INSTITUTO FEDERAL
Farroupilha
Campus São Borja

CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE TURISMO

TCC II

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA HOTELARIA: UM ESTUDO SOBRE NOVAS ALTERNATIVAS NESSE PROCESSO

Yasmim Corrêa Garcia[1]

Bianca Legramante Martins[2]

RESUMO: O presente estudo trata da importância da gestão de pessoas e do processo de recrutamento e seleção no ramo hoteleiro. Para chegar ao objetivo proposto, analisou-se o processo de recrutamento e seleção, ao mesmo tempo em que se verificaram novas alternativas, como formas e técnicas em que a tecnologia poderia auxiliar nesse setor. Partiu-se do questionamento de quais seriam as novas formas de recrutamento e seleção no ramo hoteleiro e se o investimento nessas técnicas poderia representar um diferencial competitivo. A metodologia utilizada para a concretização do trabalho foi a pesquisa bibliográfica, sendo levantamentos, em um primeiro momento, dois modos de recrutamento interno e externo, e, na sequência, novas formas de recrutamento e seleção com o auxílio da tecnologia. Conclui-se que todas as formas de recrutar e selecionar são viáveis, mas investir em novas formas e técnicas com o apoio da tecnologia pode ser útil para os proprietários de hotéis. Além de otimizar o tempo para realização do processo, novas formas de recrutamento e seleção podem fomentar atração de novos candidatos e conferir maior visibilidade ao estabelecimento, o que se tornaria, também, um diferencial competitivo e, ainda, poderia possibilitar economia de capital.

Expressões-chave: Recrutamento e seleção; tecnologia; hotelaria.

ABSTRACT: This study deals with the importance of people management and recruitment and selection process on the hotel industry. To reach the proposed objective, recruitment and selection process were analyzed, while new alternatives were verified, such as methods and techniques in which technology could serve on hotel industry. The paper was based on the question of what the new forms of recruitment and selection in the hotel industry would be and if the investment in these techniques could represent a differential advantage. The methodology applied was bibliographic research, in two distinct moments. At first, two modes of internal and external recruitment were investigated, and, subsequently, new forms of recruitment and selection consisting of technology. We conclude that all forms of recruitment and selection are feasible but investing in new forms and techniques with the support of technology can be useful for hotel owners. In addition to optimizing the time to carry out the process, new forms of recruitment and selection can foster attraction of new

[1] Acadêmica curso superior de Tecnologia em Gestão de Turismo, yasmimcogarcia@gmail.com
[2] Professora Instituto Federal Farroupilha *Campus* São Borja, bianca.martins@iffarroupilha.edu.br

candidates and enable greater visibility to the establishment, which would also become a specific differential and, even, could provide capital savings.

Key words: Recruitment and selection; technology; hotel industry

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata sobre a gestão de pessoas no ramo hoteleiro e processo de recrutamento e seleção, apresentando o perfil do profissional que o realiza, assim como novas alternativas a esse processo. Tem como objetivo analisar a importância de gestão de pessoas no ramo hoteleiro, ao mesmo tempo em que busca verificar novas alternativas, como formas e técnicas em que a tecnologia pode auxiliar para recrutamento e seleção nesse setor.

Segundo o Ministério do Turismo, o setor no Brasil apresentou crescimento recorde nos primeiros meses do ano de 2019, com rendimento de R$ 136,7 bilhões, além da criação de mais de 25 mil vagas de empregos. Considerando que o ramo hoteleiro está vinculado a esse setor, o investimento em novas técnicas de contratação em hotéis pode ser um aspecto importante.

Assim, o artigo parte do questionamento de quais seriam as novas formas de recrutamento e seleção no ramo hoteleiro e se o investimento nessas técnicas poderia representar um diferencial competitivo.

O tema escolhido foi motivado pelo fato de as pessoas serem a principal peça da engrenagem de uma empresa (CHIAVENATO, 2004), sem as quais uma organização não evolui e, em virtude disto, é muito importante conhecer melhor essa área e a forma pela qual o processo de recrutamento e seleção acontecem.

Dessa forma justifica-se o motivo de estudar e conhecer melhor novas formas de contratar novos colaboradores, otimizar o tempo e economizar dinheiro sem economizar técnicas e formas novas de fazer essa contratação, com a tecnologia de mãos dadas com o recrutamento e seleção, cada vez mais os hotéis podem ganhar visibilidade e pessoas qualificadas. Considerando o cenário da pandemia em que estamos vivendo, ocorreram mudanças profundas nas formas de trabalho, então é

possível que a área de gestão de pessoas também possa mudar alguns procedimentos com o auxílio da tecnologia.

Quanto à metodologia do trabalho, foi realizada pesquisa bibliográfica, em dois momentos. Primeiramente foram consultados autores da administração, a fim de verificar aspectos importantes sobre gestão de pessoas, bem como comparar diferentes concepções acerca de recrutamento e seleção. Na sequência, buscou-se estudos sobre o perfil do profissional recrutador e selecionador. Em uma segunda etapa, investigou-se novas formas e práticas de recrutamento e seleção, especialmente no ramo hoteleiro.

2 Gestão de pessoas

Os recursos humanos parecem ser cada vez mais valorizados nas organizações. A partir disso, as organizações passaram a valorizar o seu principal recurso para atingirem o tão sonhado sucesso: “as pessoas”. Assim, no momento em que compreendem que seu pessoal é o recurso primordial, o processo de recrutamento e seleção passa a ser muito mais importante.

> As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de se tornar as organizações mais conscientes e atentas para os funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente o dos empregados (CHIAVENATO, 2010, p.11).

Dessa forma, há uma compreensão da atuação das pessoas para além de simples colaboradores. São os grandes parceiros das organizações e é com eles que se tem que ter preocupação para que seja feito tudo da melhor forma este contato do patrão com o colaborador. Para Chiavenato (2010, p. 8) “os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização”.

Os recursos humanos são uma parte muito importante das organizações e é um setor que auxilia em todos os seus espaços. Os profissionais de recursos humanos “cuidam do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho e de relações trabalhistas sindicais, com variadas doses de centralização e monopólio dessas atividades” (CHIAVENATO, 2010, p. 42).

As definições de recursos humanos e gestão de pessoas são, de uma certa forma, quase a mesma coisa, e se referem ao gerenciamento e em todas as etapas envolvendo “pessoas” e todo processo que acontecerá com elas em uma empresa. Ao mesmo tempo, “A expressão ‘gestão de pessoas’ refere-se, por outro lado, às políticas e práticas de gerenciamento de pessoas, envolvendo temas como liderança, poder, conflitos, tomada de decisão e outros pertinentes do gerenciamento” (BANOV, 2015, p. 5).

2.1. Recrutamento

Para iniciar a reflexão sobre o recrutamento de pessoas, importa observar que:

> (...) é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH (Administração de Recursos Humanos) que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa (MARRAS, 2000, p. 69).

Portanto, recrutamento é um processo que precisa ser feito cautelosamente para que a escolha do profissional seja feita com sucesso e, além disso, isso custa, geralmente, bem caro para as organizações.

> O recrutamento refere-se aos meios utilizados pelas organizações para a divulgação de suas vagas com o objetivo de atrair candidatos desejadores por elas. Seu planejamento é importante porque envolve custos para a empresa que, em geral, disponibiliza um determinado valor para realiza-lo (BANOV, 2015, p. 41).

O recrutamento precisa de muito estudo para atingir as pessoas certas para as vagas certas, seja com anúncios ou outros meios para que isso consiga ser realizado.

Para Lacombe (2005), o recrutamento se trata de uma atividade permanente que deve ser realizada em uma unidade centralizada. Segundo o autor, quase todas as empresas mantêm um cadastro de candidatos nessa unidade central, o qual é constantemente alimentado por anúncios, ofertas espontâneas, indicações, apresentação e outros meios. Ao se abrir uma vaga, o ponto de partida para o recrutamento é a pesquisa nesse cadastro. A pesquisa tem que ser feita em função das características que se deseja para a pessoa que deve ocupar a vaga.

O recrutamento é composto, basicamente, por quatro etapas: a coleta de dados, o planejamento, a execução do recrutamento e a avaliação. Todas as etapas são de extrema importância, pois uma depende da outra parte do processo fluir.

Existem três formas de recrutamento: ele pode ser interno, externo ou misto. Cada um com suas peculiaridades para todos com um objetivo em comum atrair pessoas para cargos em empresas.

O recrutamento misto é o mais indicado, mas em caso de não haver nenhum funcionário que preencha a vaga, o mais utilizado é o recrutamento externo. Entretanto, o mais vantajoso para os colaboradores seria o recrutamento interno que daria chances e incentivos para ascenderem na carreira mais rapidamente. Essa oportunidade poderia possibilitar um crescimento profissional, mesmo que tirando chances de outras pessoas que estão buscando um lugar no mercado de trabalho.

De modo geral, recrutar profissionais é buscar no mercado candidatos com qualificação e potencial para ocupar uma vaga, para realização de um processo seletivo (SEBRAE, 2016, p.1).

2.1.1 Recrutamento interno

O recrutamento interno, como o nome já diz, acontece internamente com os colaboradores que já fazem parte da organização. Para Chiavenato (2010) o recrutamento interno é rever as informações de um candidato quando ingressou na empresa e realocar ele na nova função, como, por exemplo, resultado de avaliações de desempenho, capacitações, trajetória na empresa, entre outros.

Para Banov (2015) o recrutamento interno tem vantagens como o menor custo e estimula a preparação e a melhoria dos colaboradores para uma promoção, promovendo treinamentos e criando um clima sadio de progresso profissional e nas relações internas com os empregados.

Uma vantagem relativamente importante para as organizações seria o baixo custo para o processo sem precisar investir em campanhas para contratar novos colaboradores.

Já Chiavenato (2004, p. 108) reflete que o recrutamento interno traz algumas desvantagens e pode causar conflito entre os funcionários ao criar uma atitude negativa nos que não demonstram condições de crescimento.

Isso causaria um desconforto no local de trabalho entre os funcionários, o que ocasionaria em disputa por algum cargo almejado, o que poderia fazer com que os funcionários ao invés de trabalharem bem na sua função pela sua competência, passassem a trabalhar somente para competir entre si, e ainda tirando lugar de alguém de fora que precisa de emprego.

2.1.2 Recrutamento externo

O recrutamento externo ocorre com a busca de pessoas de fora da empresa ou instituição e que procuram uma oportunidade no mercado de trabalho. Neste processo ocorre a captação de colaboradores que possam preencher os requisitos para o cargo.

Conforme Marras (2000, p. 73):

> (...) o recrutamento externo é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no quadro de efetivos. Existem duas variáveis que interferem na escolha da técnica a ser utilizada para o recrutamento, a variável tempo e variável custo, quanto maior o tempo disponível, menor será o custo do processo, pois o recrutador terá tempo suficiente para analisar banco de dados e indicações.

Nessa visão, quanto maiores os esforços e gastos nesse processo maiores as regras e requisitos para fazer parte da organização. Isso ocorre pelo capital gasto pela empresa e o tempo de um recrutador em buscar o melhor candidato que se encaixe perfeitamente no que se é requisitado.

O recrutamento externo traz muitas vantagens, e uma delas é o novo colaborador entrando para uma organização. Aquela vontade de fazer um bom trabalho frequentemente acompanha a entrada de pessoas novas com energia e motivação. O recrutamento externo é excelente como motivação ao pessoal que já faz parte da empresa.

Conforme explica Chiavenato (1999, p. 50):

> O recrutamento externo apresenta algumas vantagens, dentre as quais se destacam: traz sangue novo para a organização, talentos, habilidades e expectativas; enriquece o patrimônio humano, pela contratação de novos talentos e novas habilidades; aumenta o capital intelectual, pois inclui novos conhecimentos e destrezas; renova a cultura organizacional, enriquecendo com novas aspirações; incentiva a interação da organização com o mercado

> de recursos humanos; e, finalmente, é indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

Para o recrutamento externo acontecer é necessária a divulgação por meio de vários meios de comunicação, tais como: internet, cartazes, redes sociais, entre outros. As indicações são utilizadas novamente com muita frequência, mas também ocorrem por jornais, programas de estágio como o CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola).

2.2 Seleção

A seleção é o momento de selecionar as pessoas que passaram pelo recrutamento. É na seleção que serão escolhidas as pessoas que melhor se enquadraram nas exigências para a vaga concorrida.

A seleção deve considerar não só a qualificação, mas também a personalidade e cultura do candidato, principalmente nas vagas que têm contado direto com os clientes. Existem muitos candidatos altamente qualificados que não conseguem permanecer muito tempo em um mesmo emprego e isso causa custos e perdas de tempo (LACOMBE, 2005, p. 60).

Dessa forma entende-se que, para contratar alguém, a empresa vai muito além de somente escolher aquela pessoa que melhor se adaptar a vaga. O processo busca alguém que possa ser considerado completo para a função. E que seja competente na função e também para lidar com os clientes e colegas, pois, alguns candidatos mesmo tendo um currículo muito bom às vezes não tem durabilidade nas suas experiências anteriores, pois não se adaptam e não sabem conviver em um grupo social (LACOMBE, 2005, p. 61).

Para Banov (2015) seleção é composta por etapas: análise de currículos, entrevistas, aplicação de testes, dinâmicas de grupos e exames médicos. A primeira etapa e a que todos os participantes conhecem muito é a de análise dos seus currículos. Por isso os candidatos devem estar atentos à montagem dele, elaborando o material com todas as suas qualificações, cursos, capacidades e qualidades pessoais para lidarem com outras pessoas.

A entrevista é uma das etapas que mais abala os candidatos. É nesse momento que se constata se o que o currículo dizia era verdade por completo, pois nela que se tem um diálogo pessoalmente entre selecionador e candidato. Nesse sentido “a

entrevista permite averiguar conhecimentos, esclarecer dados que não estejam claros no currículo, aprofundar informações, dar oportunidade ao candidato para expor suas qualificações e expectativas” (BANOV, 2015, p.72).

Os testes podem ser variados, por exemplo: abordar conhecimentos gerais, conhecimentos específicos, prova prática e testes psicológicos. O mais temido pelos candidatos que, geralmente já estão bastante nervosos. Devem ser realizados por um psicólogo e não pelo selecionador, a não ser que também seja psicólogo (CARVALHO, 2009).

Quanto à etapa das dinâmicas de grupo, para quem é tímido ou tem dificuldade de falar em público, às vezes, pode ser até um fator de desistência na hora da seleção. Entretanto, atualmente, muitas empresas estão optando por esse tipo de etapa para vencer esta barreira que, para muitos, é um fator muito difícil de ser superado.

> (...) as dinâmicas de grupo, na seleção de pessoal, consistem em um conjunto de técnicas, que reúnem no mínimo seis e no máximo doze candidatos desconhecidos, concorrendo a uma mesma vaga. O objetivo da técnica é observar como o candidato se comporta e se relaciona em grupo, além de possibilitar a observação de algumas características pessoais, como por exemplo, indecisão, iniciativa, argumentação ou como lida com pressões, conflitos, como resolve e soluciona problemas (BANOV, 2015, p. 86).

O exame médico específico, assim como os demais fatores, busca ter um conhecimento amplo acerca da saúde do candidato e saber se ele está totalmente apto para a função a qual ele se candidatou. Serve também para não ter problemas futuros com relação à sua saúde e, por isso é sempre uma etapa eliminatória.

Quando o exame faz parte da seleção, é de caráter eliminatório, pois para cada cargo se tem um específico, por exemplo um atendente de telemarketing faz exames com o otorrino, pois está totalmente ligado a função e se estiver fora dos padrões, não poderá exercer o cargo (BANOV, M.R, 2015, p 86.) Dessa forma, os exames são de importante caráter também para a garantia do empregador de que seu novo funcionário não apresenta nenhum problema de saúde que possa ser agravado pela função que será exercida.

2.3 Perfil do recrutador e selecionador

O perfil do recrutador e selecionador também deve atender a alguns critérios. Para exercer essa função é necessária qualificação profissional e capacitação para o exercício da atividade.

A missão do recrutador é bem complexa e exige dos profissionais muitas habilidades, um olhar analítico e boa percepção, ou seja, nada fácil (KELLY, 2018).

O recrutador sofre uma pressão muito grande considerando que é ele quem escolhe as pessoas que ocuparão determinada vaga. E escolher alguém para algo nunca é fácil, pois está lidando com pessoas, sonhos e expectativas, e é preciso ser muito honesto e rígido para diminuir possíveis erros. O profissional precisa atuar sempre com sinceridade e, se possível ajudar o candidato a entender que não deve desistir no primeiro não que receber.

O selecionador é ainda mais difícil, pois ele é quem define quem passa e quem vai ficar para a próxima oportunidade. Sendo assim, uma das exigências fundamentais para ocupar essa função é possuir conhecimentos, habilidades e atitudes condizentes com o cargo.

Para Carvalho (2009, p. 105):

> (...) em primeiro lugar é preciso conhecer os fundamentos da administração e os subsistemas que integram uma organização. Recrutar e selecionar são atividades-meio que visam fornecer suporte às atividades-fim de uma organização. Se o selecionador não for capaz de identificar com clareza e precisão qual o seu papel no contexto das diversas atividades organizacionais, bem como o papel dos demais sistemas organizacionais, o foco de sua atuação poderá ficar distorcido.

O profissional desta área tem que compreender seu papel, conhecer a sua área de atuação profundamente, e assim poder fazer um bom trabalho. Ele deve estar sempre pesquisando o mercado para saber com quem está trabalhando, conhecer a cultura da sua organização para escolher e selecionar a pessoa certa para a vaga certa. O empenho, a capacitação e o estudo são constantes. O selecionador deve estudar e pesquisar constantemente o mercado de trabalho e as vantagens que outras empresas podem oferecer aos candidatos e ver as novas tendências para, então, selecionar (ALMEIDA, 2004, p 111).

Portanto, selecionar não é uma tarefa simples, já que é necessário estudo constante na área, sobre a organização e sobre os concorrentes. Para fazer as pessoas optarem por trabalhar naquele local e não em outro, o profissional desta área configura peça-chave para uma organização de sucesso.

Habilidade é outra característica muito importante para esse profissional, pois deve saber ouvir o candidato, saber qual o melhor método para o processo, trabalhar em conjunto com o participante e passar tranquilidade para o participante e para a organização.

> O selecionador deve ter habilidades interpessoais para conseguir estabelecer com os gerentes um contato de parceria, de tal forma que, além dos contatos programados com os setores, seja sempre requisitado pelo cliente interno para acompanhar reuniões e encontros de trabalho, momentos em que pode estar antecipando e mapeando demandas (ALMEIDA, 2004, p. 111).

A atitude é muito importante, pois, com essa característica, o selecionador tem a coragem para experimentar práticas novas, criar inovações em maneiras de selecionar, buscar especializações como: cursos, leituras específicas e participar de palestras da sua área. Esse profissional deve ter em seu perfil a prática do sigilo, saber o que pode e não pode divulgar sobre um processo que ocorrerá na organização para a qual está selecionando.

2.4 Gestão de pessoas na hotelaria

Conforme Ortega (2015) já são mais de 7 milhões de empregos gerados pela hotelaria no Brasil, e cursos nesta área ainda não são o bastante para a grande demanda de mão de obra, assim parece caber aos hotéis investir nos seus colaboradores e dar apoio de crescimento profissional.

A hotelaria é uma indústria de serviços que tem características organizacionais onde a principal finalidade é o fornecimento de hospedagem, alimentação, segurança, atividade de recreação e lazer e outros serviços ligados a condição de receber bem. Sendo que o objetivo da hotelaria, seria a busca da qualidade, que significa uma questão de sobrevivência para o empreendimento (FEIJÓ, 2002).

O turismo é um setor que está gerando muitas oportunidades para as pessoas. São 7 milhões de oportunidades, e esse é um número relativamente alto para um setor que não produz bens de consumo. Nesse sentido, parece fundamental a busca pela qualificação para a continuidade do desenvolvimento da área.

E a qualificação não é vista como atividade isolada, todos os cargos devem buscar aperfeiçoamento, com o conhecimento todos podem melhorar ainda mais nas suas funções de uma forma uniforme. A qualificação pode ocorrer em diferentes

esferas, como cursos internos, externos, leitura e, inclusive, aprendizado de uma segunda língua (ORTEGA, 2015).

Segundo Barreto:

> Com o crescimento do setor hoteleiro, o gerenciamento de pessoas, dentro do contexto da competitividade e da performance organizacional, também tem despertado em muitos administradores a percepção das respectivas mudanças de paradigmas que se fazem necessárias para aumentar a competitividade requerida. Estas melhorias têm sido percebidas não somente no direcionamento dos investimentos do capital financeiro e ou de melhorias tecnológicas, mas principalmente operando mudanças no modo como as empresas deste setor se organizam e passaram remanejar melhor seus empregados (2003, p. 2).

Com isto, é evidente que as empresas do ramo da hotelaria estão entendendo que, para evoluírem, não é preciso investir tanto no capital, e sim na escolha das pessoas que irão trabalhar em seus hotéis. Para Albuquerque (1992) com a valorização funcional das pessoas em função do valor que elas têm e não nas funções que executam, enxerga-se a real dimensão das pessoas no desenvolvimento da empresa. Perceber as pessoas como seu principal recurso, pode auxiliar na obtenção de maior sucesso no setor.

No momento em que uma empresa valoriza seus funcionários tudo melhora, pois um funcionário que ganha reconhecimento, que sabe que é importante para aquela organização faz um trabalho muito mais gratificante. E isso se reflete na sua forma de tratar o hóspede, de atender a um telefone e até no jeito que ele tira as malas do carro (ALBUQUERQUE, 1992, p. 20).

Segundo Chiavenato (2004, pp. 64-65):

> (...) visando alcançar qualidade e produtividade as organizações modernas vêm adotando uma série de características motivacionais para conseguir seus objetivos e metas. As organizações têm investido cada vez mais em funcionários que tenham características proativas e que sejam bastante motivadas para os trabalhos que executam.

Alguns fatores que podem motivar os colaboradores são: a satisfação do trabalho executado, a possibilidade de crescimento na empresa, o reconhecimento dos resultados alcançados, um salário a altura do cargo, os benefícios, o relacionamento com o grupo no qual se trabalha, entre outras coisas que a organização proporciona aos seus colaboradores.

Assim, reconhecendo talentos, conhecendo cada colaborador, as chances para que as empresas cresçam e escolham os profissionais certos para que o sucesso do

empreendimento seja alcançado aumentam significativamente. As pessoas são fundamentalmente o grande recurso para a organização.

3 RESULTADOS DA PESQUISA

Para Vieira (2019) as tecnologias estão aí para ajudar a hotelaria a enfrentar os desafios com recrutamento e seleção. Na área de turismo e hotelaria essa diversidade é ainda maior porque envolve a mediação das diferenças nas relações construídas cotidianamente com as pessoas, muito mais do que a integração organizacional. O que justifica a vital importância na seleção de mão de obra, que nem sempre é permanente devido à sazonalidade do setor. Por isso, o mercado exige dos profissionais bem mais do que técnica e treinamento.

É preciso capacidade emocional, autonomia intelectual, pensamento crítico, espírito empreendedor e iniciativa, além da capacidade de antever cenários e resolver problemas, ou seja, na área de turismo e principalmente na hotelaria, se busca um profissional completo com conhecimentos teóricos e muita hospitalidade. (VIEIRA, 2019)

A tecnologia é algo inovador e que pode auxiliar e transformar os processos em que é utilizada, inclusive para recrutamento e seleção, processo que já parecem contar com seu respaldo.

> É nesse momento que a utilização de recursos de recrutamento online entra em ação, gostemos dela ou não, a internet tem mudado o mundo, algumas pessoas acreditam que no decorrer da próxima década, o currículo escrito em papel deixará de existir quase que completamente dando lugar a sua versão eletrônica que já é disponível atualmente, assim temos muito que aprender com o recrutamento online. (TANKE, p. 107, 2004)

Quando se refere à atração de candidatos, fala-se em qualidade e não quantidade e o que se deve buscar é um candidato que tenha todas as qualidades técnicas e interpessoais necessárias para ajudar a conduzir a empresa ao sucesso. Selecionam-se, assim, os nichos mais propícios para encontrar possível candidato ao cargo desejado como: sites de divulgação de vagas, redes sociais (principalmente o LinkedIn), softwares de gestão e aplicativos especializados em recrutamentos. (OI TCHAU BLOG, 2020).

A tecnologia como aliada ao processo de recrutamento e seleção também pode exercer importante papel no momento da triagem. Um bom exemplo é quando da postagem da vaga nas redes sociais, com a utilização de plataformas e sistemas de recrutamento e seleção que realizem, entre outros, testes de aptidão para eliminar os candidatos que não se encaixam no perfil antes mesmo de passarem para as outras fases do processo, torna-se mais rápido e fácil (OI TCHAU BLOG, 2020).

As empresas também têm a possibilidade de manter uma página própria no *LinkedIn*[3]. Para isso, a empresa busca criar oportunidades para os colaboradores dos mais diferentes setores. O espaço pode ser utilizado tanto para divulgação de vagas quanto para a atração de seguidores ou potenciais futuros colaboradores. (CANALTECH; KENOBY, 2020)

Uma tendência que propõe a facilitação do trabalho dos recrutadores é a inteligência artificial (IA) e pode executar diferentes tarefas, como ler currículos, selecionar candidatos e responder automaticamente**.** E mostra, principalmente, que ela está prestes a revolucionar também o trabalho de aquisição de talentos, construindo uma nova geração do recrutamento (Metadados, 2019).

Os dados relatados em pesquisa (Metadados, 2019) são que 35% dos recrutadores e gestores globais apontam que a inteligência artificial é uma das tendências que mais tem impactado o processo de seleção e contratação de profissionais na atualidade. No Brasil, esse índice é de 37%. Por outro lado, 76% dos participantes da pesquisa acreditam que a IA deve transformar ou, pelo menos, impactar de certa forma o processo de recrutamento e seleção.

Isso mostra a importância das novas tecnologias, de uma forma que otimiza o tempo e atrai tantas pessoas ao mesmo tempo em que traz mais visibilidade para as empresas, principalmente os hotéis, além de expor suas vagas e ainda mostrar seus serviços.

Os gestores das redes de hotéis estão sempre inovando com o avanço da tecnologia. Assim, no recrutamento, buscam atrair pessoas capacitadas que tenham potencial para trabalhar dentro dos hotéis. Quanto à seleção de pessoas, é uma fase bem importante por selecionar e avaliar cada candidato que estiver apto ou não para

---

[3] Portal lançado por Reid Hoffman no dia 5 de maio de 2003 e comprado pela Microsoft em 2016. Atualmente, a empresa é liderada por Jeff Weiner e é considerada a maior rede profissional do mundo, com, aproximadamente, 550 milhões de usuários em 200 países, a missão é conectar profissionais de todo o mundo, focando o crescimento de suas carreiras (CANALTECH, 2020).

trabalhar desenvolvendo atividades com dedicação e qualidade dentro das instituições hoteleiras. (SANTOS; LIMA, 2018)

No recrutamento a tecnologia já é bem utilizada, já na seleção as técnicas modificadas são mais recentes. A seleção recentemente também teve suas técnicas modificadas para facilitar e está sendo usada nas seguintes formas: Audição, em que o candidato realiza um trabalho real e é avaliado por isso (54%); Entrevistas informais, geralmente realizadas em um almoço ou café (53%); Simulações em realidade virtual para testar as habilidades (28%); Entrevistas em vídeo – ao vivo ou gravadas (18%); (METADADOS, 2019).

Para Godinho (2008), o ferramental tecnológico torna possível captar, triar, avaliar e contratar o profissional mais adequado ao preenchimento da vaga de forma eficiente e eficaz, minimizando o tempo de preparação e execução do processo seletivo, além de custos e mão-de-obra. Nesse sentido, esses profissionais precisam estar preparados para recrutar e selecionar pessoas que possam contribuir com o desenvolvimento da empresa, por isso os meios pelos quais são utilizados para desenvolver tal função necessitam estar adequados, requerendo tecnologias que tragam maior agilidade e confiabilidade no processo de escolha de profissionais.

Novas tecnologias estão sendo utilizadas nos departamentos de Recursos Humanos dos empreendimentos, nas empresas que têm especialidade em inovar talentos, nas implantações dos processos de selecionar e recrutar o pessoal. Com a agilidade e a eficácia na priorização de contratar pessoas, funcionam de tal forma que obtém veracidade na execução e qualificação que se utiliza nos níveis de competitividade dentro da organização. (SANTOS; LIMA, 2018)

Quando entrevistados três gestores de hotéis, em João Pessoa, sobre como a tecnologia contribuía no recrutamento e seleção de seus hotéis, no quadro abaixo indicam-se as respostas de cada um.

Quadro 1: Quadro síntese de respostas de gestores hotéis, a partir de pesquisa

(Gerente 1).	(Gerente.2).	(Gerente 3).
O único ponto positivo que nossa tecnologia ajudou até o presente momento foi na procura de pessoas que realmente querem ingressar em nossa empresa pois, como a	Como citei anteriormente, o uso de sistemas de informação, dinamiza uma série de processos. Como exemplo, posso citar o sistema de gestão de talentos. Diariamente,	A tecnologia amplia o desenvolvimento da empresa, sendo uma empresa que pode estar em qualquer lugar a qualquer momento. Um exemplo é um profissional que

única procura é por nosso site ou e-mail, só vieram pessoas interessadas pela vaga ou que precisam de vaga. Onde nossa tecnologia ajudou foi em ter a demanda de pessoas que realmente necessitam e procuram vagas (GRH.1).	recebemos em todos os hotéis da rede, dezenas de currículos, e logo que estes são recebidos, são cadastrados no sistema, que ficam disponíveis para todos os hotéis, e podem ser acessados rápido, com a aplicação de filtros como Perfil, experiências, Pretensão Salarial, entre outros (GRH.2	se inscreve para um processo seletivo sendo ele muito bem requisitado curricularmente e na data agendada ele está viajando, sendo assim, a tecnologia ajuda a captar esse profissional e tendo a oportunidade de contratá-lo (GRH.3).

Fonte: Adaptado de SANTOS; LIMA 2018.

Com o quadro acima vemos na prática que os empreendedores estão usando a tecnologia a seu favor e com isso estão otimizando seu tempo, conseguindo captar pessoas capazes e aptas as funções das quais se candidataram, filtrando também coisas como salários que buscam e características dos candidatos.

Por isso os gestores dos próprios hotéis têm se preocupado com o perfil de seus funcionários para que sejam capazes de se adequarem melhor ao próprio perfil tido de cliente. E as tecnologias podem ajudar em encontrar onde quer que seja este perfil mais apropriado às necessidades dos hotéis. (SANTOS; LIMA, 2018)

Para Mendes Filho e Ramos (2002), a Internet é vista como uma das tecnologias de informação mais importantes na atualidade, tendo na indústria hoteleira um grande usuário, que a utiliza para disponibilizar vários serviços.

Sabendo utilizar a tecnologia como uma ferramenta que auxilia nesses processos, os hotéis só tem a crescer e se desenvolverem cada vez mais, ainda mais hoje em dia que tudo é perpassado pela internet, ela está em todo lugar, então ter um hotel bem administrado e bem visível nas redes sociais é uma ótima e prática opção, podendo representar um diferencial de competitividade.

Para a finalização da pesquisa nota-se a importância de todo esse processo sobre o mercado atual: “O mercado mudou. E é preciso mudar também a forma de contratar e gerir as pessoas” (Vieira, 2019).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente foram encontrados, a partir da pesquisa, dois modos de recrutamento, o interno que se faz dentro da própria empresa sem divulgação e com

menos gastos, utilizando o próprio pessoal dando oportunidade de promoção, e o externo que ocorre quando se divulgam as vagas em vários locais e buscando novos colaboradores, criando oportunidades de empregos.

Além das modalidades interna e externa, ficaram evidentes novas formas de recrutamento e seleção com o auxílio da tecnologia. Merece destaque o recrutamento *online* e como ele pode otimizar o tempo dos gestores e ao mesmo tempo dar mais visibilidade para o hotel, pois quando se coloca as vagas de emprego em redes sociais como o LinkedIn, por exemplo, a empresa fica em foco e se consegue mostrar mais ainda seus serviços. Na seleção a tecnologia também é importante aliado, especialmente no momento em que vivemos, pois fazer uma entrevista por vídeo ou online, além de conveniente, pode apresentar-se, também, como única alternativa viável.

Merecem destaque, ainda, os resultados compilados a partir de pesquisa com gestores de hotéis. A partir de seus posicionamentos, percebe-se que os pontos positivos nesta nova forma de recrutar e selecionar com a ajuda da tecnologia foram que: a procura por emprego de pessoas que realmente querem ingressar no hotel; a otimização do tempo em realizar o processo; possível ampliação do desenvolvimento do hotel ao tornar-se mais visível e acessível de qualquer lugar e a possibilidade de um bom profissional que esteja distante fisicamente candidatar-se à vaga.

Como mostra a pesquisa, o recrutamento e seleção estão inovando em novas técnicas de realizar esses processos. Com a tecnologia que se faz presente cada vez mais no nosso dia-a-dia e com infinidade de recursos a serem explorados, ao entrar em ação no recrutamento e seleção pode ser fator diferencial, pois no momento que um hotel faz uma publicação de uma vaga nas redes sociais sua visibilidade aumenta e, com isso, pode atrair tanto a candidatos quanto hóspedes. Na seleção, neste cenário de pandemia, ter a possibilidade de participar de processos de recrutamento e seleção de forma virtual também parece ser indispensável.

Diante do estudo realizado sobre gestão de pessoas, mostrou-se relevante a atualização de conhecimentos em recrutamento e seleção. Considerando a utilização da tecnologia como assunto em constante evolução, a ampliação de horizontes por parte de donos de hotel pode representar um diferencial competitivo ao utilizar a tecnologia em seu favor, otimizando tempo, espaço e capital.

A principal oportunidade para os proprietários de hotéis pode ocorrer no momento em que eles entendem como um recurso inovador essas novas formas de recrutar e selecionar candidatos, com o auxílio da tecnologia e com um profissional com o perfil para usar as técnicas e facilitar nesta contratação. Levando em conta os estudos contemplados neste artigo, percebe-se que todas as técnicas de recrutamento e seleção são validas e investir em tecnologia no momento que estamos enfrentando uma pandemia se torna ainda mais necessário.

Conclui-se que dado o contexto atual, o tema estudado apresenta relevância e, assim, novos estudos podem ser importantes, inclusive, questionamentos sobre a ocorrência de novas formas de recrutamento e seleção para os proprietários dos hotéis de São Borja e fronteira oeste do estado. Estudo este que também pode ser pertinente, futuramente, a acadêmicos do curso de Tecnologia de Gestão de Turismo, do Instituto Federal Farroupilha, Campus São Borja.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo. G. **Estratégia de Recursos Humanos e Competitividade**. Revista de Administração. São Paulo: v. 27, out/dez. 1992 p. 19.

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática.** São Paulo: Atlas, 2004.

BANOV, M.R. **Recrutamento, Seleção e Competências**. 4° ed, São Paulo: Atlas, 2015, 115 p.

BARRETO, M. **Turismo, politicas públicas e relações internacionais**. Campinas: Papirus, 2003.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni et al, **Recrutamento e Seleção por Competências.** Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CANALTECH. **LinkedIn.** Disponível em:< https://canaltech.com.br/empresa/linkedin/> Acesso em: 29/08/2020 às 09:00.

CHIAVENATO, Adalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas**. 3° ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010- 6° reimpressão, 567 p. 2010.

FEIJÓ, Fernando. **Curso de hotelaria.** 2002. Disponível em: <http://www.fernandofeijo.com/mkt_hotelaria.pdf>. Acesso em 28/09/2020.

GODINHO, A. M. **E-recruitment-recrutamento e seleção on-line: estudo de caso Catho online.** Monografia de Graduação. 36 p. UNICEUB – Centro Universitário de Brasília. Brasília/DF, agosto de 2008.

KELLY, Lira. **O que é preciso para ser um bom recrutador?** Disponível em: <https://www.catho.com.br/empresa-em-foco/o-que-e-preciso-para-ser-um-bom-recrutador/> Acesso em: 06/10/2018, às 08:25.

KENOBY. **Técnicas de recrutamento e seleção: conheça as 6 melhores do mercado.** Disponível em: <https://kenoby.com/blog/tecnicas-de-recrutamento-e-selecao/ > Acesso em: 28/08/2020 às 11:00.

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

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 3° ed. São Paulo: Futura, 2000.

MENDES FILHO, L. A. M.; RAMOS, A. S. M. **A Internet como novo paradigma tecnológico e organizacional da gestão hoteleira: uma seleção de serviços e aplicações utilizados pelos hotéis.** Revista da FARN. Natal, RN, v. 2, n. 1, p. 11-24, 2002.

METADADOS. **Recrutamento e seleção: tendências que impactam o mercado.** Disponível em:< https://www.metadados.com.br/blog/recrutamento-selecao-tendencias/#:~:text=Nova%20gera%C3%A7%C3%A3o%20de%20recrutamento&text=35%25%20dos%20recrutadores%20e%20gestores,esse%20%C3%ADndice%20%C3%A9%20de%2037%25> Acesso em: 28/08/2020 às 11:40.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Turismo tem faturamento recorde de R$136,7 bilhões em 2019.** Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/viagens-e-turismo/2019/10/turismo-tem-faturamento-recorde-de-r-136-7-bilhoes-em-2019#:~:text=O%20setor%20do%20Turismo%20no,registrado%20nos%20%C3%BAltimos%20quatro%20anos>. Acesso em: 15/08/2020 às 15:30.

OI TCHAU BLOG. **Recrutamento e seleção conheça as melhores práticas e técnicas.** Disponível em: <https://www.oitchau.com.br/blog/recrutamento-e-selecao-conheca-as-melhores-praticas-e-tecnicas/> Acesso em: 28/09/2010 às 10:20.

ORTEGA, Paulo. **Gestão de pessoas na nova era da hotelaria brasileira**. São Paulo, 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-pessoas-na-nova-era-da-hotelaria-brasileira/ >Acesso em: 06/10/2018, às 08:00.

SANTOS, S.S; LIMA, T.B. **A relação da tecnologia com o processo de recrutamento e seleção de pessoal a partir da visão de gestores de três hotéis de João Pessoa, Paraíba/PB, Brasil.** Turismo & Sociedade (ISSN: 1983-5442). Curitiba, v. 11, n. 2, p. 217-235, maio-agosto de 2018.

SEBRAE. **A importância do recrutamento e seleção para o futuro da empresa**. Disponível em:<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-importancia-do-recrutamento-e-selecao-para-o-futuro-da-empresa,e9f77640b34b6510VgnVCM1000004c0 >. Acesso em: 03/10/2018, às 09:30.

TANKE, Mary L. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, tradução 2ª ed norte-americana, 2004.

VIEIRA, Walter. **O papel do RH na gestão do setor hoteleiro.** Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/o-papel-do-rh-na-gestao-do-setor-hoteleiro/>. Acesso em: 17/08/2020 às 14:25.

.