

E-RECRUITMENT NO SETOR HOTELEIRO: UM ESTUDO NA CIDADE DE MACEIÓ

E-RECRUITMENT IN THE HOTEL INDUSTRY: A STUDY IN THE CITY OF MACEIÓ

Nelsio Rodrigues de Abreu¹; Renata Francisco Baldanza²; João Antônio da Rocha Ataíde³; Isadora Falcão de Gouveia Serqueira⁴

¹Programa de Pós-Graduação em Administração –PPGA
Universidade Federal da Paraíba – UFPB – João Pessoa/PB – Brasil
nelsio@gmail.com

²Programa de Pós-Graduação em Administração –PPGA
Universidade Federal da Paraíba – UFPB – João Pessoa/PB – Brasil
renatabaldanza@gmail.com

³Graduação em Administração
Universidade Federal de Alagoas – UFAL – Maceió/AL – Brasil
admjoaoataide@gmail.com

⁴Graduação em Administração
Universidade Federal de Alagoas – UFAL – Maceió/AL – Brasil
f.g.s.isadora@gmail.com

RESUMO

O presente trabalho fez uma análise do uso da internet como instrumento de recrutamento de pessoal nas empresas do setor de hotelaria, avaliando deste modo, a intensidade de seu proveito como ferramenta à moderna Gestão de Pessoas. Para a efetuação desse trabalho, foi realizada uma pesquisa de caráter quantitativa e exploratória. O universo foi composto de empresários e colaboradores do setor hoteleiro de Maceió/AL, devido ao grande destaque desse lugar, considerado pólo e referencial turístico nacional. Assim, foram coletados dados juntos a 22 profissionais de Gestão de Pessoa em Maceió através de questionário estruturado, sendo um gestor por hotel. Quanto aos colaboradores foram aplicado outro questionário estruturado com 177 colaboradores em Maceió. Ressalta-se que a amostragem foi por acessibilidade, ou seja, não probabilista. Mas vale mencionar que, somadas todos os questionários aplicados, tem-se 199 questionários válidos. As informações coletadas foram analisadas via software SPSS - Statistical Package for the Social Sciences. Os resultados obtidos no estudo relevam os gestores reconhecem o potencial da internet, é subutilizada, bem como os colaboradores que não utilizam a internet como forma de buscar novas oportunidades ou sua atual ocupação.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Recrutamento *On-line*; Internet.

ABSTRACT

The present work has analyzed the use of the Internet as a tool for recruiting staff in the hotel industry companies, 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 Maceió/AL, due to the great prominence of this place, considered national touristic poly and benchmark. Thus, data was collected together with 22 professionals in Personnel Management in Maceió through a structured questionnaire, being a manager in each hotel. Regarding the employees, another structured questionnaire was used with 177 employees in Maceió. 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 199 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, it is underutilized, same for employees who do not use the internet as a way of seeking new opportunities or their current occupation.

Keywords: *Personnel Management, Online Recruitment, Internet.*

1. 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 para 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.

A evolução do modo como os colaboradores são inseridos no ambiente organizacional tem sido modificado gradativamente com o passar do tempo, situação a qual permanece em processo continuado de transformação. Os conceitos na área veem se modificando, sobretudo, desde a Revolução Industrial, que via o trabalhador como uma parte acessória no processo produtivo, como um ser desprovido de emoções e personalidade. As teorias administrativas evoluíram até a abordagem atual, comumente conhecida como Gestão de Pessoas, que toma como perspectiva o trabalhador enquanto ser humano em sua integridade.

Assim, com o rápido desenvolvimento dos recursos tecnológicos, em especial da internet que, nas últimas décadas tem se tornado uma ferramenta estratégica na implementação e aplicação do Gerenciamento eletrônico dos Recursos Humanos (do inglês, *electronic Human Resource Management* - e-HRM) das 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, situação tal que ocorre quando a empresa tem esta política de Gestão de Pessoas estrategicamente definida.

Portanto, verifica-se a importância do uso da tecnologia da informação e comunicação como ferramentas estratégicas (MAURER; COOK, 2011; FAORO; ABREU, 2014), não apenas para manter contato com seus clientes externos, fornecedores e outros parceiros, mas fundamentalmente com seus clientes internos (atuais e potenciais), isso é, não apenas quando estes estão agregados à

organização, mas desde seus primeiros contatos, por exemplo, no processo de recrutamento e seleção. A partir daí, surge à possibilidade de 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.

Diante do exposto, os processos de definição de perfis dos candidatos, enriquecimento e diversificação dos anúncios de emprego *on-line* e triagem de currículos recebidos encontram-se francamente facilitados pelos automatismos disponíveis, além de testes que podem ser realizados em ambiente virtual, utilizando da 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 e seleção de talentos.

Assim, o objetivo geral do estudo foi analisar a percepção dos envolvidos no setor hoteleiro, quanto à utilização da internet nos processos de recrutamento e especificamente levantando o perfil dos colaboradores da rede hoteleira da cidade pesquisadas; verificando como os gestores e colaboradores estão utilizando a internet no que tange às práticas de *e-recruitment*; apontando as principais implicações do recrutamento de pessoal via internet e discutindo as potencialidades da internet como meio de captação de pessoal. 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 nesta discussão de melhoria na agregação dos colaboradores e no uso apropriado, especialmente, da internet.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Nesta parte do estudo apresenta-se os processos de recrutamento e seleção em gestão de pessoas e as novas influências da internet nas atividades de *e-recruitment* no setor hoteleiro.

2.1. GESTÃO DE PESSOAS: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

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 num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequados. E ainda, como estão estruturados e organizados os membros da força de trabalho, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando à maior

flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado. 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.

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. 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, 2001, p. 41). 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.

Este estudo enfatizará o primeiro processo de agregação. O subsistema de *agregação* (somente será abordado neste estudo – recrutamento) que engloba todos os processos que 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 e 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; THOMPSON, 2002; THOMPSON *et al.* 2008; GREGORY; MEADE; THOMPSON, 2013).

Com relação ao *processo de seleção*, cabe a este analisar as 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, que não será foco deste estudo. Mas 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 (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; ALMEIDA, 2004; LACOMBE, 2005; GRAMIGNA, 2007; THOMPSON *et al.* 2008; MENEZES *et al.* 2013).

Resumindo, pode-se dizer que, as bases para o recrutamento e a seleção de pessoal são a coletas de informações sobre o cargo (através da descrição e análise do cargo, técnica de incidentes críticos, requisição de pessoal, análise do cargo no mercado de trabalho e hipótese de trabalho) e a aplicação de técnicas de seleção para colheita de informações sobre os candidatos.

Diante do exposto, vem reforçar a importância do desenvolvimento desta pesquisa, para proporcionar aos atores envolvidos no segmento turístico possam usufruir das novas tecnologias de informação e comunicação de forma estratégica na forma de recrutar e selecionar seus colaboradores. Antecipa-se que algumas mudanças já ocorreram nas formas de gestão com o uso das novas tecnologias, em especial, da internet, como será visto no próximo tópico. Nos últimos anos, as novas tecnologias de comunicação, e em especial a internet, têm-se consolidado como um fenômeno que, definitivamente, não pode ser ignorado; ao contrário, é imperativo que seu potencial estratégico seja considerado pelas empresas, principalmente em relação a como ela deve ser abordada e integrada ao processo de gestão e de marketing (TOLEDO *et al.* 2002).

Shih *et al.* (2005) afirmam que, um de Sistema de Informação de Recursos Humanos (HRIS, do inglês), é um sistema para explorar, proteger, manipular, analisar, recuperar e distribuir informações relevantes para os gestores de recursos humanos. A proposta do sistema de informação de suporte aos serviços de recursos humanos é servir em todos os níveis, do estratégico, passando pelo tático e chegando ao operacional, enfatizam os autores.

Strohmeier (2007, p. 20) destaca a importância do gerenciamento eletrônico dos recursos humanos (do inglês, e-HRM) e define como o “planejamento, implementação e aplicação da tecnologia da informação para reunir e dá suporte pelo menos dois atores individuais ou coletivos que estejam envolvidos com as atividades de recursos humanos”. O autor completa, informando que a tecnologia conecta colaboradores espacialmente separados que desenvolve atividades similares em salas separadas na mesma organização ou em outros continentes.

2.2. RECRUTAMENTO DE PESSOAL *ON-LINE* NO SETOR HOTELEIRO

As novas tecnologias de informação e comunicação, nomeadamente através da utilização das plataformas disponibilizadas pela internet, têm vindo a gerar inúmeras e diversificadas mudanças na vida das pessoas e das organizações. Como área específica das práticas de gestão de recursos humanos, também o recrutamento e seleção, as suas metodologias e técnicas têm vindo a

beneficiar de novas funcionalidades e serviços veiculados pelas tecnologias de informação (BURKE, 2006; GREGORY; MEADE; THOMPSON, 2013).

Diante deste contexto observa-se que 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 o aumento de pessoas começa a depender da internet para acessar informações, usar *e-mails* ou realizar transações, a própria característica das pessoas físicas e dos colaboradores das organizações leva a explorar essas facilidades, dentre elas, o processo de agregação nas organizações. Assim, o recrutamento *on-line*, também denominado de recrutamento através da internet são designações que representam uma das mais atuais, úteis e dinâmicas aplicações das tecnologias de informação no domínio da Gestão das Pessoas (MITTER; ORLANDINI, 2005 GIBSON; SWIFT, 2011).

Thomas e Ray (2000) e Kinder (2000) declaram que para muitos empregadores, o recrutamento *on-line* tem sido uma resposta significativa ao setor responsável por este processo. No entanto os autores observam que, o recrutamento *on-line* não apenas especificar a técnica, mas é a inclusão de diferentes ferramentas e uma ampla variedade de outras maneiras. 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; RAY, 2000, p. 14).

Thompson *et al.* (2008), raddy *et al.* (2008) e Gregory, Meade e Thompson (2013) enfatizam a maioria absoluta das empresas americanas estão utilizando à internet para o processo de recrutamento. Destacam também que, as buscam *on-line* 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, visto que, as ferramentas *on-line* 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. Assim, os estudos norte-americanos identificam cinco grandes tendências para o futuro do recrutamento *on-line* para os próximos anos, que são: as organizações focarão os seus esforços de recrutamento através da internet; para utilizar a internet eficazmente, os recrutadores terão que obter competências específicas e complementares, designadamente nas áreas de pesquisa, de conteúdos e de marketing; os processos de filtragem de candidaturas *on-line* melhorarão, enriquecendo o próprio processo de seleção; sem valor

acrescentado, as empresas de seleção tenderão a perder mercado; e as organizações deverão passar a utilizar a internet como uma rede privada virtual de gestão e armazenamento de informações sobre candidatos.

Apesar de apresentar algumas semelhanças com o método tradicional de recrutamento, o processo de *on-line* de recrutamento, conforme observam Cober *et al.* (2004) e Howardson e Behrend (2014), 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 no processo de captação de talentos. Deste modo, o uso da internet aumenta o desempenho da organização no processo de seleção via internet, onde se pode realizar entrevistas e diversos testes *on-line* sem a necessidade inicial de deslocamento dos candidatos.

Portanto, sabe-se que o turismo é uma fonte econômica significativa para a realidade brasileira, por isso, vale ressaltar aqui, rapidamente alguns pontos. Portanto, é sabido também 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).

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. Uma vez que, um aspecto marcante na atividade é existir um grande número de empreendimentos turísticos de pequeno porte e que têm dificuldades de inserção no mercado turístico e, por conseguinte, apresentam poucas condições de aplicação de técnicas de Gestão de Pessoas.

Assim, 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 estão se profissionalizando na busca por soluções que viabilizam a prestação de serviços com excelência.

Deste modo, entende-se novamente a importância deste estudo, visando o uso adequado das novas tecnologias no segmento turístico, fazendo que com 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.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa foi exploratória 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 bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado (livros e artigos científicos) (GIL, 2007). E, a pesquisa de campo procede à observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real, à coleta de dados referentes aos mesmos e, finalmente, à análise e interpretação desses dados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado, deste modo, buscando informações diretas na fonte (empresários e colaboradores do setor hoteleiro) (VERGARA, 2000; MANGABEIRA *et al.* 2004).

O universo foi composto de empresários e de colaboradores do setor hoteleiro da capital alagoana – Maceió/AL. Como a proposta de pesquisa foi delineada para que seja realizada com dois públicos (empresários e colaboradores), faz-se necessário a adoção de duas formas distintas de amostragem. A primeira, que foi realizada com os empresários, 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 7,4% no caso dos colaboradores.

A coleta de dados foi através de questionários estruturados. Assim, foram aplicados os questionários, observando as informações na retina dos empresários 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 em Maceió ocorreu no período compreendido entre os meses de agosto e outubro de 2011. Assim, foram aplicados questionários com 22 gestores e 177 colaboradores na cidade de Maceió. Vale mencionar que são somente os questionários válidos, ou

seja, totalizando os dois 199 questionários válidos. E assim, os dados coletados pelos questionários foram tabulados através do *software SPSS*.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A cidade de Maceió 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 somente 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.

4.1. PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE *E-RECRUITMENT*

Inicialmente tem-se um perfil dos gestores que participaram do estudo. Destaca-se que, os profissionais aos quais 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 (59,1%) dos entrevistados em 22 hotéis na cidade de Maceió. No tocante a faixa etária, destaca-se entre 21 a 30 anos (40,9%), mas quando analisado a idade variando 21 a 40 anos têm-se 72,2% dos participantes do estudo, mostrando um perfil de gestores com idade mediana e que estes profissionais utilizam a internet de forma natural, pois há bastante tempo tem conhecimento do seu potencial, no entanto, mas quando são questionados sobre o uso para o processo de recrutamento *on-line*, como será posteriormente, a ferramenta é subutilizada por estes gestores.

O que vale destacar aqui é que todos os gestores ou responsáveis para o processo de recrutamento e seleção são pessoas com formação superior (59,1%) e com pós-graduação (40,9%) 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.

Entretanto, ao analisar questões direcionadas as formas de recrutamento, ainda encontra-se um descompasso entre a realidade ideal e a observada, visto que, quando questionado como as empresas divulgam suas vagas, a forma de 'jornais e revistas' com 40,7% e de 'indicação' com 31,7%, ou seja, foco no modelo tradicional, onde a indicação ainda é valorizada. Mas, entretanto, na questão seguinte, se a 'empresa já divulgou vaga na internet', 59,1% confirmaram que o já fizeram. Vale mencionar aqui que, esta era pergunta filtro do instrumento de coleta de dados, pois caso

respondente *não divulgou vaga na internet*, o questionário era finalizado. A razão desta pergunta foi porque o estudo objetivou coletar dados somente com quem utiliza a internet como forma de recrutamento *on-line*. Portanto daqui para frente na redação desta discussão os dados correspondem ao percentual de 59,1% dos respondentes que utilizam a internet para divulgar vagas. Assim, os *sites* de agências de emprego são os mais usados (20%).

Neste sentido, foi questionado o que levou a empresa divulgar as vagas na internet e como pode se observar que, a ‘facilidade de acesso’ foi a maior justificativa (41,7%). O que enfatiza o uso adequado da ferramenta, visto que, justamente com a velocidade, disponibilidade e conveniência da internet podem 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’ as ‘informações antigas’ apresentou índice elevado (42,9%) como fator limitante do instrumento na busca de novos colaboradores.

Pode se verificar também limitação da ferramenta na questão sobre ‘informações erradas’ (21,4%) e outra informação importante declarada pelos os gestores é questão de ‘*muitos currículos fora do perfil*’ (7,1%). O que se pode constatar aqui que, com a facilidade de pesquisar salários e disponibilizar um currículo *on-line*, muitos candidatos colocam seus currículos para literalmente ‘ver o que acontece’, pois sabem que seu custo é quase zero, e desta forma não atende aos anseios da organização (às vezes o perfil não condiz com a vaga disponível), resultando em trabalho desnecessário para a empresa, caso a empresa não tenha um sistema de informação gerencial ou forma de preenchimento de currículos *on-line* adequada, com filtro ou sistema de condicionamento do envio do currículo somente quando todos os dados necessários à vaga sejam 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 *on-line* (*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 (37,7%), vale o percentual de ‘indiferente’ (30,8%) 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. E,

quando questionado se o ‘recrutamento *on-line* possibilita mais rapidez na filtragem dos perfis dos candidatos’, os gestores apontaram grau elevado de concordância (76,9%), considerando o concordo e concordo totalmente. Assim, pode ser observado que os gestores conhecem o potencial da internet, mas ainda a utilizam de forma tímida, conforme já visto.

Reforçando os dados anteriores, os gestores afirmaram em relação ao questionamento que ‘o *e-recruitment* pode reduzir a necessidade de recrutamento externo convencional’, destaca-se discordância (38,5%) 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. Assim, para 69,2% 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’ se buscar emprego, 69,2% declararam que concordam totalmente com esta afirmação.

A seguir, dois conjuntos são apresentados (tabela 1 e 2), 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> promove o nome da empresa		7,7	23,1	46,2	23,1
O <i>e-recruitment</i> possui custo mais baixo				61,5	38,5
O <i>e-recruitment</i> permite maior agilidade no recrutamento		7,7	7,7	69,2	15,4
O <i>e-recruitment</i> traz mais comodidade para a empresa			15,4	69,2	15,4
O <i>e-recruitment</i> possibilita maior número de candidatos para a vaga			46,2	46,2	7,7

FONTE: Dados da pesquisa.

TABELA 2: 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	7,7	23,1	46,2	15,4	7,7
Muitas vezes as chamadas de recrutamento feitas no <i>site</i> não são vistas pelos candidatos		23,1	30,8	30,8	15,4
A dificuldade de acesso à internet prejudica alguns candidatos em relação ao <i>e-recruitment</i>		38,5	23,1	15,4	23,1
Os candidatos tendem a não acreditar no retorno da empresa quando enviam currículos		7,7	30,8	53,8	7,7
O recrutamento <i>on-line</i> traz mais comodidade ao candidato		7,7	15,4	53,8	23,1
A internet é uma boa ferramenta para recrutar candidatos		7,7		61,5	30,8

FONTE: Dados da pesquisa.

Como forma de fechamento dos questionamentos com os gestores na cidade de Maceió abordou se ‘a internet é uma boa ferramenta para recrutar candidatos’ e verificou-se que 92,3% dos responderam concordaram com tal afirmação (juntando as respostas concordo e concordo totalmente). Vale a reflexão que, apesar dos gestores declararem que sabem o potencial e vantagens que internet pode possibilitar ao processo de recrutamento de pessoal para suas empresas, já visto e discutido, na realidade é subutilizada.

4.2. 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 (50,3%), na faixa etária entre os 21 aos 40 anos (78,5%) e escolaridade com destaque de pessoas com formação em ensino médio (55,9%) e em ensino fundamental (21,5%). As principais funções exercidas pelos respondentes são o ‘atendimento/recepção’ com 35%, ‘serviços gerais’ com 14,1% entre outras que compuseram a alternativa ‘outros’ (30,5%) e esboçados pela ordem da maior porcentagem para a menor: ‘auxiliar administrativo’, ‘camareira’, ‘reservas’, ‘mensageiro’, e ‘governanta’.

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, 59,8% 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 4,6% 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, 86,4% dos entrevistados responderam que ‘sim’, o que significa dizer que todas as análises abaixo estarão se referindo a estes 86,4% de colaboradores, até a segunda questão filtro destacada adiante durante a discussão.

Em relação à frequência com que utilizam a internet, 53,3% 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 77,6% de colaboradores com um alto índice de acessos semanais. Contudo, quando questionados sobre já terem recebido propostas de trabalho via internet, 71,7% 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 ao que tange à sua vida profissional, indagaram primeiramente se o mesmo já havia procurado emprego através da internet. A maioria (60,8%) 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.

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 (37,8%) embora outras alternativas tenham tido uma razoável significância como o *site* da própria empresa (24,2%). Nesta análise percebeu-se uma equiparidade quando o principal ambiente de divulgação apontado pelos colaboradores é relativamente compatível com o apontado pelos gestores, o que direciona para um equilíbrio entre os locais onde as vagas são divulgadas e os locais onde elas são procuradas.

Quando indagados pelos motivos pelos quais o colaborador realizou a procura via internet, a ‘facilidade de acesso’ (27,5%) e a ‘agilidade na busca’ (27,5%) 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 e os resultados apontam para a necessidade das empresas melhorarem sua forma de expor as informações dos cargos (35,5%) 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’ (14,9%) 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 deste 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.

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	1,1	18,3	33,3	34,4	12,9
A empresa que pratica o <i>e-recruitment</i> consegue filtrar melhor os candidatos à vaga	3,2	24,7	22,6	36,6	12,9
A empresa que pratica o <i>e-recruitment</i> fica mais conhecida entre pessoas que buscam emprego	1,1	5,4	24,7	38,7	30,1
O <i>e-recruitment</i> possibilita maior número de candidatos para a vaga	2,2	9,7	19,4	47,3	21,5

FONTE: Dados da pesquisa.

Outro ponto analisado sobre a percepção dos colaboradores foram os benefícios ou malefícios do recrutamento *on-line*.

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	8,6	22,6	32,3	26,9	9,7
Muitas vezes as chamadas de recrutamento feitas no <i>site</i> não são vistas pelos candidatos	2,2	11,8	31,2	41,9	12,9
A dificuldade de acesso à internet prejudica alguns candidatos em relação ao <i>e-recruitment</i>	1,1	12,9	26,9	36,6	22,6
Os candidatos tendem a não acreditar no retorno da empresa quando enviam currículos	6,5	11,8	24,7	35,5	21,5
O recrutamento <i>on-line</i> traz mais comodidade ao candidato	3,2	6,5	20,4	37,6	32,3
O recrutamento <i>on-line</i> permite que o candidato geograficamente distante se candidate à vaga	3,2	7,5	17,2	44,1	28,0
O custo para o candidato que busca emprego pela internet é menor	4,3	11,8	24,7	33,3	25,8

FONTE: Dados da pesquisa.

Por fim, quando indagados se percebem a internet como uma boa ferramenta para se candidatar a um emprego, a maioria (79,6%) ‘concorda’ ou ‘concorda totalmente’ com tal afirmação. Em contrapartida, somente 7,6% 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 à 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 percebeu-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.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A 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.

E respondendo aos objetivos, as formas mais utilizadas nos processos de recrutamento na rede hoteleira em Maceió ainda tende para os meios de comunicação mais tradicional. Embora se perceba algum esforço para utilização da internet como formato de recrutamento pela maioria dos hotéis, essa iniciativa parece ser ainda muito 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, apesar de ainda ser um processo não consolidado na capital pesquisada.

Assim, vale apontar também que, *sob a ótica dos gestores, as principais implicações do recrutamento de pessoal via internet* é a pouca visibilidade em divulgar suas vagas e as dificuldades dos candidatos ao acesso a internet. Portanto, os gestores dos hotéis pesquisados preferem ainda utilizar o método tradicional de recrutamento externo, mesmo apontando os diferenciais do uso da internet como ferramenta de recrutamento, onde os gestores 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.

Assim, este estudo apontou as diversas vantagens e dificuldades enfrentadas por gestores e colaboradores no tocante ao recrutamento *on-line*, portanto, cabe ressaltar que as *potencialidades da internet como meio de captação de pessoal*, ou seja, em 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. Portanto, o uso adequado do *e-recruitment* para as organizações do segmento turístico, e pode-se ampliar para todos os segmentos da prestação, a utilização da internet pode vislumbrar para as organizações um desempenho superior quando estas contratarem pessoal qualificado e que saiba utilizar de novas tecnologias 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), reduz 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 potenciais, redução de papelada, conveniência e transparência nos processos de recrutamento e seleção.

De modo geral, conclui-se que o estudo é significativo para a área de Gestão de Pessoas devido as pontencialidades da internet na era da informação, mas também se ressalta aqui a importância da 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* na cidade de Maceió.

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 liberarem para participar 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 reaplicar 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.

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

BURKE, R. J.; NG, E. The changing nature of work and organizations: implications for human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 16, p. 86-94, 2006.

- 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.
- FAORO, R., ABREU, M. As posturas de adoção de inovações em ti com vistas a obtenção de vantagens competitivas: um síntese teórica. **GEINTEC - Gestão, Inovação e Tecnologias**, v. 4, n.1, p. 504-517, março 2014.
- 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.
- GIBSON, P.; SWIFT, J. e2c: maximising electronic resources for cruise recruitment. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 18, n. p. 61-69, 2011.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. Sao Paulo: Atlas, 2007.
- GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa no futuro. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 37, n. 3, p.10-19, 1997.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- GREGORY, C, K.; MEADE, A. W.; THOMPSON, L. F. Understanding internet recruitment via signaling theory and the elaboration likelihood model. **Computers in Human Behavior**, v. 29, n. 5, p. 1949-1959, September 2013.
- HAZIN, A L. **Turismo e mão-de-obra: entre o real e o ideal**. Recife: FUNDAJ, 2000.
- HOGLER, R. L. Internet recruiting and employment discrimination: a legal perspective. **Resource Management Review**, v. 8, n.2, p. 149-194, 1998.
- HOWARDSON, G. N.; BEHREND, T. S. Using the internet to recruit employees: comparing the effects of usability expectations and objective technological characteristics on Internet recruitment outcomes, **Computers in Human Behavior**, v. 31, , Pages 334-342, February 2014.
- 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.
- 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.
- MAURER, S. D.; COOK, D. P. Using company web sites to e-recruit qualified applicants: A job marketing based review of theory-based research. **Computers in Human Behavior**, v. 27, n. 1, p. 106-117, January 2011.

- MENEZES, C. *et al.* Percepção sobre indicadores nacionais de ciência, tecnologia e inovação na área de recursos humanos. **GEINTEC - Gestão, Inovação e Tecnologias**, v. 3, n. 5, p. 100-108, dez. 2013
- MITTER, G. V.; ORLANDINI, J. M. Recrutamento on-line/internet. **Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, v. 2, n. 2, p.19-34, 13, jul./dez. 2005.
- 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.
- SHIH, H. *et al.* Recruitment and selection processes through an effective GDSS. **Computers and Mathematics with Applications**, v. 50, n.10, p. 1543-1558, nov./dec. 2005.
- 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, C. S. Recruiting cyber townspeople: local government and the internet in a rural Japanese township. **Technology in Society**, v. 24, p. 349-360, 2002.
- 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.
- TOLEDO, G. L. *et al.* O composto de marketing no contexto estratégico da Internet. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 33-78, 2002.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- WERTHEIM, M. **Uma história do espaço de Dante á Internet**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.
- ZIKMUND, W. G. **Exploring marketing research**. 6.ed. Holando, Flórida: The Dryden Press Haicurt Brace College Publishers, 1997.

Recebido: 24/01/2014

Aprovado: 20/11/2014