ‘concorda’ ou ‘concorda totalmente’ com tal afirmação. Em contrapartida, somente 8% dos respondentes discordam totalmente ou parcialmente de tal cenário. Uma parcela pequena considera-se ‘indiferente’ a essa afirmação.

O que se pode concluir dos dados coletados com os colaboradores dos hotéis de Maceió que compuseram a amostra é que os

resultados não se diferem muito dos dados dos gestores no que tange a enxergar os benefícios do uso da internet no âmbito profissional, e em especial nesta pesquisa com o enfoque do *e-recruitment*. Apesar de alguns aspectos terem sido divergentes em relação às duas óticas, percebeu-se que o *e-recruitment* necessita de maior vigor na cidade de Maceió, tendo em vista que observou-se que apesar de concordarem com a potencialidade do formato, efetivamente seu uso ainda é muito tímido neste contexto.

Todavia, entende-se que em um local onde há enorme concentração de turistas, inclusive vindos de vários outros países, quanto maior a qualificação dos profissionais envolvidos, maior também é a qualidade dos serviços prestados.

CONCLUSÃO

A internet indubitavelmente é um dos meios de comunicação de suporte mais importantes às práticas empresariais deste século. Apesar de se saber que antes dela a maioria dos processos funcionava de forma 'analógica', sua popularização permitiu principalmente a maximização das práticas de comunicação organizacional da atualidade.

Nesta direção, esta pesquisa que buscou analisar o *e-recruitment* sob a ótica dos empresários e colaboradores do Nordeste, trouxe à luz alguns consideráveis apontamentos que podem servir de insumos não somente para as organizações que se interessem em desenvolver ou aprimorar seu processo de recrutamento que tem como suporte a internet, mas também para futuras pesquisas que objetivem maior aprofundamento da temática.

Tendo como parâmetros dados coletados nas cidades de Salvador e Maceió conforme amostra delimitada no estudo, observou-se que o perfil profissional dos envolvidos nos serviços da rede hoteleira das cidades pesquisadas não se difere significativamente. Apesar da cidade de Salvador ser considerada mais desenvolvida em termos de turismo – tendo em vista os dados de fluxo de turistas apresentados na discussão, o perfil dos pesquisados é equilibrado, mas o mais importante neste aspecto é a percepção de que as empresas envolvidas no setor precisam se atentar para

necessidade de qualificar profissionais, tendo em vista o perfil de formação dos mesmos.

Respondendo aos objetivos, as formas mais utilizadas nos processos de recrutamento na rede hoteleira das cidades ainda tendem para os meios de comunicação mais conservadores. Embora se perceba algum esforço para utilização da internet como formato de recrutamento pela maioria dos hotéis, essa iniciativa parece ser ainda tímida e truncada. Isso se reflete também nos colaboradores – que em algum momento foram e/ou serão candidatos a uma vaga de emprego, quando de maneira geral ainda não conseguem utilizar a internet em toda sua potencialidade, para uma possível recolocação no mercado. Todavia, ainda não é um processo consolidado nas capitais pesquisadas.

Assim, vale apontar também que, sob a ótica dos gestores, os principais problemas do recrutamento de pessoal via internet é a pouca visibilidade ao divulgar suas vagas e a dificuldade dos candidatos com o acesso à internet. Portanto, os gestores das cidades pesquisadas preferem ainda utilizar o método tradicional de recrutamento externo, mesmo apontando os diferenciais do uso da internet como ferramenta de recrutamento, onde destacam a rapidez do processo e, principalmente, o menor custo e conveniências para empresas.

No que se refere aos colaboradores da amostra da pesquisa, o que se apresenta é uma realidade que talvez esteja presente em vários outros setores ou ações da organização: o ainda tímido manejo de todos os recursos que a internet possui. Obviamente não se pretende afirmar aqui que este ambiente seja infalível nem tampouco a solução de todos os entraves organizacionais, mesmo que comunicacionais, mas o fato é que tendo em

vista sua dinâmica que amplia contato em rede e estende o contato entre as pessoas, a internet pode melhorar de forma impactante alguns processos na organização.

Este estudo apontou algumas vantagens e dificuldades enfrentadas por gestores e colaboradores no tocante ao recrutamento *online*. Cabe ressaltar que em um mundo de mudanças rápidas e concorrência acirrada, um ponto central é ter alternativas para agregar colaboradores qualificados, bem como para as empresas captar estes talentos de forma eficiente e em menor tempo. Assim, compreendem-se as potencialidades da internet como meio de captação de pessoal. Portanto, o uso adequado do *e-recruitment* para as organizações do segmento turístico pode se ampliar para todos os segmentos. A utilização da internet pode vislumbrar para as organizações um desempenho superior quando estas contratarem pessoal qualificado e que saiba utilizar de novas tecnologias de forma eficiente.

Deste modo, as potencialidades da internet na captação se destacam: menor custo, economia de tempo, rapidez na resposta, comodidade para gestores e novos colaboradores (candidatos), redução da dimensão territorial, aumento do número de candidatos e visibilidade de vagas em regiões diferenciadas, uso da própria internet como forma de recrutar pessoas com conhecimento em tecnologia, criação de bancos de reservas

de candidatos potencias, redução de papelada, conveniência e transparência nos processos de recrutamento e seleção.

De modo geral, conclui-se que é de suma relevância a necessidade de gestores capacitados e antenados com as mudanças na forma de trabalho, que automaticamente também influenciará na forma de recrutamento e seleção de novos colaboradores, como pode ser observado neste estudo sobre *e-recruitment* nas cidades de Maceió e Salvador.

Vale mencionar aqui as dificuldades encontradas na pesquisa que foram o acesso aos gestores, por não terem tempo ou interesse em responder ao instrumento de coleta de dados. O que não foi diferente com os colaboradores, que além de não estarem dispostos ao responder ao questionário, também houve resistência de suas chefias imediatas para os liberarem para participarem do estudo. E, como sugestão de novos estudos, recomenda-se aplicar novamente a pesquisa em outras capitais do Brasil, em todas as regiões do país. Ressalta-se que, os pesquisadores deste estudo pretendem reapplicar esta pesquisa em outras capitais no Nordeste Brasileiro, em razão da necessidade de entender o recrutamento de colaboradores qualificados para uma região turística, bem como em virtude de eventos esportivos significativos no Brasil nos próximos anos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, V. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

ALVES, R. eRecruitment: novos desafios para o recrutamento online. Disponível em: <http://www.janelanaweb.com/reinv/>. Acesso em: 19 jul. 2008.

AVIGHI, C. M. Turismo, globalização e cultura. In: LAGE, B. H. G.; MILONE, P. C. (Org.). **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

BAHIA. Aspectos geográficos. Disponível em: <http://www.bahia.com.br/page/aspectos-geograficos>. Acesso em: 30/10/2011.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 3.ed. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

BRADDY, P. W. *et al.* Online recruiting: the effects of organizational familiarity, website usability, and website attractiveness on viewers' impressions of organizations. **Computers in Human Behavior**, p.1-10, jun. 2008.

COBER, R. T. Recruitment on the net: how do organizational web site characteristics influence applicant attraction? **Journal of Management**, v. 30, n. 5, p. 623-646, oct. 2004.

CRUZ, R. C. A. **Introdução à geografia do turismo**. São Paulo: Editora Raça, 2001.

FISCHER, A.; ALBUQUERQUE, L. tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais eletrônicos**. Campinas-SP: ENANPAD, 2001.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HAZIN, A L. **Turismo e mão-de-obra: entre o real e o ideal**. Recife: FUNDAJ, 2000.

HOGLER, R. L. *et al.* Internet recruiting and employment discrimination: a legal perspective. **Resource Management Review**, v. 8, n.2, p. 149-194, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Dados de 2010 dos Estados brasileiros. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=ba>. Acesso em: 31/07/2011.

KIM, D. *et al.* Gender differences in online travel information search: implications for marketing communications on the internet. **Tourism Management**, v. 28, n. 2, p. 423-433, abril 2007.

KINDER, T. The use of the Internet in recruitment – case studies from West Lothian, Scotland. **Technovation**, v. 20, n. 9, p. 461-475, september 2000.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANGABEIRA, W. C. *et al.* Computer and qualitative research: adoption, use, and representation. **Social Science Computer Review**, Thousand Oaks, v. 22, n. 2, p. 167-178, summer, 2004.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 8 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MITTER, G. V.; ORLANDINI, J. M. Recrutamento online/internet. **Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, v. 2, n. 2, p.19-34, 13, jul./dez. 2005.

NIELSEN, J.; TAHIR, M. **Homepage: usabilidade – 50 websites desconstruídos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SCHLÜTER, R. América do Sul. In: LOCKWOOD, A.; MEDLIK, S. **Turismo e hospitalidade no século XXI**. Baureri: Manole, 2003.

SECRETARIA DE TURISMO. Indicadores de fluxo turístico. Disponível em: <http://www.setur.ba.gov.br/indicadores/principais-indicadores/fluxo-turistico/>. Acesso em: 30/09/2011.

SEMPTUR - Secretaria Municipal de Turismo de Maceió. Dados/turismo. Disponível em: http://www.turismo.maceio.al.gov.br/dados_turismo/. Acesso em: 30/10/2011.

STROHMEIER, S. Research in e-HRM: review and implications. **Human Resource Management Review**, n. 17, p. 19-37, 2007.

TAURION, C. **Internet móvel**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

THOMAS, S. L.; RAY, K. Recruiting and the web: high-tech hiring. **Business Horizons**, v. 43, n. 3, p. 43-52, may./june 2000.

THOMPSON, L. F. *et al.* E-recruitment and the benefits of organizational web appeal. **Computers in Human Behavior**, Chicago, v. 24, p. 2384-2398, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WILLE, S. R. Como viabilizar melhorias no mercado turístico brasileiro. Disponível em: <http://revistaturismo.cidadeinternet.com.br/artigos/viabilizarsoharia.html>. Acesso em: abr. 2004.

ZIKMUND, W. G. **Exploring marketing research**. Holando, Flórida: The Dryden Press Haicurt Brace College Publishers, 2006.

NOTAS

(1) Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras/UFLA. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Alagoas/UFAL. Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Viçosa/UFV. Professor Adjunto IV do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba/UFPB. Líder do Grupo de Pesquisa GPCiber - Consumo e Cibercultura.

(2) Doutora em Comunicação pela Universidade Federal da Bahia/UFBA. Mestre em Comunicação pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro/UERJ. Especialista em Administração em Marketing pela UNIPAC. Graduação em Filosofia pela Faculdade Santa Marcelina/FAFISM. Professora Adjunta I do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba/UFPB. Líder do Grupo de Pesquisa GPCiber - Consumo e Cibercultura.

(3) Especialização em Gestão Pública (em curso) pela Universidade Federal de Alagoas/UFA. Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Alagoas/UFAL. Monitor de Projetos na Secretaria de Estado do Planejamento e do Desenvolvimento Econômico de Alagoas.

(4) Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Alagoas/UFAL.

Enviado: 07/05/2012

Aceito: 05/08/2014

Publicado: 30/12/2014