



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO
MESTRADO EM TURISMO**

Jéssyca Rodrigues Henrique da Silva

**IMPACTOS DA TECNOLOGIA NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM
ESTUDO NO SETOR HOTELEIRO**

NATAL/RN

2019

Jéssyca Rodrigues Henrique da Silva

IMPACTOS DA TECNOLOGIA NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO NO SETOR HOTELEIRO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para a obtenção do título de Mestre em Turismo, na área de concentração Turismo, Desenvolvimento e Gestão.

Orientadora: Profa. Dra. Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto.

NATAL/RN

2019

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
Sistema de Bibliotecas - SISBI
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Silva, Jessyca Rodrigues Henrique da.

Impactos da tecnologia nos processos de gestão de pessoas: um estudo no setor hoteleiro / Jessyca Rodrigues Henrique da Silva. - 2019.

129 f.: il.

Dissertação (Mestrado em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Turismo. Natal, RN, 2019.

Orientador: Profa. Dra. Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto.

1. Gestão de Pessoas - Turismo - Dissertação. 2. Processos de gestão de pessoas - Dissertação. 3. Tecnologia - Dissertação. 4. Recursos humanos eletrônicos (e-RH) - Dissertação. 5. Setor Hoteleiro - Dissertação. I. Barreto, Leilianne Michelle Trindade da Silva. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/UF/Biblioteca do CCSA

CDU 658.3:338.488.2

Jéssyca Rodrigues Henrique da Silva

IMPACTOS DA TECNOLOGIA NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO NO SETOR HOTELEIRO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para a obtenção do título de Mestre em Turismo, na área de concentração Turismo, Desenvolvimento e Gestão.

Natal/RN, 27 de fevereiro de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto, Dra. - Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) - **Presidente da Banca**

Luiz Augusto Machado Mendes Filho, Dro. - Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) - **Membro Interno**

Nelsio Rodrigues de Abreu, Dro. - Universidade Federal da Paraíba (UFPB) - **Membro Externo**

AGRADECIMENTOS

Sempre trago na mente, que o saber ser grato representa um dos mais nobres sentimentos e ele inicia a partir do momento que reconhecemos em nós mesmos, nossas próprias limitações, anseios e dificuldades de prosseguirmos sozinhos. Por isso, que neste momento de encerramento de mais um importante ciclo, faço questão de reconhecer o papel de todos os que contribuíram nesta caminhada. Ressalvo, que não serei objetiva e que não irei analisar este momento de forma isolada. Penso, que cada passo que damos, faz parte de um conjunto de forças e de pessoas que nos direcionam a chegar ao destino e obtermos sucesso naquilo o que nos propomos a realizar.

Para começar, faço uma retrospectiva no tempo e lembro de muitas tardes durante a minha infância, que ao visitar a minha avó, a ouvia por incansáveis vezes me falar o quanto o conhecimento era importante para termos sucesso na vida. Por hora, acreditei que o sucesso ao qual se referia, seria apenas o sucesso financeiro. Só mais tarde pude descobrir que isso é algo que vai bem mais além de questões materiais. Por mais que naqueles momentos parecesse um simples e repetitivo discurso de avó para uma neta, sempre a ouvia com muita atenção e busquei seguir o que me falava. Por isso, quero demonstrar gratidão a minha avó Maria D'Águia, por ter me incentivado a despertar desde muito cedo o desejo pela busca do conhecimento.

Agradeço a minha família, pois sempre depositaram confiança, força, suporte e incentivo para que eu me mantivesse firme nesta caminhada. Agradeço ao meu Deus, por ter minha mãe, Edivânia, que me apoia e que sempre buscou dar o seu melhor como mãe e como ser humano. Ao meu esposo Anderson e minha filha Nicolý, por me acompanharem em todos esses momentos, me darem amor, apoio e principalmente compreensão nestes dois últimos anos em que me dediquei ao mestrado.

Por falar em mestrado, não poderia deixar de expor gratidão a principal pessoa que contribuiu neste processo. A minha orientadora Leilianne Barreto, por quem nutro uma profunda admiração e respeito. Agradeço, primeiramente, por ter me acolhido como sua orientanda e ter cumprido brilhantemente o seu papel como orientadora. Por todas as correções na pesquisa. Pelas excelentes experiências proporcionadas nos estágios à docência. Por toda paciência, simpatia, disposição, comprometimento e seriedade que leva o seu trabalho e seus alunos na UFRN. Obrigada de todo coração, por tudo!!

Também aproveito para agradecer a todos os professores do PPGTUR, em especial, ao professor Luiz Mendes, por ter sido um grande incentivador para que eu ingressasse no mestrado em turismo da UFRN. Foi através dele, ainda na graduação que comecei a engatinhar na pesquisa e aprendi a dar os primeiros passos por conta própria. Sempre com uma alma bondosa, nunca negou sua ajuda. Levarei sempre seus ensinamentos.

Uma dedicação especial as minhas amigas Aline Mayara e Marcela Martins, por estarem sempre presentes desde o início dessa jornada. Foram inúmeros os momentos bons que passamos. Por todas as risadas coletivas, pelos trabalhos que fizemos juntas, pela amizade de vocês, por todo apoio e conselhos nos momentos de angústia. Guardarei suas amizades sempre comigo.

A todos os colegas e amigos que tive o prazer de conhecer no PPGTUR. Não poderia deixar de mencionar essa instituição que me formou e forma pela segunda vez. Obrigada Universidade Federal do Rio Grande do Norte, por vir mudando a minha forma de ver o mundo e a vida. Com certeza já faz parte da minha história.

RESUMO

Silva, J. R. H. (2019). Impactos da tecnologia nos processos de gestão de pessoas: um estudo no setor hoteleiro. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Turismo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil.

A gestão de pessoas é um campo dos estudos organizacionais que vem ganhando visibilidade ao longo dos anos, a medida em que o capital humano passa a ser reconhecido como fonte de vantagem competitiva, sustentável e de difícil imitação. Os hotéis, por fazerem parte do setor de serviços, são profundamente dependentes do comportamento de seus colaboradores. Por isso, torna-se pertinente investigar práticas de gestão de pessoas aplicadas a este contexto. O presente estudo tem como objetivo investigar os impactos do uso da tecnologia nos processos de gestão de pessoas no setor hoteleiro. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. Dez empreendimentos hoteleiros foram investigados, com o intuito de identificar a inserção das aplicações tecnológicas aos seguintes procedimentos: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração e recompensa dos colaboradores. Para nortear o estudo, entrevistas foram realizadas com os principais gestores da área em cada unidade. Apoiado no método de análise de conteúdo e auxílio do *software* NVivo Versão 10, os dados foram categorizados e chegou-se aos seguintes resultados: os hotéis, em sua maioria, possuem uma gestão de pessoas pouco estruturada, dependente de outras áreas e com processos considerados tradicionais. Embora, exista impactos tecnológicos, estes ainda se encontram em fase inicial e longe de um planejamento estratégico mais abrangente. Em algumas atividades, existe um maior esforço tecnológico, enquanto outras, encontram-se deficientes. A tecnologia tem auxiliado principalmente em rotinas administrativas de recrutamento, compensação, avaliações e treinamentos. Porém, ainda não se visualiza uma força de trabalho preparada para mudanças nessas atividades. Por fim, é possível concluir que, para que os hotéis venham a evoluir para um campo estratégico do uso da tecnologia em gestão de pessoas, não é suficiente apenas mudanças pontuais, existe a necessidade de transformações mais amplas, que envolva aspectos valorativos e culturais dos que fazem parte.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Processos. Tecnologia. Recursos Humanos Eletrônicos. Setor Hoteleiro.

ABSTRACT

Siva, J. R. H. (2019). Impacts of technology in the processes of people management: a study in the hotel sector. Postgraduate Program in Tourism, Federal University of Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brazil.

People management is a field of organizational studies that has gained visibility over the years, as human capital becomes recognized as a source of competitive advantage, sustainable and difficult to imitate. Hotels, because they are part of the service sector, are deeply dependent on the behavior of their employees. It is therefore relevant to investigate people management practices applied in this context. The present study aims to investigate the impacts of the use of technology on the processes of people management in the hotel sector. It is a qualitative, exploratory and descriptive research. Ten hotel developments were investigated in order to identify the insertion of technological applications into the following procedures: recruitment and selection, training and development, evaluation of performance and compensation and rewards of employees. To guide the study, interviews were conducted with the main area managers in each unit. Based on the NVivo Version 10 software, the data were categorized and the following results were obtained: most hotels have poorly structured people management, dependent on other areas and with traditional processes. Although there are technological impacts, they are still at an early stage and far from more comprehensive strategic planning. In some activities, there is a greater technological effort, while others are deficient. The technology has mainly aided in administrative routines of recruitment, compensation, evaluations and trainings. However, a workforce prepared for changes in these activities is not yet envisaged. Finally, it is possible to conclude that, in order for hotels to evolve into a strategic field of technology use in people management, it is not enough just changes in time, there is a need for broader transformations, involving values and cultural aspects of that are part of it.

Keywords: People Management. Processes. Technology. Electronic Human Resources. Hotel Sector.

LISTA DE SIGLAS

AD – Avaliação de Desempenho

EC – Educação Corporativa

EaD – Educação a Distância

ARRH – Administração de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

E-RH – Recursos Humanos Eletrônicos

GE – Gestão de Pessoas

GEP – Gestão Estratégica de Pessoas

R&S – Recrutamento e Seleção

SI – Sistema de Informação

SIRH – Sistema de Informação de Recursos Humanos

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

T,D&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

TI – Tecnologia da Informação

R&R – Remuneração e Recompensa

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

WEB – Word Wide Web

OMT – Organização Mundial do Turismo

MTUR – Ministério do Turismo

PDI – Plano de Desenvolvimento Interno

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Formas de transmissão da informação instrutor/aluno.	47
Figura 2: Sistemas tecnológicos utilizados no ensino e aprendizagem nas empresas	48
Figura 3: Papel da avaliação de desempenho na gestão de pessoas.	53
Figura 4: Design da análise e discussão dos resultados provenientes do estudo.....	71
Figura 5: Termos representativos do uso da tecnologia no R&S de pessoas nos hotéis.....	75
Figura 6: Exemplo de site gratuito para recrutamento <i>on-line</i>	81
Figura 7: Exemplo de ferramenta “Trabalhe Conosco”.....	82
Figura 8: Canais para recrutamento interno nos hotéis.	83
Figura 9: Termos representativos do uso da tecnologia no T&D nos hotéis.	87
Figura 10: Ferramentas tecnológicas utilizadas no processo de aprendizagem nos hotéis.	90
Figura 11: Cluster dos termos que determinam a caracterização dos cursos <i>on-line</i> nos hotéis.92	
Figura 12: Termos representativos do uso da tecnologia na AD nos hotéis.	94
Figura 13: O papel da universidade corporativa no processo de avaliação de desempenho.	99
Figura 14: Termos representativos do uso da tecnologia na R&R nos hotéis.....	101
Figura 15: Aspectos positivos associados ao uso do e-RH no setor hoteleiro..	105
Figura 16: Aspectos negativos associados ao uso do e-RH no setor hoteleiro.	108

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparação RH tradicional e RH virtual.....	31
Quadro 2: Revisão de pesquisas sobre TIC na gestão de pessoas diagnosticadas nesse estudo.	34
Quadro 3: Vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo	39
Quadro 4: Tecnologias de aprendizagem na apresentação e distribuição de informações	49
Quadro 5: Aspectos internos e externos que afetam a definição do salário	58
Quadro 6: Empreendimentos hoteleiros que compuseram o <i>corpus</i> do estudo.....	66
Quadro 7: Categorias de análise do estudo	67
Quadro 8: Objetivos relacionados ao roteiro de entrevistas e base teórica.	68
Quadro 9: Caracterização dos hotéis participantes.	72
Quadro 10: Canais externos para captação e comunicação de vagas utilizados nos hotéis.	76
Quadro 11: Finalidades de utilização do <i>Linkedin</i> no setor hoteleiro.....	77
Quadro 12: Captação em grupos de redes sociais <i>on-line</i>	80
Quadro 13: Hotéis que utilizam e não utilizam as redes sociais no processo de seleção.	85
Quadro 14: Autodesenvolvimento nas plataformas <i>on-line</i>	89
Quadro 15: Interface das ferramentas e cursos <i>on-line</i> nos hotéis.	91
Quadro 16: Uso da tecnologia no sistema de remuneração dos hotéis.	103
Quadro 17: Desafios e possibilidades do uso do e-RH no setor hoteleiro.	110

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	13
1.2 JUSTIFICATIVA	17
1.3 OBJETIVOS.....	19
1.3.1 Objetivo Geral	19
1.3.2 Objetivos Específicos.....	19
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TEXTO.....	20
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITOS E EVOLUÇÃO.....	21
2.2 DESAFIOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS NO TURISMO	24
2.3 INTERFACE DA TECNOLOGIA NA GESTÃO DE PESSOAS: E-RH.....	26
2.4 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS E INFLUÊNCIA TECNOLÓGICA	37
2.4.1 Recrutamento e Seleção	38
2.4.2 Treinamento e Desenvolvimento.....	42
2.4.3 Avaliação de Desempenho	51
2.4.4 Remuneração e Recompensa.....	56
2.5 TECNOLOGIA NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NO TURISMO.....	60
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	64
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	64
3.2 UNIVERSO E CAMPO DE ESTUDO.....	65
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA	66
3.4 COLETA DE DADOS.....	69
3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	70
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	71
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS HOTÉIS.....	72
4.2 PROCESSOS E PRÁTICAS.....	74

4.2.1 Recrutamento e Seleção	74
4.2.2 Treinamento e Desenvolvimento	86
4.2.3 Avaliação de Desempenho	94
4.2.4 Remuneração e Recompensa	100
4.3 ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS	104
4.4 DESAFIOS E POSSIBILIDADES	110
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
5.1 IMPLICAÇÃO TEÓRICA, PRÁTICA E SOCIAL	119
5.2 LIMITAÇÕES E AGENDA PARA PESQUISAS FUTURAS.....	119
REFERÊNCIAS.....	120
APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE PESQUISA	127
APÊNDICE B: CARTA DE APRESENTAÇÃO	129

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se uma reflexão sobre o atual contexto da gestão de pessoas, respaldando a relevância do estudo, especialmente, aplicado ao setor hoteleiro. Inicialmente será apresentado o contexto e objeto dessa pesquisa, expondo a lacuna do conhecimento e justificando os motivos para essa investigação.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Encarada como atividade atrativa a uma parcela da sociedade que observa o turismo como alternativa para desvendar lugares, conhecer culturas e elevar *status* social, as práticas turísticas, especialmente, após a revolução industrial têm crescido substancialmente no mundo. Esse ápice na indústria de viagens, deve-se principalmente, aos seus efeitos significativos como impulsionadora da economia dos lugares e conseqüentemente, fomentadora de melhorias na qualidade de vida das populações receptoras. Considera-se, que nos últimos anos, o turismo passou a experimentar uma expansão continua na atividade, a partir da abertura de novos destinos, criação de emprego, empresas, exportação e desenvolvimento de infraestrutura (World Tourism Organization - UNWTO, 2016).

Dados do relatório Tourism Highlights, apontam um crescimento ininterrupto do turismo e suas receitas em todo o mundo, que passaram de US \$ 2 bilhões em 1950, para US \$ 1260 bilhões até o ano de 2015 (UNWTO, 2016). Ao adentrar na realidade brasileira, o turismo já representa uma das principais atividades econômicas, geradoras de emprego e renda, capaz de movimentar a economia de diferentes localidades pelo seu caráter multiplicador. Para o órgão oficial do turismo no Brasil, só no ano de 2015, o país recebeu um total de 6,3 milhões de turistas advindos dos diversos destinos no mundo (Ministério do Turismo - MTur, 2017).

Tudo isso tem possibilitado um aumento significativo no número de empresas, que juntas são responsáveis por oferecer um misto de serviços fundamentais aos turistas, dentre elas, destaca-se o setor hoteleiro. No Brasil, a hotelaria é responsável pela geração de 1,3 milhões de empregos formais e 675 mil ocupações indiretas (Governo do Brasil, 2018), sendo atualmente o setor que mais cresce na atividade. O estudo da demanda turística realizado pelo Ministério do Turismo mostra que dos diversos meios de hospedagem utilizados por turistas que visitam o destino, os hotéis juntamente dos *flats* e pousadas são os mais utilizados, constituindo-se uma representação de 41,5% da população (Mtur, 2017).

Apesar do expressivo crescimento nos empreendimentos hoteleiros, são inúmeros os desafios impostos a esse segmento. As novas tendências tecnológicas têm impactado fortemente as relações entre empresas e consumidores, surgindo novos desafios e formas relacionamento. A emergência da globalização, trouxe para a sociedade novos paradigmas informacionais e como consequência, o surgimento de um novo perfil de turista. Mendes Filho, Jorge e Sena Junior (2016), corroboram que a internet tem especialmente contribuído para esse ambiente de mudanças, uma vez que, por um lado ela constitui-se uma vantagem para o consumidor e o empresário, mas por outro, também fez surgir novas dificuldades para as empresas se manterem a altura das exigências do mercado.

A partir disso, o setor hoteleiro necessita se readequar ao mundo corporativo, utilizando a informação e o conhecimento como meio para alcançar o diferencial competitivo. No decorrer das últimas décadas, emergiram novos conceitos estabelecidos sobre o papel que o ser humano representa para a competitividade nas empresas. A gestão de pessoas vem tornando-se um elemento de competitividade, ao mesmo tempo, em que se eleva o entendimento de que não são as máquinas os principais recursos estratégicos nas organizações, mas sim, as pessoas que trabalham nelas. Diante de tal realidade, torna-se pertinente afirmar que a gestão de pessoas representa o caminho pelo o qual o conhecimento será gerenciado entre os membros do grupo, pois são as pessoas as detentoras do conhecimento necessário para a competitividade organizacional.

No setor hoteleiro, a gestão eficiente de pessoas também representa um mecanismo estratégico, já que o consumo destes serviços passa a ser composto não só de aspectos tangíveis, mas também, de relações intangíveis propiciadas durante o contato fornecedor/cliente. Lima (2015) cita que esta área tem demonstrado relevância para criar valor em economias avançadas do setor de serviços, onde ações humanizadas são fundamentais para gerar vantagens competitivas. Na percepção da autora, prover melhores resultados nos processos, políticas e práticas de gestão de pessoas dentro dos meios de hospedagem, garantem benefícios a essas empresas, à proporção que os resultados dessas ações se traduzirão em melhores atitudes dos colaboradores, fidelizando o cliente e conseqüentemente aumentando os lucros.

São diversificados os estudos que têm se concentrado em buscar na gestão de pessoas novas oportunidades competitivas, trabalhando o ser humano de forma estratégica. Contudo, nos últimos anos surgiram tendências direcionando-a a tornar-se uma área automatizada, em que o avanço tecnológico a conduz para o abandono de atividades rotineiras, para se dedicar a funções estratégicas (Marras, 2010).

MacKay & Vogt (2012), corroboram que foi a partir da década de 1990, que a Web passou a difundir-se na sociedade, tornando-se uma ferramenta onipresente com acesso a informações cada vez mais especializadas e afetando diretamente as diferentes áreas empresariais. Dentro desta perspectiva, a tecnologia da informação e comunicação (TIC) também passa a impactar diretamente o setor de gestão de pessoas, condicionando à uma mudança estrutural em seus processos. Representa, na percepção de Ramos, Mendes Filho e Lobianco (2017), uma ampla gama de ferramentas que permitem o uso intensivo de informações. Este termo se tornou amplamente aceito por volta da década de 1980, para designar um conjunto de aplicações e serviços que abrangem duas categorias básicas, sendo elas, computadores e telecomunicações. Portanto, no contexto da gestão de pessoas, são muitas as tecnologias implementadas pela área, dentre as quais Costa e Fischer (2002) citam algumas fundamentais, sendo elas: os sistemas de informações de recursos humanos (SIRH), os portais ou intranets corporativas, o recrutamento *on-line*, o *e-learning*, testes, avaliações ou entrevistas *on-line*, e as ferramentas de RH *self-service*. A junção de todos estes componentes dará surgimento a um sistema tecnológico maior específico da área, ou seja, de e-RH (recursos humanos eletrônicos).

Portanto, o e-RH irá conduzir as funções do setor para uma atuação mais analítica e menos operacional. Caracteriza-se, como uma ampla gama de aplicações tecnológicas, que ao serem introduzidas aos processos de trabalho, poderão descentralizar as atividades da área, agilizando as tarefas e aumentando vantagens competitivas. Os sistemas de informações de recursos humanos (SIRH), por exemplo, possui a função de compilar informações em bancos de dados para serem facilmente acessados e analisados pelos gestores. Alguns sistemas irão automatizar os processos, enquanto outros irão simplificá-los, a partir de uma menor entrada manual de dados e registro de papel (Banach, 2009).

De acordo com Laumer, Eckhardt e Weitzel (2010), o e-RH poderá dar à empresa uma maior vantagem competitiva, pois o mercado corporativo cada vez mais compete por melhores competências, proporcionando maiores oportunidades na gestão dos talentos da organização. Saleh e Saleh (2016), esclarecem que diversas nomenclaturas foram criadas, com o propósito de caracterizar o desempenho de atividades da gestão de pessoas através da tecnologia, como exemplo: e-HRM (Gerenciamento de Recursos Humanos Eletrônico), SIRH (Sistemas de Informação de Recursos Humano), Intranet de Recursos Humanos, Recursos Humanos baseado na WEB, RH virtual e portais RH.

Diante desta realidade, observa-se a oportunidade de investigar até que ponto a gestão de pessoas tem feito uso dos recursos tecnológicos, como uma alternativa para processos mais

eficientes em rotinas de trabalho do setor hoteleiro. Essa necessidade, parte da consideração de que existe uma lacuna na literatura do turismo e hotelaria a respeito da temática. Existe na atualidade, uma relevante parcela das pesquisas, que exploraram o e-RH no contexto internacional, em países como Alemanha, China, Jordânia e Turquia (Laumer *et al.*, 2010; Saleh & Saleh, 2016; Al-Dmour & Shannak, 2015; Olivas-Lujan, 2007; Isenhour, Lukaszewski & Stone, 2014; Zonato & Nardi, 2015; Masum, 2015; Francis, Parkes & Reddington, 2014). Apesar de existirem estudos no Brasil (Costa & Fisher, 2002; Vasconcelos, Mascarenhas & Vasconcelos, 2004), se tratam de pesquisas que caminham para um maior nível de compreensão, especialmente, em termos práticos.

Partindo da evidência que a gestão de pessoas é uma área multitarefas que inclui uma série de processos distintos, constatou-se que muitos dos estudos já realizados, têm limitado suas investigações a processos específicos. A exemplo, estudos têm buscado entender qual a influência da tecnologia no recrutamento e seleção de candidatos nas empresas (Araújo & Ramos, 2002; Mitter & Orlandini, 2005; Gomes, 2011; Abreu, Baudanza, Ataíde & Serqueira, 2014; Lemes & Weschenfelder, 2015; Cassiano, Lima & Zuppani, 2016; Machado, 2016; Ladkin & Buhalis, 2017). Enquanto outros, buscaram investigar o papel que a tecnologia exerce para a realização de atividades de treinamento e desenvolvimento de colaboradores (Santos, 2010, Heeman, 2013; Silva, Lima & Mendes Filho, 2017).

Contudo, torna-se perceptível que pesquisas que se aprofundem em diferentes componentes do e-RH para conduzir, desde o recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e sistemas de remuneração e recompensa são insuficientes. Costa e Fischer (2002), já haviam esclarecido a necessidade de estudos que investiguem o e-RH em situações mais amplas, com todos os seus componentes juntos em uma vertente abrangente dentro da área. Trazendo para a realidade do turismo, a carência é ainda mais evidente, pois é reduzido o número de estudos, tais como, Abreu *et al.* (2014), Ladkin e Buhalis (2017), Silva *et al.* (2017), que trouxeram esses componentes em empresas turísticas. O estudo de Craig, Tang-Taye e Boyer (2014) também comprovou uma lacuna, ao evidenciar a necessidade de mais pesquisas que relacionem o uso de tecnologias, como a internet, na gestão de pessoas de organizações do setor.

Portanto, investir em modernas formas de gestão para os empreendimentos hoteleiros, constitui-se um elemento essencial para a excelência dos serviços. Já que, com o intuito de alcançar maiores índices de lucratividade, que se deve fazer uso adequado dos recursos, podendo ser considerado não só um diferencial, mas uma importante estratégia de sobrevivência (Meira, 2012). Fleury *et al.* (2002), explicam que as organizações que mais se

caracterizam pela intangibilidade dos serviços, fazendo uso da informação e da tecnologia, são as que mais se tornam dependentes do comportamento humano. No setor hoteleiro, essa dependência é evidente, pois ao mesmo tempo em que a TIC auxilia na eficiência das tarefas, ela as tornam complexas, necessitando de um capital intelectual e pessoal qualificado para operacionalizá-las. Dentro desta realidade, o seguinte questionamento é indagado como central para a realização deste estudo: ***De que forma a Tecnologia tem sido utilizada nos diferentes processos de Gestão de Pessoas no setor hoteleiro?***

1.2 JUSTIFICATIVA

Aos poucos, o mundo corporativo está caminhando para um maior reconhecimento da área de gestão de pessoas, por isso, acredita-se que as empresas hoteleiras estejam se readequando as novas tecnologias com o objetivo de melhorar seu desempenho. Considerou-se, que os hotéis investigados na tentativa de se modernizar e gerar vantagens competitivas, utilizam tecnologias nos processos de gestão de pessoas. Desta maneira, no cenário da atividade turística, esse estudo contribui por existir a necessidade de modernização das práticas de gestão de pessoas dentro dessas organizações.

Essa afirmativa pode ser confirmada no estudo de Lima (2015), onde a autora constatou que dos quatro hotéis investigados no Rio Grande do Norte (RN), apenas dois apresentaram evidências de um alinhamento estratégico entre as práticas de gestão de pessoas e a estratégia organizacional. Com isso, argumenta-se que a gestão de pessoas no setor hoteleiro ainda é fragilizada. Utilizar a tecnologia para melhorar o desempenho da gestão de pessoas, contribuirá para que os gestores possam dedicar-se a atividades estratégicas, desenvolvendo políticas e práticas de gestão, a fim de manter um clima organizacional favorável para a melhoria de seus serviços.

Como justificativa científica, essa pesquisa busca avançar dentro da literatura sobre o turismo, pois não apenas a gestão de pessoas, mas também as TICs, caracterizam-se como mecanismos auxiliares para construção de vantagens competitivas no setor hoteleiro. Enquanto a tecnologia é utilizada para melhorar os processos de gestão de pessoas, espera-se, que exista um menor esforço operacional do setor, que deverá se dedicar a funções estratégicas. Ao se propor investigar como a tecnologia é utilizada para aumentar a eficiência dos processos de gestão de pessoas, este estudo possui um diferencial. Afinal, como unir duas áreas de interesse comum para o setor hoteleiro, em uma relação de complementariedade almejando aumentar a competitividade? A partir desta resposta, espera-se que a pesquisa preencha uma lacuna no

conhecimento, que será útil não só em termos práticos para a gestão de pessoas na hotelaria, como também, para a academia, por traçar novas possibilidades de pesquisas para o turismo de forma interdisciplinar com outras áreas do conhecimento. Além disso, o estudo contribui ao aprofundar-se no conhecimento inerente ao e-RH, pois essa se configura como uma temática complexa, que tem sido investigada por diferentes direcionamentos.

Em uma vertente prática, sugere-se que a pesquisa proporciona aos gestores de pessoas no setor hoteleiro, uma visão ampla sobre novas tendências para guiar estrategicamente o grupo, a partir de princípios inovadores. Não é segredo que a atividade turística mundial enfrenta desafios sobre qualificação profissional de pessoas. Na proporção que os clientes se tornam exigentes, as empresas necessitam melhor preparar seus colaboradores para atender a essa nova demanda que anseia atendimentos mais sofisticados. Em contrapartida, as próprias características que compõe o produto turístico dificultam o processo de gestão de pessoas, pois fatores como sazonalidade, baixos salários e rotatividade nas empresas são alguns dos desafios apresentados (OMT, 2001). Portanto, as ferramentas tecnológicas podem evidenciar forte utilidade nos processos de captação de profissionais no mercado de trabalho, uma vez que a internet amplia as oportunidades de recrutar pessoas qualificadas para a área. Além disso, “a educação a distância mediada por tecnologias digitais passa a ser uma opção para minimizar dificuldades das empresas, em identificar os seus profissionais de hoje e prepará-los para a liderança eficaz de amanhã” (Heeman, 2013, p. 80). Sugere-se que por intermédio da tecnologia, as organizações podem modernizar programas de treinamento e desenvolvimento, fortalecendo suas competências internas, aliadas as necessidades do seu próprio negócio no setor hoteleiro.

Por fim, como justificativa social, entende-se que a tecnologia é ideal para aumentar a eficiência e eficácia da gestão de pessoas e conseqüentemente, poderá resultar na satisfação dos colaboradores, aumentando seu comprometimento no ambiente de trabalho. À medida que os gestores deixam de se dedicar a atividades rotineiras para dedicar-se as atividades estratégicas, estes poderão articular melhores ações que permita-lhes estabelecer condições mais favoráveis e qualidade de vida no trabalho (QVT). Neste contexto, por meio da tecnologia, os hotéis poderão organizar programas de treinamento e desenvolvimento, conduzindo o grupo a um processo de emancipatório, formando e educando indivíduos para atuar na organização e na sociedade.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Investigar os impactos do uso da tecnologia da informação e comunicação nos principais processos de gestão de pessoas no setor hoteleiro.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever como a tecnologia é utilizada nos diferentes processos de gestão de pessoas;
- b) Identificar os aspectos positivos e negativos associados ao uso da tecnologia nos processos de gestão de pessoas;
- c) Apontar os desafios e possibilidades de utilização da tecnologia nos processos de gestão de pessoas.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TEXTO

Este trabalho está dividido em cinco capítulos, que correspondem aos diferentes momentos e variados desmembramentos da pesquisa, sendo eles: Introdução, Fundamentação Teórica, Procedimentos Metodológicos, Análise e Discussão dos Resultados, e, por fim, as Considerações Finais.

No capítulo I, apresentou-se uma breve introdução expondo o cenário no qual se desenvolve pesquisas sobre a gestão de pessoas e o turismo, os impactos da globalização e da tecnologia na gestão de pessoas, além de uma exposição de estudos que justificam a lacuna no conhecimento que relaciona o uso do e-RH em organizações do setor turístico.

O capítulo II, se concentrará em uma revisão da literatura, expondo o contexto, relações e conceitos sobre os temas: gestão de pessoas e sua relação com a atividade turística; influências contemporâneas da tecnologia na gestão de pessoas, e por fim, os principais processos de gestão de pessoas e sua interface com a tecnologia.

O capítulo III, abordará os procedimentos metodológicos, uma vez que abarca informações referentes ao tipo de pesquisa, universo e campo de estudo, instrumento de pesquisa, coleta e procedimentos de análise. Já o capítulo IV, explanará os principais resultados encontrados, apontando os achados da pesquisa e confrontando com a literatura e pesquisas anteriores.

Por fim, o capítulo V apontará as considerações finais do estudo, esclarecendo as principais contribuições identificadas, ressaltando as limitações, além de propor uma agenda para pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão abordados os conceitos sobre gestão de pessoas a partir de sua evolução histórica, passando de uma área com foco em tarefas, para o RH competitivo baseado no uso de tecnologia da informação e comunicação (TIC). Além de fazer a relação com o campo do turismo, o capítulo irá expor os conceitos sobre os componentes do e-RH, evidenciando suas implicações para os processos de gestão de pessoas, que irá desde o recrutamento e seleção, passando pelo desenvolvimento, avaliando o desempenho e recompensando os colaboradores de forma justa e eficiente.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITOS E EVOLUÇÃO

Diante de um processo de globalização, o mundo vem passando ao longo dos últimos anos por um processo de interconexão, onde as comunidades mais distantes se relacionam em tempo real, graças ao fenômeno da internet. Essa nova realidade, tem obrigado as empresas a buscarem estratégias cada vez mais sofisticadas para sobreviverem no mercado que se encontra globalizado e competitivo. A evolução tecnológica, trouxe para a sociedade significativas mudanças, abrangendo aspectos sociais, econômicos, culturais e mercadológicos. Tudo isso influencia a forma como as pessoas se relacionam e conseqüentemente altera o ambiente empresarial, forçando este, a adquirir uma nova postura frente ao mercado. Essa acirrada competitividade exige a necessidade de readequação de estratégias empresariais, focadas na redução dos custos, melhoria da qualidade e inovações de seus produtos e serviços. Conseqüentemente, este cenário pressiona a novas mudanças nas práticas de gestão de pessoas (Silveira & Maestro Filho, 2013).

Apesar da expressão mais comumente utilizada ser administração de recursos humanos (ARH), a gestão de pessoas (GP) surge no final do século XX como o termo a ser utilizado para designar a área responsável pelo recrutamento, desenvolvimento e retenção de pessoas na empresa. Portanto, é comum atribuir a área de gestão de pessoas o termo “recursos humanos”, porém, essa é uma terminologia que fica ultrapassada, à medida que se eleva a compreensão sobre a relevância do capital humano, passando a existir a crítica por considerá-la restritiva e implicando uma concepção errônea de comparar pessoas com recursos, assemelhando-se a bens materiais e financeiros (Gil, 2010).

Para McGregor (1999, p.4), “uma das principais tarefas da administração é a de organizar o esforço humano a serviço dos objetivos econômicos”. Para ele, qualquer ação tomada

provocará consequências no comportamento das pessoas, portanto, o sucesso de uma organização depende em grande parte da capacidade de prever, guiar e controlar o comportamento humano. De acordo com Dutra (2009, p. 17), o conceito atual da gestão de pessoas pode ser definido por “um conjunto de políticas e práticas que permitam a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Ainda na percepção do autor, as políticas são tidas como princípios ou diretrizes que norteiam as práticas, decisões e estabelecem padrões de comportamentos. Já as práticas são os procedimentos a serem seguidos, métodos ou técnicas empregados para nortear as ações da organização.

Apesar dessa perspectiva atual, nem sempre a gestão de pessoas obteve dimensão estratégica, possuindo inicialmente papel limitado. À proporção que as práticas de administração do trabalho evoluem, a gestão de pessoas evolui paralelamente alterando sua configuração. Para Mitter e Orlandini (2005, p.21), “a área surgiu no Brasil no início do século XX, a partir da necessidade de controlar as pessoas que trabalhavam na organização em aspectos muito simples como horas de trabalho, faltas e salários”, com o passar dos anos, passou a ganhar novas atribuições. Marras *et al.* (2010), esclarecem que, data-se o período da revolução industrial onde as práticas da gestão de pessoas começam a evoluir, iniciando-se uma compreensão sobre a importância do potencial humano para o sucesso da empresa. É importante ressaltar, que a evolução das práticas de trabalho e escolas contemporâneas tiveram forte impacto para a evolução da gestão de pessoas, estando essa diretamente relacionado à formulação de sua concepção

Esse processo evolutivo da gestão de pessoas, confunde-se com o nascimento das escolas contemporâneas, partindo inicialmente da administração científica (Frederick Taylor e Henri Fayol) que influenciou diretamente as práticas fiscalizadoras dos recursos humanos. A escola das relações humanas (Elton Mayo), que propôs a influência dos fatores psicológicos sobre a produtividade dos funcionários. E a escola das relações industriais após o fim da segunda guerra mundial, que favoreceu o aumento de sindicatos trabalhistas. Portanto, as mudanças na área transitam inicialmente com uma orientação para funções legais e disciplinares. Mas, com o passar dos anos vêm sofrendo influências psicológicas, que somando ao aumento de leis trabalhistas fizeram surgir um novo perfil de gestão, preocupado com o bem-estar do colaborador (Albuquerque *et al.*, 2009; Gil, 2010).

Para Gil (2010), as organizações passaram a adotar enfoque sistêmico para a administração de pessoas, onde determinadas características como independência das partes, ênfase no processo, probabilismo, multidisciplinaridade, concepção multicausal, caráter descritivo, participação e foco nos papéis, passa a integrar a área. Nesse cenário, a área recebe

destaque durante o processo de globalização da economia, evolução da tecnologia e dos meios de comunicação, fazendo as empresas passarem por um processo de reengenharia para sobrevivência no mercado, em meados da década de 1980.

Com as atuais necessidades das empresas em se manter competitivas, houve a inquietude de repensar a forma como a administração de pessoas estava sendo desempenhada, surgindo uma nova concepção acerca dos indivíduos, em que o capital humano passa a ser valorizado como fonte de vantagem competitiva (Gil, 2010). Neste contexto, as empresas passaram a se estruturar cada vez mais, em bases competitivas e desenvolveram práticas de gestão de pessoas que as diferenciem entre as demais, com o propósito de promover melhores atitudes de seus colaboradores (Silva, Lucio & Barreto, 2013). Assim, observou-se a necessidade de readequação de suas atribuições e os avanços tecnológicos, em especial, a internet, fizeram com que o antigo RH deixasse de lado atividades rotineiras, ocupando seu tempo com decisões estratégicas (Marras *et al.*, 2010).

Sobre o conceito atual de gestão de pessoas, ela possui o significado de “conquistar e reter talentos na organização, produzindo e dando o máximo de si, de modo participativo e favorável aos objetivos da organização, em consonância com os objetivos individuais” (Albuquerque *et al.*, 2009, p.15). Dentre suas inúmeras atribuições, ela desempenha funções que irá desde a contratação da força de trabalho, até a gestão da forma como as pessoas estão organizadas estrategicamente dentro de uma empresa. Marras *et al.* (2010) apontam que nesse novo modelo, as pessoas são observadas não mais como um custo para a empresa, mas sim, como um recurso necessário para o seu sucesso. Para Dutra (2009, p. 17) essa nova perspectiva, está pautada em algumas premissas, sendo elas:

- a) o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado a sua capacidade de desenvolver pessoas e de serem desenvolvidas por pessoas, originando dessa premissa uma série de reflexões teóricas e conceituais acerca da aprendizagem.
- b) a gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas.
- c) a gestão de pessoas deve oferecer a empresa visão clara sobre o nível de contribuição de cada pessoa e às pessoas, uma visão clara do que a empresa pode oferecer em retribuição ao tempo.
- d) as pessoas abrangidas pelas práticas de gestão da empresa não são apenas as que estabelecem um vínculo formal de emprego com a organização, mas todas as que mantêm algum tipo de relação com a organização.

Percebe-se que neste contexto de mudança, emerge um novo paradigma no qual os colaboradores se diferenciam dos demais recursos, pois são eles os detentores do conhecimento necessário para a manutenção da competitividade. O capital humano passa a ser considerado como o fator primordial para que as empresas obtenham vantagem competitiva. Dentre os resultados almejados, espera-se: a adoção de práticas éticas e socialmente responsáveis, oferta

de bens e serviços competitivos de alta qualidade e qualidade de vida no trabalho (Marras *et al.*, 2010). A partir disto, as empresas poderão elevar o nível de comprometimento afetivo, condicionado os colaboradores a prestar melhores serviços, sendo estes, fundamentais para melhorar o desempenho organizacional como um todo.

2.2 DESAFIOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS NO TURISMO

O turismo enquanto atividade econômica e social vem ganhando força ao longo dos anos. Com a expansão do setor de serviços, a atividade turística tem absorvido relativa significância em termos mundiais, que na percepção de Barreto e Lima (2014), tem se revelado no Brasil significativamente importante para a economia, assumindo um rápido crescimento e adotando proporções cada vez maiores. Trata-se de um segmento de atividade que está diretamente vinculado ao setor de serviços, agregando diversos subsegmentos em seu produto. Assim, a atividade turística constitui-se de características intangíveis e simultâneas, sendo algo não material e o seu consumo é somente vivencial, ao mesmo tempo, em que o serviço é produzido, será consumido pelo turista. Um atendimento mal prestado ou uma experiência mal vivenciada, será de difícil reparação, afetando a percepção final da qualidade do destino ou do serviço turístico ofertado.

É nesse sentido, que o profissional se constitui um ativo valioso para as empresas turísticas, pois este indivíduo, trabalhará para realizar sonhos de seus clientes. Para Guimarães e Borges (2008) o turismo tem suas particularidades, ou seja, é uma atividade em que não existe pré-teste do produto, ou uma forma de experimentá-lo antes de sua aquisição. Uma experiência ruim de um visitante, comprometerá toda a percepção de qualidade oferecida sobre os bens ou serviços oferecidos. Apesar da expressiva significância do papel do profissional como determinante para a qualidade dos serviços turísticos, este não é algo fácil de ser gerenciado. Como expõe a OMT (2001), o mercado de trabalho mundial do turismo enfrenta barreiras, pois existe uma demanda intensiva por força de trabalho em períodos sazonais, o que gera um alto índice de rotatividade nas empresas. Além disso, existe um número exaustivo de horas trabalhadas com turnos e horários diferenciados, devendo haver por parte do colaborador flexibilidade para se ajustar a condições diversas.

Outro fator que impulsiona a taxa de abandono nos empregos do turismo, refere-se às precárias condições de trabalho que gera uma constante redução da satisfação dos colaboradores. Como corrobora Pizam (1999), as ocupações na atividade turística são consideradas de baixo prestígio, e não atraentes para profissionais de elevada qualificação. Para o autor, em muitos

países da América Latina, o ensino em escolas públicas é inadequado para atender uma indústria em expansão como o turismo. Além disso, esclarece que a maioria das empresas da área não investem em programas de desenvolvimento. Atrair, desenvolver e reter pessoas no turismo, torna-se um desafio para a gestão de pessoas, que precisa encontrar estratégias para assegurar que seus esforços sejam desempenhados satisfatoriamente no contexto peculiar dessa atividade.

Todos esses fatores, aliados as características singulares do produto turístico impõem aos gestores de empresas, desafios para administrar o capital humano. Por um lado, o turismo depende fortemente do potencial humano para se desenvolver, por outro, suas próprias características dificultam o processo. Ainda de acordo com a autarquia do turismo mundial (OMT, 2001), são essas características econômicas do turismo, que o faz requerer especial atenção sobre a relação capacidade produtiva e formação profissional. Existe dessa forma, a necessidade de investimento na formação profissional e contínua dos colaboradores, para que assim as empresas alcancem a qualidade total dos serviços.

Neste cenário, percebe-se que o conhecimento aderente ao ser humano é fundamental para a competitividade do setor. A partir dele, as empresas poderão inovar seus bens e serviços, melhorando a qualidade e a percepção dos clientes. Na “era do conhecimento” o turismo deve ser trabalhado de modo estratégico. Quevedo (2007, p.27) explica que “a facilidade do acesso à informação tornará o turista do futuro mais exigente e as empresas mais qualificadas, transformando-se em estruturas de conhecimento que buscam novos serviços, produtos e mercados”. O autor explica que na nova realidade do turismo, o foco deverá ser nos ativos intangíveis que são representados pelas pessoas que trabalham na área, necessitando de uma postura direcionada ao aprendizado, disseminando e fazendo uso da informação e do conhecimento. Tudo isso, será alcançado através de uma gestão de pessoas eficaz, que contribua para a qualidade do ambiente de trabalho, estimulando a capacidade criativa dos profissionais e geração de novos conhecimentos.

Para Silva *et al.* (2013, p.277), “as empresas do setor turístico, que dependem fundamentalmente das pessoas para desempenharem seus serviços, necessitam se desenvolver de forma integrada com a gestão estratégica de pessoas”. Especialmente na hotelaria, as pessoas constituem-se uma fonte de vantagem competitiva fundamental para a organização, que não pode ser imitada (Barreto & Lima, 2014).

Gerir estrategicamente pessoas que trabalham na área, significa realinhar as estratégias organizacionais aos objetivos individuais dos colaboradores, de modo que, se desenvolvam relações saudáveis para ambos. Apenas com colaboradores satisfeitos, será possível desenvolver um ambiente de trabalho favorável e relações competitivas entre colaborador/cliente. Para uma

gestão de pessoas eficaz, o conhecimento deve ser valorizado, tornando o meio onde se adquire vantagem competitiva. A informação constitui-se matéria-prima para o conhecimento, fator pelo qual se faz necessário difundi-la, tornando-a acessível a todos. Para Ramos *et al.* (2017, p. 229) “as aplicações tecnológicas possibilitam que informações e conhecimento tragam a vantagem competitiva para as organizações que atuam na indústria do turismo”. Portanto, as TICs contribuem para criação do conhecimento organizacional, uma vez que suas características interativas auxiliam no tráfego da informação, levando-a por diferentes áreas da empresa, dentre elas, a gestão de pessoas.

2.3 INTERFACE DA TECNOLOGIA NA GESTÃO DE PESSOAS: E-RH

O impacto da tecnologia na área de gestão de pessoas corresponde a um processo inevitável a medida em que a TIC é introduzida na sociedade e passa a fazer parte do cotidiano das pessoas, seja em casa, na rua ou nas atividades diárias do local de trabalho, alterando diretamente a dinâmica na realização de suas funções. Conforme, Marras *et al.* (2010), as práticas de trabalho e da gestão de pessoas evoluíram paralelamente. As etapas da divisão do trabalho (antes de 1990), seguida da escola da administração científica, valorizavam o trabalho com foco nas tarefas, acreditando-se que encontrar a melhor forma de desenvolver as atividades, seria o suficiente para sucesso dos negócios. Entretanto, tais paradigmas foram rompendo-se ao longo do tempo e se readequando às características da sociedade, à medida que essa também evoluía. Fatores como a globalização e a tecnologia foram os pontos chave para a transição da área de RH de um departamento operacional para estratégico.

As mudanças na realização do trabalho foram acontecendo simultaneamente à introdução das máquinas no ambiente organizacional, o que provocou a substituição de atividades manuais por industrializadas. Com isso, o trabalhador passa a obter a necessidade de se aperfeiçoar continuamente, pois sua atuação tende a ser cada dia mais peculiar, requerendo um maior nível de especialização. Como coloca Drucker (1997, p. 287):

Com a automação, os trabalhadores deixarão de executar tarefas repetitivas de rotina como alimentação de máquinas ou manipulação de materiais. Irão construir, operar e controlar as máquinas que executam as tarefas repetitivas de rotina. Para tanto, precisarão ser capazes de realizar inúmeras operações, precisarão ser capazes de coordenação e o conteúdo de seus serviços terá que ser o maior, e não o menor possível.

Portanto, se vivenciamos a era manual, passando para o período industrial, atualmente nos encontramos na era informacional e a revolução tecnológica adentrou as empresas readequando as estruturas do trabalho. Assim, Costa e Fischer (2015, p.2) corroboram que “a

tecnologia causou enormes saltos de produtividade nas operações das empresas e exigiu uma mudança no perfil de formação do trabalhador, que hoje precisa estar apto a lidar com processos mais complexos e colocar-se como uma pessoa que desempenha papel ativo”. Tal fato, ocorre por estarmos vivenciando a sociedade da informação, caracterizada pelo recurso “conhecimento” em detrimento dos demais recursos econômicos tradicionais.

Torna-se perceptível que a revolução tecnológica abriu as portas para que as organizações introduzam a tecnologia nos processos de trabalho. Em um atual ambiente econômico global, existe uma forte pressão para a gestão de pessoas tornar-se inovadora, eficiente e efetiva. O estudo de Laumer *et al.* (2010) comprovou que dentre as principais tendências externas para a área de RH, estavam à tecnologia. Além disso, a “guerra” por melhores talentos foi citada como um potencial desafio tendo em vista a escassez de bons profissionais no mercado de trabalho. Para os autores, existe a necessidade das empresas estarem sempre *on-line*, pois a concorrência móvel e inserção da geração Y no mercado provoca extrema dependência da internet. Já Ladkin e Buhalis (2017) corroboram que o turismo é uma área em que cada dia mais predomina o número de jovens da geração Y ocupando postos de trabalho. Tal fato, exige que as empresas utilizem canais de relacionamento tais como redes sociais *on-line*, para conectar-se e atrair potenciais candidatos em diferentes localizações.

Com isso, novos debates surgem com o propósito de atribuir ao uso da tecnologia uma nova função para oportunizar a reconfiguração da gestão de pessoas. As aplicações de recursos humanos eletrônicos (e-RH), os portais de autoatendimento e serviços aprimorados, são pensados como alternativas para atribuir valor a tradicional área (Francis *et al.*, 2014).

Esse novo contexto, impõe a necessidade de um processo de readequação das organizações, onde o conhecimento passa a ser peça fundamental no processo produtivo. As empresas necessitam ser ágeis e estar aptas a responder rapidamente às mudanças, buscando ações de seus departamentos, em especial, dos recursos humanos de modo a torná-lo estratégico (Costa & Fischer, 2002). Zonato e Nardi (2015) argumentam que o ponto forte da tecnologia é contribuir para tornar o RH competitivo, desenvolvendo um caminho viável para novos arranjos na gestão estratégica de pessoas.

Vasconcelos *et al.* (2004) consideram que a tecnologia pode ser utilizada tanto para automatizar operações, como para informatizar os processos. Dessa forma, se distribui novas informações, que poderão ser utilizadas para aperfeiçoar o próprio sistema de gestão de pessoas. Com isso, todo o trabalho operacional das rotinas de RH passa a ser atribuído aos sistemas de informações e aplicações de RH eletrônico, cabendo ao profissional utilizar as informações estrategicamente na tomada de decisões. Os recursos humanos eletrônicos (e-RH) caracterizam-

se por um processo de condicionamento das atividades de gestão de pessoas a dependência da tecnologia. Consiste em um processo de substituição de atividades manuais, desenvolvidas inicialmente por profissionais de RH, para atividades automatizadas mediadas pela TIC. Uma revisão histórica das aplicações tecnológicas no campo de gestão de pessoas, são descritas por Dulebohn e Johnson (2013, p. 72) no qual os autores dão ênfase aos SIRH como mecanismos de apoio a decisão e explicam que:

Sistemas de Informação de Recursos Humanos têm evoluído em vários aspectos. Primeiro foi uma evolução dos sistemas de processamento de transações simples (TPS) cujos focos incluídos, completava de forma eficiente as operações de rotina, tais como, processamento de folha de pagamento. O mais antigo SIRH desenvolvido na década de 1960 e 1970 forneciam apenas automatização de registros de funcionários e transações relacionadas para fazer manutenção do escritório de dados sobre funcionários de uma organização. Posteriormente, começando na década de 1980, houve o desenvolvimento de pacotes de *software* independentes, tais como aqueles que podem rodar em um PC ou rede que fornecia a funcionalidade relacionada à automatização de funções de RH separadas, como acompanhamento de candidatos, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento. Estes sistemas também convertiam dados brutos a partir de processamento de transações de forma significativa para os gestores.

Ainda na perspectiva dos autores, a década de 1990 testemunhou um crescimento no SIRH integrado que conseguiu várias funções de RH e forneceu uma gestão mais sofisticada com recursos de relatórios para os gestores. Estes sistemas eram independentes ou parte do planejamento de recursos empresariais, *software* que integravam dados de RH e dados organizacionais, de forma mais ampla dentro de um sistema de toda a organização em grande escala. Essa década, passa a testemunhar uma migração para sistemas *web-enabled*, baseado em uma arquitetura de internet, que permitiu a centralização de todo o RH e dados organizacionais, com qualquer acesso a dados de tempo / lugar através de um navegador *web*. Desde a virada do século, tem havido uma crescente ênfase em ferramentas de apoio a tomada de decisão e inteligência de negócios dentro dos SIRH, que proporcionam aos gerentes a capacidade de integrar dados de RH com outros dados organizacionais, fornecendo capacidades analíticas sofisticadas (Dulebohn & Johnson, 2013).

A partir da internet, intranet ou *softwares* especializados, atividades como cálculo de folha de pagamentos, avaliações de currículos, recrutamento, treinamentos, testes e entrevistas, podem ser realizados eletronicamente, reduzindo custos administrativos (Zonato & Nardi, 2015). Ma e Ye (2015) colocam que as práticas de e-RH fornecem uma maneira mais eficiente e estratégica de trabalhar para alcançar os objetivos, facilitando funções de recursos humanos com a oportunidade de criar novas vias para se comprometer com o sucesso empresarial. Para os autores, diante de uma economia baseada em conhecimento, é uma obrigação das organizações

maximizarem o potencial dos colaboradores, onde o uso do e-RH pode contribuir de forma substancial.

Para Khashman e Al-Ryalat (2015), a gestão de RH através da tecnologia não é vista apenas por uma única função, é como uma coleção de funções de recursos altamente especializados para cada necessidade, objetivos e tarefas distintas. Essa otimização reforçará o retorno do investimento e acelerará o crescimento para o bem maior da empresa como um todo. Os autores ainda concluem que as práticas de e-RH permitem alcançar um melhor desempenho operacional, fornecendo aos membros informações reais sobre os colaboradores, garantindo mais assertividade na tomada de decisões.

O e-RH, no entanto, não se restringe a apenas uma tipologia de atividade, podendo ser caracterizada por diversas funções. Ma e Ye (2015), citam três tipos de e-RH: operacional, relacional e transacional. O e-RH operacional inclui a realização de atividades administrativas como cálculo da folha de pagamentos e manutenção de dados pessoais dos funcionários. Oferece opções aos seus colaboradores para manterem seus próprios dados pessoais atualizados constantemente, ou também, a possibilidade de ter uma força administrativa para desempenhá-la. O segundo tipo é o relacional, onde inclui os processos de negócios como o recrutamento e seleção, treinamento, avaliação, compensação e promoção de pessoal. Quanto ao modelo transacional, cria-se uma força de trabalho preparada para mudanças. Nesse sentido, as soluções integradas e um conjunto de ferramentas baseadas na *web* são utilizados estrategicamente, permitindo que os colaboradores se desenvolvam de acordo com as escolhas estratégicas da corporação. Nesse momento de transição, é cada vez mais comum as empresas utilizam SIRH para operacionalizar e armazenar informações, obter indicadores de desempenho e recompensar os colaboradores de forma justa e eficiente. Conforme, enfatiza os autores,

Embora as plataformas tecnológicas específicas subjacentes a abordagem e-RH irá variar de acordo com a empresa, as diversas tecnologias que permitem às organizações capturar, armazenar e utilizar dados de apoio às funções de RH são considerados sistemas de informação de recursos humanos (SIRH). Um SIRH pode assumir muitas formas; ele pode tomar a forma de um pequeno arquivo de empregado baseado em planilha em uma pequena empresa, ou pode assumir a forma como parte de um sistema de planejamento de vários milhões de recursos financeiros empresariais que captura dados sobre todas as funções de empregos relacionadas ao RH, e integra estes dados com os sistemas organizacionais e processos mais amplos, bem como de dados externos. SIRH fornece aos gestores e funcionários o acesso a dados sem restrições geográficas ou de tempo (Dulebohn & Johnson, 2013, p. 71).

Os portais de intranet, por exemplo, são excelentes canais para a empresa manter uma comunicação efetiva, sendo este, um aspecto fundamental para uma gestão de pessoas eficaz (Khashman & Al-Ryalat, 2015). Ramos *et al.* (2017, p.139), explicam que “uma das principais

finalidades da intranet, é possibilitar o compartilhamento da informação e recursos computacionais entre os empregados de uma empresa”. Tais sistemas, também podem facilitar o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, pois por meio desses portais é possível transmitir a informação certa e no momento oportuno para o colaborador. Dessa forma, se contribui para o seu pleno desenvolvimento no ambiente de trabalho.

Quanto à internet, essa teve seu crescimento facilitado a partir da década de 1990, o que possibilitou que informações em multimídias fossem disseminadas, por meio de recursos como texto, dados, gráficos, vídeos e imagens. (Ramos *et al.*, 2017). Nesse sentido, o estudo de Laumer *et al.* (2010) revelou que existe algumas tendências de recursos humanos contribuindo para o acelerado uso da internet na gestão de pessoas, dentre os quais se podem citar, a baixa mobilidade de candidatos e a escassez de bons talentos no mercado de trabalho, o que favorece a necessidade das empresas recrutarem de todo o país. Além disso, novas formas de trabalho também têm surgido a partir do crescimento e maturação da internet, possibilitando diferentes formas de trabalho remoto.

Diante de todo o exposto, estudos buscaram investigar os fatores que levam as empresas a adotar, ou não, o uso da tecnologia no setor de gestão de pessoas. Assim, constatou-se a existência de uma diversidade de aspectos influenciadores. Por exemplo, Saleh e Saleh (2016), ao investigar os fatores que levam a adoção da tecnologia de recursos humanos em empresas do setor de serviços da Palestina, verificaram que: a facilidade de uso dos recursos de e-RH, a atitude, intenção e comunicação positiva, são fatores significativamente importantes para a adoção dessas tecnologias nas empresas. Complementarmente, os resultados do estudo de Masum (2015), aplicado a indústria bancária na Bangladesh, também identificaram que o suporte de gerenciamento do e-RH, os atributos dos profissionais, infraestrutura de tecnologia da informação e forte pressão competitiva do mercado, são fatores importantes para essa decisão gerencial. Em contrapartida, conhecimentos insuficientes dos profissionais, além de complexidades dos sistemas, afetam negativamente a adoção de tais práticas.

Khashman e Al-Ryalat (2015), contribuíram para os estudos ao constatarem que existe um impacto significativamente positivo nas dimensões de recursos humanos (recrutamento *on-line*, treinamento *on-line*, avaliação de desempenho eletrônica, e-comunicações e compensação eletrônica), para o desempenho operacional, que envolve tempo, custo, qualidade e flexibilidade dos serviços. Para os autores, a tecnologia ainda fornece um portal que permite aos gerentes, profissionais de RH e demais colaboradores, assistirem, visualizar, extrair e ajustar informações que são fundamentais para gerir as pessoas na empresa. Já os resultados da pesquisa de Erdogmus e Esen (2011), os permitiram concluir que as organizações ao planejarem adotar estratégias de e-

RH, devem observar a personalidade dos profissionais de RH, levando em consideração, que isso, é um fator importante para a aceitabilidade dos sistemas entre os usuários de forma positiva ou negativa.

Ao trazer um estudo com vertente mais direcionada ao uso da tecnologia para a gestão de talentos, Laumer *et al.* (2010), sugeriram que em uma abordagem holística de relacionamento com os candidatos de um processo de recrutamento, por exemplo, é essencial o uso de sistemas de informações (SI), em todo o processo, proporcionando uma vantagem competitiva superior à gestão de pessoas. Além disso, os autores ainda citam que geração Y, são usuários frequentes de aplicativos e redes sociais *on-line*, fazendo parte de seu dia-a-dia. Uma alternativa para as empresas, seria o investimento em formas personalizadas para atrair e recrutar por esses canais, proporcionando um suporte de tecnologia da informação (TI) para a busca de talentos.

Entretanto, é imprescindível que o e-RH obtenha uma estratégia alinhada à estratégia do negócio, permitindo conectar as pessoas umas às outras no ambiente organizacional, assim como a conexão das pessoas com a estratégia do negócio, difundindo novos conhecimentos. Jones (1998, como citado em Costa & Fischer 2002, p. 6) faz uma comparação entre as principais mudanças e características entre o RH tradicional e o RH virtual, evidenciado no quadro 1.

Quadro 1: Comparação RH tradicional e RH virtual

RH TRADICIONAL	RH VIRTUAL
Uso intensivo do papel	Redução no uso do papel
As habilidades individuais são as mais importantes	As habilidades no gerenciamento da informação e no conhecimento da tecnologia são essenciais
Os arquivos de dados e a disseminação de informações são funções chave	O gerenciamento de RH é crítico
A área de RH é orientada para funções	A área de RH assume papel de consultor
Uso de processos tradicionais como, por exemplo, entrevistas e avaliações face a face.	Uso de recursos tecnológicos para processos, como por exemplo, testes e entrevistas <i>online</i> .
Os profissionais de RH reagem às informações tecnológicas de TI	Os profissionais de RH são proativos e requisitam inovações tecnológicas TI.

Fonte: Jones (1998, como citado em Costa & Fischer, 2002, p. 6).

No modelo tradicional de RH, as atividades eram desenvolvidas de modo operacional, a partir de uso intensivo do papel e de funções direcionadas a melhor forma de realizar tarefas. Além disso, os profissionais possuíam uma percepção negativa as mudanças tecnológicas e não a observam como uma parceira para o negócio. A partir da evolução do RH tradicional para a

virtualidade, os sistemas armazenam uma grande quantidade de informações e caberá ao gestor, gerenciar a informação de forma adequada para auxiliá-lo na tomada decisão.

Costa e Fischer (2002) citam seis componentes fundamentais de atuação do e-RH utilizados pelas organizações, atuando em conjunto de modo inter-relacionados, são eles: os programas *self service*, intranets, *e-learning*, recrutamento *on-line*, avaliação, testes e pesquisas *on-line*, e por fim, os sistemas de informação de recursos humanos (SIRH). O conceito de cada componente é descrito pelos autores, conforme o detalhamento a seguir:

Self-service: Constitui-se a base de sustentação do e-RH, permitindo que os colaboradores busquem as informações de forma independente e sanando suas dúvidas. Tais recursos vêm aos poucos sendo difundido e ganhando confiança dos colaboradores, permitindo que estes possam verificar seus dados, completar formulários e realizar transações, tanto através da WEB (*Word Wide Web*), como por meio de sistemas específicos (*Interactive Voice Response*). Além disso, permitem a aplicação de diversos conteúdos como, por exemplo, gerenciamento de benefícios, treinamentos *on-line*, além de informativos sobre dados pessoais para os colaboradores.

Intranet ou portais corporativos: Permite aos profissionais utilizarem a internet ou servidores específicos para manutenção da comunicação intraorganizacional, auxiliando nos serviços de RH. Dentre as funções da intranet, pode-se citar a de comunicar aos colaboradores aspectos como missão, visão e valores da empresa, manuais como códigos de ética, políticas e benefícios da organização, divulgação de vagas para o recrutamento interno, avaliação de desempenho e pesquisas de clima organizacional.

E-learning ou treinamentos on-line: Consiste na disponibilização de conteúdos e gerenciamento de aprendizagem utilizando recursos *on-line* (Internet ou intranet corporativa), garantindo aos colaboradores uma formação personalizada e aprendizagem a um ritmo próprio para diversos níveis educacionais.

Recrutamento on-line: Proporciona a condução de todo o processo de atrair, recrutar e selecionar o capital humano necessário para as atividades organizacionais. A empresa poderá comunicar vagas *on-line* por meio da internet, intranet corporativa e através de sites específicos. Também utilizará bancos de dados eletrônicos e métodos *on-line* para a seleção.

Avaliações, testes e pesquisas *on-line*: Utiliza canais *on-line* para realização de testes e pesquisas com os colaboradores, como por exemplo, análise de habilidades e competências para execução de atividades específicas, aplicação de entrevistas de empregos para candidatos distantes geograficamente, conhecimentos para determinadas necessidades de treinamentos, avaliação de desempenho e pesquisas de clima organizacional.

Sistemas de informações de recursos humanos: Os *softwares* para gestão de pessoas são utilizados para formação de bancos de informações e bases de conhecimento para tomada de decisões dos RH. Além disso, proporciona o gerenciamento efetivo das pessoas que participam do negócio de modo global.

Embora, Costa e Fischer (2002) tenham citado os seis componentes isoladamente, os autores enfatizam a integração existente entre todos, atuando conjuntamente. Os SIRH ou intranet, por exemplo, são propícios a proporcionar o recrutamento *on-line* e dar suporte aos treinamentos *on-line*, assim como, também proporcionam tecnologia *self-service* para os profissionais da empresa.

Em meio a esse contexto de transição na área de gestão de pessoas, pesquisadores em diversos países do mundo têm investigado como a tecnologia vem impactando a área, contribuindo para sua atuação estratégica. A partir dessas recentes tendências direcionando-se para este cenário, vários autores desenvolveram pesquisas nesse contexto. Entretanto, apesar dos esforços direcionados, observa-se que pouco se tem discutido sobre o impacto da tecnologia na gestão de pessoas aplicado, especialmente ao setor turístico.

Os resultados de pesquisas evidenciadas no quadro 2, já foram melhores detalhados no decorrer desse capítulo, o que permitem traçar um entendimento de como esse fenômeno vem sendo investigado, e como suas descobertas vêm auxiliando para a compreensão da temática. Portanto, aborda-se uma breve revisão de estudos que tratou sobre o uso da tecnologia na gestão de pessoas, sendo citados aspectos como título, ano, objetivos e metodologias empregadas.

Quadro 2: Revisão de pesquisas sobre tecnologia na gestão de pessoas diagnosticadas nesse estudo.

TITULO	AUTORES/ANO	OBJETIVO	METODOLOGIA	FONTE
E-RH: o impacto da tecnologia para a gestão competitiva de Recursos Humanos	Costa e Fischer (2002).	Descreveram a teoria de E-RH e seu processo evolutivo, identificando seus principais componentes.	Estudo teórico a partir de revisão de literatura, com utilização de dados secundários.	<i>Universidade de São Paulo - USP</i>
E-HRM no México: adaptando inovações para a competitividade global	Olivas-Lujan, M, R. (2007).	Apresentaram aspectos da implementação de estratégias de e-HRM em empresas Mexicanas	Utilizaram metodologia de estudos de caso em quatro empresas internacionalmente competitivas no México, a partir de uma descrição das "Melhores Práticas" auto-selecionadas no uso das TICs para RH.	<i>International Journal of Manpower</i>
Gerenciamento de recursos humanos em um ambiente de e-business.	Laumer, Eckhardt e Weitzel (2010).	Forneceram uma nova visão sobre as formas como a TI pode suportar a gestão de talentos e analisou as tendências externas e os desafios internos que as organizações têm de lidar para a gestão de Recursos Humanos.	Utilizou um questionário quantitativo, onde 1000 gestores de RH em empresas Alemãs puderam classificar uma ordem de importância sobre cada item predefinido no questionário, fruto de uma pesquisa Delphi realizada anteriormente.	<i>Journal of Electronic Commerce Research</i>
Uma investigação dos efeitos da preparação tecnológica em aceitação de tecnologia no e-HRM	Erdogmus e Esen (2011).	Investigaram os efeitos da prontidão tecnológica na aceitação de tecnologia no campo de e-RH.	Utilizou um modelo de pesquisa baseado no modelo de prontidão tecnológica de Parasunaman e no modelo de aceitação tecnológica de Davis. O estudo quantitativo coletou dados de 65 gerentes de RH de empresas que estavam entre as maiores organizações privadas da Turquia.	<i>Procedia Social and Behavioral Sciences</i>

Fonte: Elaboração própria (2018).

Quadro 2 (continuação): Revisão de pesquisas sobre tecnologia na gestão de pessoas diagnosticadas nesse estudo.

TITULO	AUTORES/ANO	OBJETIVO	METODOLOGIA	FONTE
Fatores de atração organizacional: uma perspectiva tecnológica.	Isenhour, Lukaszewski e Stone (2014).	Examinou como a tecnologia impactou fatores organizacionais e a capacidade das organizações para atrair candidatos.	Utilizou um modelo formulado para o estudo com base na literatura existente. O modelo foca a atenção nos efeitos moderadores da tecnologia sobre a relação entre fatores de recrutamento organizacional e resultados de recrutamento. O estudo resultou em hipóteses testáveis e sugeridas para pesquisas futuras.	<i>Journal of Technology Research</i>
E-RH e Gestão de Recursos Humanos internacional: uma perspectiva crítica sobre o enquadramento discursivo do e-RH	Francis, H.; Parkes, C. e Reddington, M. (2014).	Propôs uma discussão crítica sobre o enquadramento discursivo de e-RH na gestão de Recursos Humano no contexto internacional.	Realizou estudo de caso em uma empresa julgada pelo pesquisador, como representante de uma organização internacional líder em seu setor e que implementou o e-RH as estratégias de negócio.	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>
Determinantes do nível de implementação da gestão de recursos humanos eletrônicos (e-HRM) em empresas de capital da Jordânia.	Al-Dmour,e Shannak, (2015)	Identificaram os principais determinantes do nível de implementação das aplicações de E-HRM em empresas Jordanianas	Desenvolveram um estudo quantitativo utilizando um modelo de tecnologia, organização e meio ambiente, com o propósito testar 4 hipóteses de pesquisa.	<i>European Scientific Journal</i>
O impacto da Gestão de Recursos Humanos Eletrônico (E-HRM) sobre as práticas do desempenho empresarial no setor de telecomunicações jordaniano: "perspectiva dos empregados"	Khashman e Al-Ryalat (2015).	Propuseram um modelo para descrever o impacto das práticas de recurso humano eletrônico sobre o desempenho operacional nas empresas jordanianas de telecomunicações.	Utilizaram um modelo desenvolvido pelo autor, moldado de duas variáveis abrangentes: Práticas de gestão de recursos humanos e desempenho operacional. Resultou em quatro hipóteses do estudo. As hipóteses foram testadas de forma quantitativa considerando um número de 144 questionários.	<i>Journal of Management Research</i>

Fonte: Elaboração própria (2018).

Quadro 2 (continuação): Revisão de pesquisas sobre tecnologia na gestão de pessoas diagnosticadas nesse estudo.

TITULO	AUTORES/ANO	OBJETIVO	METODOLOGIA	FONTE
O papel dos recursos humanos eletrônicos na gestão de recursos humanos contemporâneos.	Ma e Ye (2015).	Detalharam o gerenciamento de recursos humanos eletrônico (E-RH), de forma sistemática, a partir de uma análise contextual do território chinês	Realizou uma revisão da literatura, analisando sistematicamente os seguintes aspectos: definição de E-RH, tipos de E-RH, fatores que influenciam a utilidade, eficácia de E-RH, determinantes de atitude em relação à E-RH e ao contexto da E-RH na China.	<i>Open Journal of Social Sciences</i>
O impacto da tecnologia na gestão de Recursos Humanos	Zonato, Pavan e Nardi (2015).	Conheceram sobre o impacto que a tecnologia causa sobre o setor de RH, durante o processo de recrutamento e seleção.	Utilizou estatística descritiva para avaliar dados coletados com pessoas que já participaram de um processo seletivo on-line.	<i>Rev. Científica Eletrônica UNISEB</i>
Fatores de adoção de Gestão Recursos Humanos Eletrônicos (e-RH) na indústria bancária de Bangladesh	Masum (2015).	Identificaram os fatores importantes que contribuem para a adoção de e-HRM entre bancos em Bangladesh	Foi utilizada técnica de amostragem aleatória estratificada para considerar 265 respondentes de vinte e oito bancos comerciais privados.	<i>Journal of Social Sciences</i>
Adoção da tecnologia no gerenciamento de recursos humanos eletrônico (E-RH) na Palestina.	Saleh e Saleh (2016)	Investigaram os fatores que afetam a adoção da tecnologia e-RH no setor de serviços palestinos	Realizou um estudo quantitativo, utilizando três modelos: modelo de aceitação tecnológica (TAM), O modelo da Teoria do Comportamento Planejado e o Modelo de Comunicação de Yale e Persuasão. A junção dos três modelos deu origem a 18 hipóteses testadas na pesquisa.	<i>International Journal of Information, Business and Management</i>

Fonte: Elaboração própria (2018).

Diante do quadro, foi possível identificar algumas nuances de como o e-RH em uma vertente ampla, tem sido trabalhado no contexto de empresas em diferentes localidades do mundo. Uma delas é o fato de que poucos estudos foram direcionados para a realidade de empresas brasileiras. De acordo com Khashman e Al-Rialat (2015), a maioria das pesquisas abordando a temática, têm se concentrado em países já desenvolvidos, como nos Estados Unidos e no continente Europeu. Para os autores, apesar das diferenças culturais desses países, tais estudos vêm apresentando uma uniformidade nos resultados. Entretanto, argumentam que em países menos desenvolvidos como é o caso do Brasil, relativamente, poucos trabalhos foram desenvolvidos. Tal fato poderá levar à apresentação de uma realidade diferente, considerando-se as diferenças culturais dessas localidades geográficas.

2.4 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS E INFLUÊNCIA TECNOLÓGICA

No decorrer dos anos de transição ao qual a área de gestão de pessoas tem se submetido, várias de tarefas foram incorporadas, desmistificando a imagem de que se tratava de uma área com pouca ou nenhuma significância. Essas mudanças foram introduzidas, ao ponto que o RH, deixou de ser considerada um mero setor de linha de “*back office*”, para torna-se um parceiro superior que atua juntamente dos gestores de topo (Dulebohn & Johnson, 2013). Essencialmente, as atividades de gestão de pessoas passam a ocorrer em níveis operacionais, gerenciais e estratégicos, incluindo uma diversidade de funções, o que a caracteriza atualmente, como uma área multitarefas.

No entanto, existe um entendimento comum de que existe quatro princípios processos da área, indispensáveis a qualquer organização. Essas atividades, iniciam primordialmente nas atividades de recrutamento e seleção (R&S) de pessoas, seguindo para o treinamento e desenvolvimento (T&D), avaliação de desempenho (AD), e finalmente, a remuneração e recompensa (R&R) do colaborador (Chiavenato, 1999; Limongi-França, 2012). Sendo estas, atividades básicas e inevitáveis para serem realizadas em qualquer empresa, independentemente do porte ou estrutura.

O recrutamento e seleção, são processos no qual se define a forma utilizada pela organização, para atrair e selecionar o capital humano para ocupação de vagas em aberto. O treinamento e desenvolvimento, corresponde ao momento onde a gestão de pessoas, a partir de um alinhamento com a estratégia da empresa irá desenvolver internamente as competências necessárias para preencher as necessidades da organização. O terceiro processo é a avaliação de

desempenho, que representa situações ao qual a organização fará uso de diversos métodos para avaliar e conduzir o colaborador a identificar potencialidades e fragilidades, que necessitam ser trabalhadas para cumprir objetivos e metas. Concluindo os processos, encontra-se a remuneração e recompensa, representando atividades que usará informações externas e internas para desenvolver melhores métodos para recompensar o colaborador de forma justa, satisfazendo suas necessidades e evitando que os talentos migrem para a concorrência.

Nos próximos tópicos, os principais processos de gestão de pessoas serão melhor abordados, com o propósito de descrevê-los e explicar suas interfaces com a tecnologia da informação e comunicação.

2.4.1 Recrutamento e Seleção

O Recrutamento e Seleção (R&S) consistem em duas fases distintas, porém, complementares dentro de um processo estratégico de atividades da área de gestão de pessoas. Enquanto, o recrutamento representa o momento no qual a organização busca no mercado de trabalho pessoas para ocupar as vagas em aberto. Na seleção, a empresa realizará comparações de perfis dos indivíduos com a vaga, de modo a identificar os que maiores chances apresentam para se encaixar no cargo em processo de preenchimento (Chiavenato, 2002; Gomes, 2011 & Limongi-França, 2012).

O recrutamento virá em primeiro plano, servindo de subsídio ao processo de seleção que se realizará posteriormente. Pode ser definido, como a fase em que a empresa busca no mercado de trabalho pessoas competentes para ocupar vagas em aberto (Limongi-França, 2012). Para isso, será feito uso de um conjunto de técnicas e procedimentos, com o propósito de atrair o maior número de profissionais qualificados. De um lado, as empresas estarão competindo pelos melhores profissionais, de outro, os candidatos estarão em busca das melhores oportunidades (Chiavenato, 2002; Gomes, 2011). Este é um sistema de gestão de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de empregos que pretende preencher (Chiavenato, 2002).

Depois de verificada a necessidade de contratação, é importante que a empresa faça o levantamento de todas as competências exigidas, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes que o colaborador deverá possuir para a função disponível. Com esses procedimentos, haverá a definição do canal no qual se apoiará para buscar a pessoa ideal para o cargo. Assim, as formas de recrutamento desenvolvidas são representadas por dois tipos, distintos, sendo eles, o recrutamento interno e o externo.

No recrutamento interno, a organização busca dentro da própria empresa a pessoa mais indicada para a vaga em aberto. Enquanto que, no método externo, ela deverá recorrer a fontes externas para encontrar a pessoa adequada (Chiavenato, 2002; Limongi-França, 2012). Cabe ressaltar, que tanto o recrutamento interno quanto o externo possuem vantagens e desvantagens, estando elas melhor exemplificadas no quadro 3.

Quadro 3: Vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo

RECRUTAMENTO INTERNO	RECRUTAMENTO EXTERNO
<p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Maior agilidade e economia para a empresa; ❖ Conhecimento prévio sobre o perfil e desempenho do “candidato”; ❖ Estimula a preparação para a promoção, proporcionando desenvolvimento e progresso profissional; ❖ Demonstra valorização do pessoal que já compõe a empresa; <p>Desvantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Requer pessoas mais bem preparadas e que conheçam bem todas as áreas da empresa; ❖ Não aproveitamento do elemento externo; ❖ Manutenção do <i>status quo</i>, reduzindo a possibilidade de inovação e novas ideias na empresa; 	<p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Possibilidade de inclusão de novas personalidades e talentos; ❖ Possibilidade de inovação da composição das equipes de trabalho; ❖ Possibilidade de atualização no estilo e nas tendências do mercado; <p>Desvantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Custos maiores em relação ao recrutamento interno; ❖ Processo mais demorado; ❖ Imprevisibilidade na adaptação do profissional a cultura da empresa;

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002); Limongi-França (2012).

Caberá à empresa, analisar qual a melhor opção de acordo com suas necessidades e optar pelo método idealmente estabelecido. Entretanto, algumas ponderações necessitam ser levadas em consideração para um melhor balanceamento na tomada de decisão, ou seja, a organização deve se questionar qual o seu objetivo e tipo de vaga disponível para preenchimento, se possui competências dentro da empresa ou se haverá a necessidade de recorrer a fontes externas. Um exemplo típico em que se exige um recrutamento externo, é quando se está passando por renovação, sendo necessário buscar novos conhecimentos fora da empresa. Após toda essa análise, se poderá tomar a melhor decisão e optar pelo o que for mais favorável (Limongi-França, 2012).

Existe, atualmente, uma diversidade de canais de recrutamento externos utilizados pelas organizações, entretanto, alguns canais são mais comumente utilizados, conforme exemplificado pela autora (Limongi-França, 2012):

- ❖ Consulta ao cadastro da própria empresa (processos seletivos anteriores ou apresentação espontânea de candidatos, por exemplo, via *site*);
- ❖ Escolas ou cursos técnicos, faculdades e universidades;
- ❖ Entidades de classe (sindicatos, associações e conselhos de classe);
- ❖ Anúncios de vagas em locais visíveis da empresa, ou em locais específicos (em faculdade);
- ❖ Cadastro de outros recrutadores e grupos formais; intercâmbio entre empresas;
- ❖ *Sites* especializados em oferta de candidatos;
- ❖ Empresas de *outplacement*; anúncios em jornais, revistas, rádio, TV;
- ❖ Agências de emprego/*headhunters*.

Portanto, deverá ser uma obrigação da organização prezar pelo melhor método de modo a atrair e recrutar elevando ao máximo os níveis de eficiência do processo. Quanto mais complexa for à vaga em aberto, maiores serão os recursos investidos, financeiros e de divulgação para se chegar ao perfil almejado. A partir desse propósito, diversas técnicas são utilizadas na tentativa de filtrar as pessoas ideais a partir de uma comparação do perfil pessoal, as características exigidas para as vagas em aberto. Com isso, será realizada a “escolha dos candidatos com maior afinidade de suas expectativas e potencialidades com as expectativas e necessidades previstas para o cargo ou posição em processo de preenchimento” (Limongi-França, 2012, p. 34).

O procedimento de seleção, não poderá ser realizado de forma errônea e por isso, o avaliador deverá levar em consideração além da experiência, aspectos relacionados à personalidade e estilo de vida do indivíduo. Com isso, será possível constatar, se de fato, a contratação será benéfica para ambas às partes, ou seja, para o profissional e empresa (Limongi-França, 2012). Para a autora, ambos os processos devem ser trabalhados estrategicamente, já que este, será o primeiro esforço da área de gestão de pessoas para o desenvolvimento de todos os outros processos de sua responsabilidade. Portanto, eles deverão estar integrados à estratégia do negócio. Se uma empresa passa por um momento de mudanças e renovações, ela deverá buscar e atrair pessoas com este potencial. O mesmo acontece se a empresa se caracteriza por uma postura enrijecida, o perfil para o profissional trabalhar nesse local será outro.

Com a globalização, o processo de recrutamento e seleção vem se modificando. Antigamente, ele caracterizava-se por um processo lento onde o recrutador levaria semanas para chegar ao perfil desejado. Atualmente, novos métodos vêm transformando-o, reformulando a forma como as empresas chegam aos candidatos. Mitter e Orlandini (2005) apresentam as etapas do modelo de recrutamento e seleção baseado em métodos tradicionais, conforme segue: a)

Identificação da necessidade de reposição de uma vaga ou criação de uma nova vaga; b) Divulgações da vaga com uma descrição sucinta das principais características; c) Recebimento dos currículos; d) Abertura e triagem dos currículos; e) Seleção mais apurada dos currículos pré-selecionados; f) Contato telefônico com os candidatos escolhidos; g) Confirmação de participação dos candidatos no processo de seleção; h) Desenvolvimento das fases do processo seletivo; i) Pesquisa social sobre a vida pregressa do profissional; j) Exames médicos admissionais; k) Apresentação dos documentos por parte do candidato selecionado; l) Ambientação do profissional selecionado à empresa.

No modelo tradicional de recrutamento, o candidato que manifestasse interesse em participar de um processo seletivo, teria que se deslocar para entregar pessoalmente o currículo em uma determinada empresa. Com as ferramentas tecnológicas, essa realidade vem modificando-se, já que o profissional pode incluir suas informações à distância através da internet (Sousa Neto *et al.*, 2015). O avanço tecnológico altera esse cenário, pois as “ferramentas *on-line* apresentam as vagas aos possíveis interessados, facilitando a logística na interação com a organização e vice-versa” (Abreu *et al.*, 2014, p. 55). Através da velocidade com que a informação passa a ser transmitida, muitas dessas etapas vêm sendo automatizadas de modo a agilizá-las. Seja com formas mais rápidas de comunicar e atrair pessoas, ou a partir da análise de informações dos profissionais na internet para o posterior processo de seleção.

O recrutamento e seleção *on-line* configuram-se como o modelo em que a tecnologia é introduzida ao recrutamento, conduzindo muitas das atividades e dando suporte ao processo. Para Costa e Fischer (2002), ele envolve todas as ferramentas utilizadas, desde a comunicação de vagas, triagem de currículos, banco de dados, *feedback on-line* e avaliação. Para Silva e Mendes Filho (2015, p. 324) “o acesso fácil através de aparelhos como *notebooks*, celulares e *tablets*, faz com que as pessoas estejam conectadas o tempo todo ao mundo virtual, não observando o ambiente, seja em casa, na rua, ou até mesmo no local de trabalho”. Para Abreu *et al.* (2014, p.55) “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” aproveitando a principal característica da internet que é a mobilidade e interatividade.

A principal vantagem do recrutamento *on-line* é a abrangência que proporciona garantindo um maior número de candidatos, com a capacidade de atingir populações distintas. Cassiano *et al.* (2016, p. 56), explicam que “os sistemas de recrutamento permitem armazenar currículos *on-line* e selecioná-los por palavras-chave, ou por outros critérios, como cargos e competências”. Para os autores, atualmente quatro ferramentas destacam-se nessa prática sendo

elas: os *sites* da própria organização, portais de carreira, *job boards* (são *sites* que oferecem a possibilidade de divulgar vagas para um grande público, por preços acessíveis) e mais recentemente as redes sociais *on-line*.

Através da introdução da tecnologia ao processo, as empresas têm a oportunidade de comunicar vagas dentro e fora de forma rápida, através da internet ou intranet corporativa. Por meio dos testes e entrevistas *on-line*, é permitida a avaliação de pessoas que se encontram distantes geograficamente, ampliando as oportunidades no momento da contratação. Além disso, também é possível conhecer aspectos mais íntimos da vida do profissional, uma vez que, a quantidade de informações pessoais dos profissionais divulgadas na internet, passam a ser utilizadas para o momento da seleção do candidato. Como coloca Gomes (2011, p.29), atualmente, as redes sociais *on-line* merecem destaque, como ferramenta auxiliar no processo. Para o autor, elas passaram a ser um complemento das formas de relacionamento “à medida que permite a comunicação mais constante entre a rede de amizades pessoais, nomeadamente entre as que se inserem em comunidade local, e as que se encontram em comunidades mais distantes”.

Com o aumento da utilização dessas plataformas digitais, houve uma contribuição significativa para que as pessoas passassem a dedicar cada vez mais tempo acessando-as. Esses canais são importantes, por fortalecer as relações sociais, podendo elas ser do tipo profissional ou não, e que de certa forma, auxiliarão no contato candidato/empresa.

Como todas as aplicações tecnológicas, o recrutamento *on-line* também pode ser uma via de “mão-dupla” gerando aspectos positivos e negativos. Gomes (2011) cita como vantagens, a redução de custos, tempo e despesas, a possibilidade das vagas estarem disponíveis em diversos *sites* 24 horas por dia, fácil acesso e a oportunidade de divulgação de informações da empresa para um grande volume de pessoas. Entretanto, a autora coloca como desvantagens, o fato de exclusão de pessoas que não utilizam a internet e a possibilidade de atrair candidatos indesejados. Cabe ressaltar, que o recrutamento *on-line* não exclui o recrutamento tradicional, devendo ele ser utilizado como um complemento.

2.4.2 Treinamento e Desenvolvimento

O processo de Treinamento e Desenvolvimento são assuntos que vêm se destacado nos últimos anos, já que em um ambiente de acirrada competitividade as organizações se diferenciam pelo o que sabem. Construir conhecimentos ganhou relevância e trouxe um papel significativo à gestão de pessoas, havendo a necessidade de desbravar e trilhar novos caminhos, já que este é mutável e exige da área novas soluções para sua construção. Nesse cenário, o conhecimento é

um ativo que passa a ser encarado como um instrumento habilitador para o sucesso em nível individual e organizacional. O foco que antes recaía sobre o mercado, é alterado e passa a recair sobre as pessoas, que serão desenvolvidas com o propósito de potencializar suas habilidades individuais e conseqüentemente as competências corporativas (Vieira *et al.*, 2005; Santos, *et al.*, 2010; Heeman, 2013).

Caberá à organização, desenvolver práticas de gestão de pessoas direcionadas a proporcionar treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) de seus colaboradores. Esta, passa a ser uma estratégia que “implica instigar discussão acerca de mudanças que as distintas formas de gerenciamento deverão sofrer, em prol da melhoria contínua do contexto social do trabalho” (Silva *et al.*, 2013, p. 279). Para as autoras, em meio a um mercado cada vez mais competitivo, o sucesso das organizações dependerá de sua capacidade para construir e alavancar competências essenciais em seu time.

Portanto, dentro da gestão de pessoas o treinamento e desenvolvimento vêm passando por mudanças de modo a se elevar a um patamar estratégico. Embora sejam processos complementares, também são atividades distintas e suas características estão diretamente relacionadas aos níveis de aprendizagem do indivíduo. Enquanto, o treinamento consiste em um processo sistemático para promover determinadas habilidades, conceitos, regras e atitudes para funções específicas, o desenvolvimento acontece em longo prazo, envolvendo aprendizagem contínua e aperfeiçoando das capacidades e motivações do colaborador. Desta forma, durante a aprendizagem, existe uma “mudança de comportamento da pessoa, pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e habilidades” (Limongi-França, 2012, p. 97).

Em um cenário onde as organizações estão remodelando os postos de trabalho e reduzindo níveis hierárquicos, os profissionais e empresas enfrentam uma batalha pelo conhecimento, no qual, este deve estar alinhado às suas estratégias e necessidades. A institucionalização das práticas de treinamento na empresa, poderá levar a uma evolução para o desenvolvimento, envolvendo o crescimento do indivíduo como pessoa, indo além de suas capacidades e competências iniciais (Silva *et al.*, 2013). Caberá a essas funções, o aperfeiçoamento das competências e motivações do colaborador, através de um processo sistemático de aprendizagem. No entanto, apesar do treinamento ser importante, muitas vezes é proporcionado por uma abordagem tática e operacional, não vinculando seus programas de desenvolvimento à estratégia do negócio (Fischer, Dutra & Amorim, 2009).

É nesse cenário que surge a educação corporativa (EC), com a finalidade de elevar a um patamar estratégico as ações de T&D. Nesse modelo, as competências dos indivíduos são desenvolvidas, levando-se em consideração as necessidades do negócio, passando este

conhecimento, a ser fonte de vantagem competitiva sustentável. As empresas buscam realizar um mapeamento de suas competências críticas, de modo a investir na gestão do conhecimento e desenvolvê-la para se diferenciar estrategicamente (Fischer, Dutra & Amorim, 2009; Silva *et al.*, 2013). No cenário proposto pela EC, a gestão de pessoas deve ser trabalhada para criar uma cultura de aprendizagem, que seja realizada de forma contínua e fazendo parte da cultura do indivíduo. Nesse cenário complexo, exige-se uma transformação na cultura da organização, onde o fator humano deve ser consciente da necessidade de buscar diferentes formas de adquirir conhecimentos para a realização de suas funções (Silva *et al.*, 2010).

No campo da educação, na atualidade, vivenciamos um momento de mudanças. No tradicional modelo de ensino-aprendizagem, o professor exercia o papel de mestre detentor do conhecimento e o educando assumiria uma postura passiva. No novo cenário, a aprendizagem caminha para o modelo onde o treinando exerce papel ativo de receber, pesquisar e transformar o conhecimento adquirido. A partir disso, existe a necessidade da área de TD&E reconfigurar suas estratégias de negócios, de modo a elevar os níveis de eficiência nos processos de aprendizagem (Fischer *et al.*, 2009).

No *trade* turístico, algumas empresas já são exemplos de organizações que adotaram as práticas de educação corporativa, criando centros de aprendizagem para desenvolver seus colaboradores. O Grupo *Accor Hotels*, *Mc'Donald* e a companhia *Walt Disney World*, são considerados casos de sucesso, conforme segue o detalhamento.

Grupo Accor Hotels

O grupo Accor possui referência nas práticas de EC sendo uma das pioneiras nesse segmento. No ano de 1985, foi criado o conceito de Academia pela rede hoteleira, até então, sediada na França. Assim, o grupo passa a desenvolver práticas de aprendizagem com o intuito de formar sua força de trabalho. Com isso, é possível suprir a carência de competências essenciais ao sucesso dos negócios, por meio de um processo de inovação, aumentando a competitividade e os lucros. A sede da *Académie Accor* (Universidade Corporativa do Grupo), encontra-se localizada no Estado de São Paulo (Brasil), oferecendo suporte ao desenvolvimento de profissionais em diversas filiais do mundo – tais como, França, Inglaterra, Ásia, Alemanha e América Latina (Queiroz, 2012).

Mc'Donalds

Fundado em 1955, o *Mc'Donalds* pode ser considerada empresa líder no segmento de serviços rápidos de alimentação em todo o mundo, com expansão dos negócios em uma média de 120 países (Massaini *et al.*, 2012). Contudo, a empresa, também se destaca no que se refere às práticas de EC dentro da atividade turística. Como destaca Massaini *et al.* (2012), em 1961, o grupo foi responsável por fundar nos Estados Unidos a Universidade do Hambúrguer, cujo propósito foi prover ensinamentos aos colaboradores e desenvolver seus talentos. No Brasil, a Universidade iniciou suas atividades a partir de 1997, instalando sua sede no Estado de São Paulo. Contudo, passou a atender todos os países latino-americanos. De acordo com os autores, a construção do conhecimento é realizada através de um processo de formação de seus colaboradores, treinadores e gerentes. Com isso, utiliza-se uma “ampla variedade de técnicas de aprendizagem, incluindo, autoestudo, *e-learning* e desenvolvimento de atividades práticas em sala de aula” (Massaini *et al.*, 2012, p. 10).

Walt Disney World

A companhia *Walt Disney World* é um grande empreendimento, que engloba cinco áreas de negócios, sendo elas, as “redes de mídia, estúdios de entretenimento, parques temáticos, *resorts*, produtos de consumo, internet, além de *marketing* direto” (Silva *et al.*, 2013, p. 287). Atualmente é o maior empregador em um único local no país dos Estados Unidos. A partir dessa expressiva força de trabalho, a companhia criou no ano de 1932, a *Disney ArtSchool*, em um formato mais simples de treinamento dentro da organização. Enquanto na década de 1950, a escola da *Disney* ampliou seus horizontes transformando-se na *Disney University*, ou seja, uma Universidade corporativa capaz de desenvolver os colaboradores, por meio de uma cultura própria de “encantamento” dos seus funcionários com a cultura do negócio. A aprendizagem é realizada através de salas de aulas tradicionais com o apoio de um conjunto de técnicas de aprendizagem, que irão se misturar entre aulas expositivas, diálogos, vídeos e experiências reais dentro dos parques. A educação corporativa proporcionada pelo empreendimento, também incentiva as práticas de educação a distância, através de treinamentos *on-line* e apoio dos recursos tecnológicos (Silva *et al.*, 2013).

A partir dos exemplos de casos de sucesso em universidades corporativas dentro do setor turístico, percebe-se que um dos elementos essenciais para prover essas práticas tem sido

possibilitado a partir da utilização dos recursos tecnológicos. É nesse cenário, que a tecnologia é introduzida ao TD&E de pessoas, conduzindo a um processo de mudança de modo a atender as atuais limitações das empresas no desenvolvimento de competências críticas de seus colaboradores. Portanto, o *e-learning* apresenta-se a partir de diversas possibilidades para aumentar os níveis de aprendizagem do indivíduo, onde, por meio da internet as empresas investem em formatos de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas mediados pelas TICs (Laumer *et al.*, 2010).

À proporção que o avanço tecnológico possibilita diferentes formas de alavancar o conhecimento, novas estratégias de educação são reinventadas, utilizando a tecnologia como mecanismo de desenvolvimento pessoal e profissional. A educação a distância (EaD) corporativa, transpõe como estratégia eficiente para as organizações reeducarem seus colaboradores, através de uma cultura de aprendizagem contínua, em que o conhecimento se faz presente como parte da conduta do indivíduo na organização (Heeman, 2013).

O conceito *e-learning* emerge como terminologia moderna de educação a distância, onde os sistemas tecnológicos de comunicação são utilizados como recursos para aprendizagem, seja para níveis de treinamento, desenvolvimento ou educação de pessoas. De forma simplificada, caracteriza-se pela aprendizagem através da internet (Rego Junior, 2001). Neste modelo, os alunos passam a ser livres para aprender independentemente de onde estejam, seja em casa, na rua ou no ambiente de trabalho. Além disso, possui liberdade de aprendizagem ao seu próprio ritmo, uma vez que são eles os responsáveis pelo seu progresso, pois obtêm informações de forma rápida e produtiva (Cardoso & Pestana, 2001). Santos *et al.* (2010), também coloca que o processo de EaD não é algo novo e teve seu início através do envio de correspondências com materiais impressos para longas distâncias. Com o advento do avanço tecnológico em especial da internet, a tecnologia é introduzida na educação e o termo evolui para o conceito de *e-learning*. Para Rego Junior (2001, p. 224), vários componentes estão incluídos no *e-learning*, dentre eles: “o conteúdo em diversos formatos; o controle e gerenciamento do uso da experiência do aprendiz; e, uma comunidade em rede formada por alunos geradores de conteúdo e especialistas”.

Dos recursos tecnológicos que alavancaram o *e-learning*, a internet constitui-se a principal impulsionadora dessas práticas. Na percepção de Cascada *et al.* (2014), foi a partir dos anos 1990 e da introdução da *web*, que iniciou um processo de transformação das práticas de educação através da tecnologia. Para Cardoso e Pestana (2001), a *web* nada mais é que uma ferramenta para ampliar a educação a distância, onde a evolução da internet apresenta-se como um grande salto. Com isso, a área de treinamento e desenvolvimento passa a se beneficiar, já que

a essência do treinamento é a transmissão da informação e do conhecimento, fator esse facilitado pelo avanço tecnológico.

Em sentido amplo, a educação corporativa por meio do *e-learning*, apresenta-se como uma resposta as novas tendências, transmitindo a informação a um maior número de pessoas e aumentando a eficiência da aprendizagem. Constitui-se, como um processo de formação onde a informação ou fonte de conhecimento estão separadas do aluno entre o tempo ou espaço. Neste contexto, Fernandes (1999) expõe que esse conhecimento poderá ser difundido através de dois diferentes mecanismos de interações, ou seja: transmissão unidirecional ou bidirecional. Figura 1.

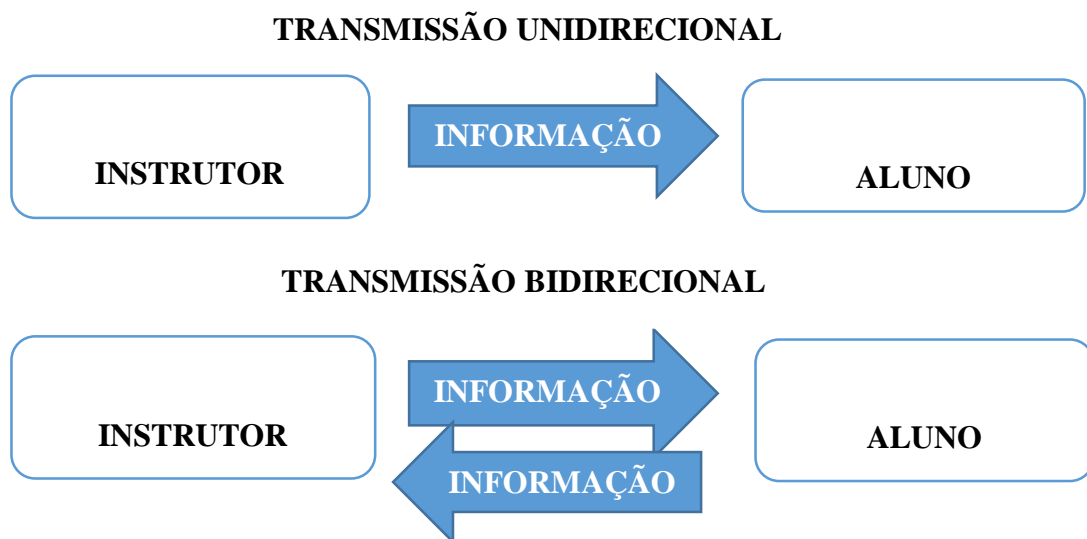


Figura 1: Formas de transmissão da informação instrutor/aluno.

Fonte: Adaptado de Fernandes (1999).

Na transmissão unidirecional a informação é enviada sem interação do aluno com o instrutor, como exemplos, o autor destaca os livros, vídeos, televisão e multimídias. Já nas vias bidirecionais, o aluno se comunica com o instrutor e o instrutor com o aluno, como é o caso da internet e do telefone. Essa interação é utilizada para monitorar o processo de aprendizagem facilitando o esclarecimento de dúvidas, contribuindo para uma formação mais completa do aluno (Fernandes, 1999).

De acordo com Heeman (2013), alguns fatores contribuem para a expansão da EaD corporativa, dentre eles, destaca-se o elevado custo da educação presencial, limitações geográficas e de tempo para desenvolver pessoas no ambiente corporativo. Tal modalidade, conduz as empresas à redução de custos em relação aos sistemas presenciais, já que o colaborador

não precisará se locomover e/ou se ausentar do local de trabalho. Além disso, as características interativas do ensino *on-line* contribuem para garantir eficiência e flexibilidade na aprendizagem (Santos *et al.*, 2010; Silva, *et al.*, 2017).

De acordo com Kanaane e Ortigoso (2010) existe atualmente, uma diversidade de ferramentas tecnológicas utilizadas para o *e-learning*, dentre os quais pode-se destacar, os recursos multimídias, internet, intranet e videoconferências. Portanto, a escolha do melhor método, deverá levar em consideração os tipos de competências as quais se deseja desenvolver.

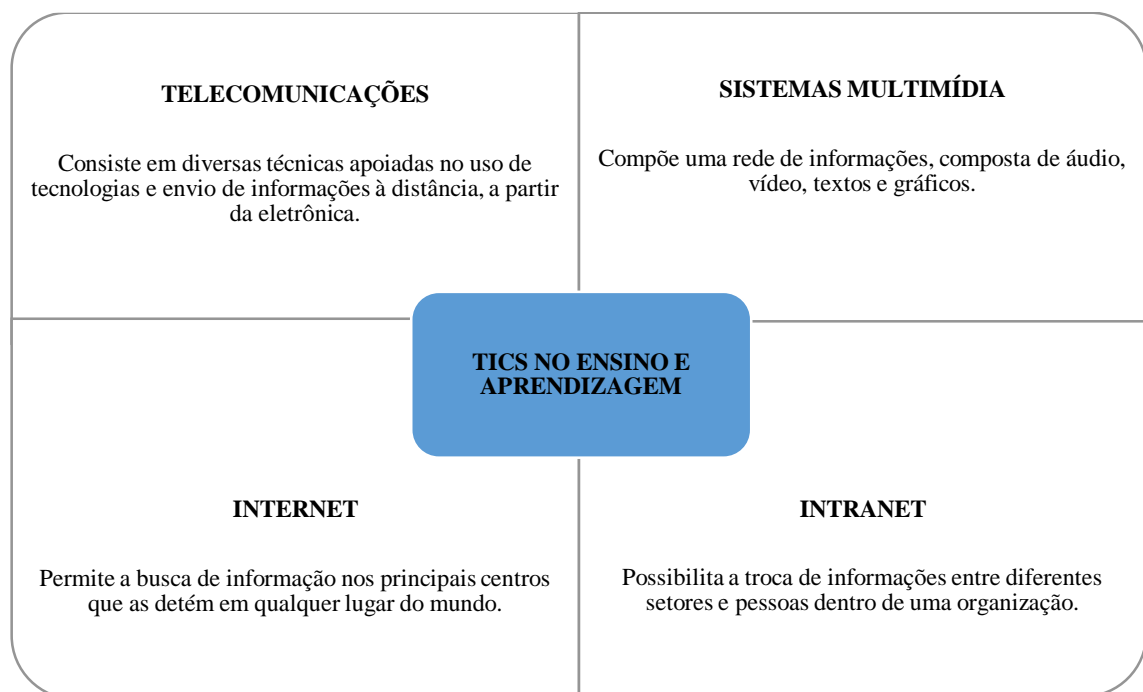


Figura 2: Sistemas tecnológicos utilizados no ensino e aprendizagem nas empresas

Fonte: Adaptado de Kanaane e Ortigoso (2010).

Para Fernandes (1999), o conceito de “tecnologias de aprendizagem” se refere a um conjunto de informática e telecomunicações para transmitir o conhecimento e facilitar o desenvolvimento de habilidades. O autor as classifica em: métodos de apresentação e métodos de distribuição da informação. Os métodos de apresentação, refere-se aos formatos em que a informação será apresentada ao usuário, incluindo o texto e a imagem. Quanto aos métodos de distribuição, são os tipos de tecnologias que irão possibilitar a transmissão da informação aos diferentes usuários - quadro 4.

Quadro 4: Tecnologias de aprendizagem na apresentação e distribuição de informações

MÉTODOS DE APRESENTAÇÃO	MÉTODOS DE DISTRIBUIÇÃO
TBC (Treinamento Baseado no computador): É um termo geral utilizado para descrever qualquer atividade de instrução que utiliza o computador como método primário de apresentação da informação.	CD/DVD ROM: É um sistema de gravação, armazenagem e reprodução de informações eletrônicas em discos compactos que são interpretados via dispositivos de leitura óptica.
Multimídia: Aplicações que utilizem texto, figuras, áudio, animações e/ou vídeo no computador. A multimídia interativa permite ao usuário o controle de vários aspectos do auto treinamento, como, por exemplo, o sequenciamento de conteúdo.	Correio eletrônico / E-mail: Troca de mensagens através de computadores.
Teleconferência: Interação em tempo real, utilizando-se do áudio, vídeo ou texto, entre duas ou mais pessoas localizadas em ambientes físicos diferentes.	Extranet: Rede interativa que utiliza a tecnologia da internet para conectar uma organização com seus clientes, parceiros e fornecedores.
Ajuda On-line: Aplicativos de computador que oferecem ajuda e dicas para os colaboradores.	Internet: Rede mundial de computadores que se conectam através de vários protocolos e redes primárias de distribuição.
Groupware: São aplicativos que possibilitam o trabalho em grupo através do compartilhamento de informações, tais como, agendas, cronogramas de projetos, preparação de documentos multi-departamentais, e-mail, entre outros.	Intranet: É um termo geral que designa a rede interna de uma organização que utiliza os protocolos e tecnologias da internet.
Realidade virtual: Aplicações de tecnologia que propiciam interatividade em forma de imersão em ambientes tridimensionais com modelos realistas dos sistemas.	Rede Local (LAN- Local Área Network): Rede de computadores que compartilham recursos dentro de uma pequena área geográfica.
Áudio: Disseminação unidirecional de som, podendo ser ao vivo ou através de gravação.	Simulador: É um dispositivo ou um sistema que copia ou imita um sistema real.
Vídeo: Disseminação unidirecional de vídeo, podendo ser ao vivo ou através de gravação.	TV a cabo: Transmissão de sinais de televisão via tecnologia a cabo.
Sistemas Eletrônicos de Suporte ao Desempenho: São aplicações integradas em ambiente de computador que utilizam qualquer combinação de sistemas especialistas, textos eletrônicos ou recursos multimídia para auxiliar os usuários a realizar tarefas e atividades para fins específicos.	Teia Digital (World Wide Web): É o conjunto de recursos da Internet que utiliza uma certa linguagem padrão (HTTP) para transmitir arquivos, sejam eles textos figuras, áudio, animações ou vídeo.

Fonte: Adaptado de Fernandes (1999, p. 244-245).

O treinamento através das ferramentas tecnológicas baseia-se na utilização conjugada da multimídia, referindo-se ao texto, o som, a imagem, o vídeo e a interatividade para desenhar e disponibilizar conteúdos informativos e formativos, adquirindo e desenvolvendo competências (Costa & Fischer, 2002). No entanto, com a crescente utilização dos aparelhos móveis pela sociedade, também emerge novos caminhos para a aprendizagem, no qual o indivíduo possui o conhecimento na “palma da mão” se estendendo para além das fronteiras do ambiente de trabalho

e beneficiando o processo de educação contínua. Com a crescente utilização das tecnologias móveis, o termo *m-learning* surge para caracterizar qualquer tipo de aprendizagem onde o aprendiz não esteja em uma localização fixa (Cascada *et al.*, 2014).

Todos os profissionais, quer ao nível operacional, tático e estratégico, têm de equacionar o usufruir das potencialidades dos dispositivos móveis que permitem um acesso quase completo aos conteúdos presentes na internet, *anytime*, *anyplace* e *anywhere*, tornando-os em ferramentas com grande potencial para serem utilizadas na aprendizagem móvel (*m-Learning - Mobile Learning*), onde para além das funcionalidades já existentes, podem ser criadas outras, utilizando por exemplo a característica da geolocalização - via GPS (*Global Positioning System*) que tem elevadas aplicações associadas ao desenvolvimento de atividades turísticas (Cascada *et al.*, 2014, p. 139)

Desta forma, o *e-learning* em uma perspectiva global, pode constituir um caminho para desenvolver competências em empresas de turismo, possibilitando ferramentas de aprendizagem para diferentes níveis de instrução dos colaboradores. Cascada *et al.* (2014), complementa seu pensamento ao discorrer que, os profissionais do turismo já perceberam que a utilização das tecnologias os potencializa a uma comunicação mais efetiva com seus clientes e fornecedores, assim como a formação de seus colaboradores. Tudo isso, lhes permitem uma atualização mais rápida de novos conhecimentos e consequentemente a venda adequada de seus produtos e serviços.

Entretanto, na atividade turística muito ainda se deixa a desejar em termos de comprometimento dos empresários na formação de seus colaboradores. Um exemplo típico exposto por Alencar (2010), é que na hotelaria ainda é muito comum, que os empreendimentos realizem treinamentos apenas para colaboradores em cargos operacionais, não proporcionando ações de educação contínua. Além disso, o autor explica que muitos colaboradores possuem baixo grau de instrução, e com isso dificulta o processo de aprendizagem. Santos *et al.* (2010), expõe que o *e-learning* permite aos alunos seguir diferentes percursos de aprendizagem a seu próprio ritmo. É possível transpor conhecimentos aprendidos anteriormente e estabelecer sua própria trajetória na construção do conhecimento, facilitando a aprendizagem independentemente do nível de instrução do colaborador.

Os sistemas multimídias, podem ser eficientes para desenvolver habilidades de comunicação e tratamento de clientes para prestação de melhores serviços e formação de pessoal. Além disso, as características interativas podem ser utilizadas no ensino de idiomas, ao constituir-se uma competência essencial para empresas do setor hoteleiro (Kanaane & Ortigoso, 2010; Silva *et al.*, 2017). Ressalva-se, que nem toda ferramenta tecnológica se aplica aos diferentes tipos de treinamentos, assim como, em muitos casos, a educação a distância não substitui o ensino presencial, podendo ser utilizada também como complemento. Diante disso, o *b-Learning*

(*Blended Learning*) passa a ser utilizado, como um termo característico de modalidades de educação em que a aprendizagem se complementa entre o ensino presencial e *on-line*. Corresponde a uma forma simples de “integração pensada de experiências em sala de aula cara a cara, com experiências de aprendizagem *on-line*” (Cascada *et al.*, 2014, p. 138).

2.4.3 Avaliação de Desempenho

Apesar dos sistemas de avaliação de desempenho só se difundirem no contexto das empresas após a Segunda Guerra Mundial, as práticas de avaliação do homem em seu ambiente de trabalho sempre existiram. Durante um longo período os administradores se preocuparam apenas com a eficiência das máquinas como um meio para aumentar a produtividade da empresa. A partir da humanização da teoria da administração, houve uma mudança no sentido do homem ser o principal objeto de estudo, desenvolvendo-se métodos que buscassem verificar melhores formas de sua atuação e desempenho no ambiente de trabalho (Chiavenato, 1998). Nesse contexto, passou-se a surgir indagações que se baseavam em: conhecer e medir as potencialidades do ser humano, entender como levar o homem a aplicar seu total potencial na empresa, o que levaria o homem a ser mais eficiente e produtivo, quais as forças básicas que impulsionam suas energias e ação, quais as necessidades de manutenção para um funcionamento estável e duradouro e qual o ambiente mais adequado para o seu “funcionamento” (Chiavenato, 1998).

A partir disso, surgiram diversas expressões atribuídas a essas atividades, tais como, revisões, avaliações ou determinantes de desempenho. Desta forma, a avaliação ocorrerá posterior ao processo de recrutamento, contratação, treinamento e início de um programa de desenvolvimento, no qual haverá a necessidade da organização medir o desempenho individual do colaborador, com o propósito de verificar se este, estará atendendo às expectativas (Tanke, 2004).

Pode-se dizer que, a avaliação consiste em um instrumento de gestão utilizado pela organização com objetivo de verificar, acompanhar e desenvolver o potencial humano na atuação de tarefas organizacionais. Para Limongi-França (2012, p. 116), ela busca “diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o seu crescimento, bem como seu melhor desempenho”. Para a autora, a vantagem de se ter um sistema de avaliação na empresa, consiste em melhorar a performance da organização, por meio de um melhor rendimento individual e coletivo.

Dentre as diversas finalidades atribuídas estão: a avaliação da qualidade do desempenho no cargo; o fornecimento de *feedback* aos colaboradores a respeito do desempenho (reconhecer o bom desempenho ou notificar as falhas); planejamento de metas e objetivos futuros; melhorar o desempenho no trabalho por meio de orientação; estabelecer um maior reconhecimento do empregado a fim de entender aquilo que o motiva; documentar desempenhos insatisfatórios para que sejam utilizados em caso de processos trabalhistas e rescisão sem justa causa, por fim, também permite servir como base para estabelecer a remuneração (Tanke, 2004).

Chiavenato (1999) já havia discutido que a avaliação deverá estimar o valor e a excelência de uma pessoa e sobretudo a sua contribuição para os negócios. Constitui-se um meio pelo qual se localiza determinados problemas de supervisão e de gerência, assim como, de determinadas inadequações do colaborador ao cargo que exerce. Entretanto, ela “não pode se restringir ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado, é preciso descer a um nível maior de profundidade, localizar causas e perspectivas de comum acordo” (Chiavenato, 1998, p. 89). Para o autor, os métodos de avaliação poderão proporcionar benefícios ao colaborador, tais como: sentimentos de segurança, perspectivas de carreira a curto, médio e longo prazo. Além de propor sentimento de pertencimento e de importância da própria atividade.

Assim, são vários os benefícios proporcionados à organização que desenvolve um programa eficaz de avaliação de desempenho, conforme o detalhamento exposto (Tanke, 2004, p. 251-252):

- Permite um sistema de comunicação aberto nos dois sentidos entre gerentes e empregados;
- É um conjunto objetivo de critérios para avaliar o desempenho no cargo;
- Promove um melhor desempenho no cargo;
- É uma base para alterar hábitos de trabalhos falhos;
- Se constitui um meio para agrupar sugestões dos empregados para melhorar o desempenho, os métodos ou o moral;
- Conhecimento mais imediato dos problemas e maior compromisso com a organização;
- Maior satisfação no trabalho e ferramenta motivacional eficaz;
- Maneira de demonstrar interesse e fonte de documentação em caso de processos judiciais;
- Base para determinar promoções e aumentos salariais;
- Meios para buscar alternativas para a rescisão;
- Orientação futura para a melhora e o desenvolvimento do empregado;

- Foco no aperfeiçoamento contínuo;
- Meio para formar uma equipe de trabalho de alto desempenho e maior produtividade.

De acordo com o autor, os benefícios são relevantes partindo do pressuposto que os colaboradores têm interesse em melhorar o desempenho, e que esse *feedback* pode proporcionar satisfação com o trabalho e otimização dos resultados. Considera que em uma equipe de trabalho satisfeita, conseqüentemente haverá um melhor desempenho das funções. Portanto, a avaliação de desempenho, também está diretamente interligada aos demais processos da gestão de pessoas. A figura 3, ilustra como ocorre essa relação, evidenciando o seu papel em um contexto amplo:

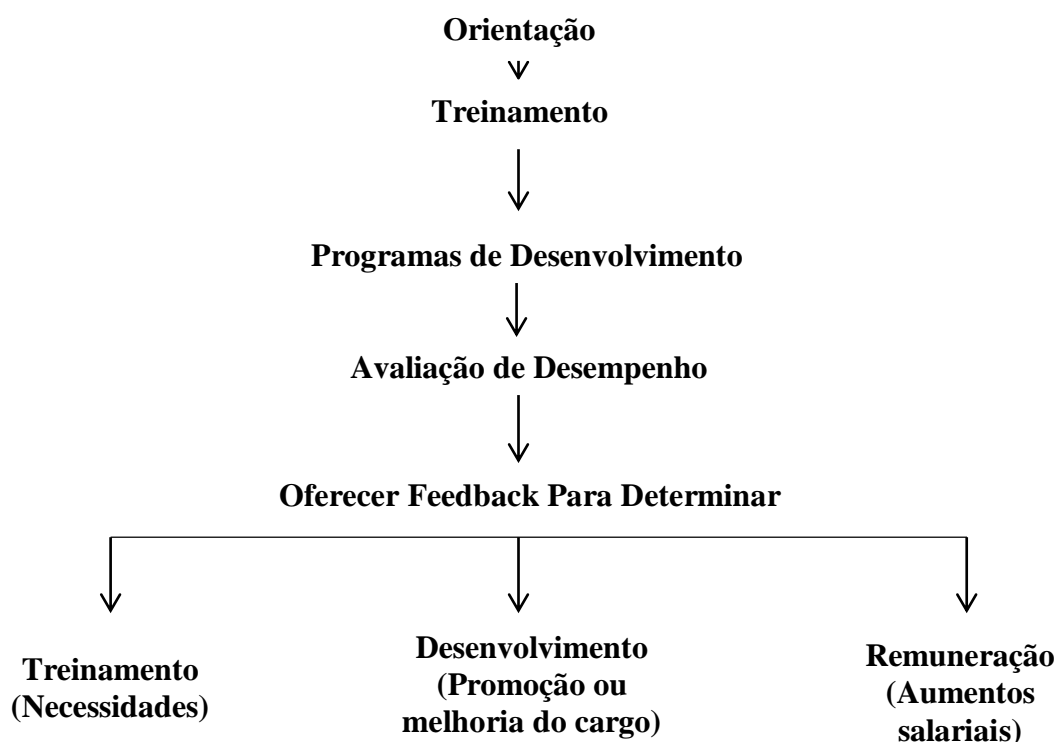


Figura 3: Papel da avaliação de desempenho na gestão de pessoas.

Fonte: Tanke (2004, p. 25).

Percebe-se que a avaliação de desempenho está localizada no centro das atividades da gestão de pessoas, mantendo relação com os demais processos. A partir dela, o gestor verifica as potencialidades e fragilidades do colaborador, diagnosticando as necessidades de treinamento, oferecendo oportunidades de desenvolvimento e movimento na carreira. Além disso, a avaliação também pode ser útil para estabelecer um plano de remuneração e recompensa eficiente, que preze pela equidade e justiça, favorecendo o bem-estar do colaborador e garantindo sua retenção no ambiente de trabalho.

Algumas etapas podem ser destacadas neste processo: primeiramente é necessário fixar metas a serem alcançadas a partir da determinação dos padrões. Essas metas, tornam-se os critérios para se determinar um volume aceitável em termos quantitativos e qualitativos. Para serem eficazes, elas deverão ser mensuráveis, lógicas, específicas e realistas. Devem ser determinadas por data e voltadas para os resultados e estabelecidas entre as duas partes. Posteriormente, será estabelecido um instrumento de avaliação.

Tal mecanismo deverá conter informações básicas e específicas que serão incluídas a depender do método de avaliação escolhido. Finalizando o processo, chega-se à sessão de avaliação, ao qual o avaliador deverá revisar cuidadosamente a descrição e especificações de modo a se familiarizar com o cargo. Também se faz necessário que haja arquivos de ocorrência crítica, documentando cada sucesso e falhas do avaliado. É importante manter a neutralidade durante a sessão de avaliação de modo que aspectos pessoais não interfiram no resultado, realizando-a de forma mais justa o possível, dentro dos parâmetros éticos (Chiavenato, 1998).

Existem diversos métodos utilizados para avaliar o desempenho de pessoas na empresa, no qual todos irão apresentar vantagens e desvantagens. A melhor opção deverá ser estabelecida a partir de uma avaliação do cargo e da situação em questão, onde é possível utilizar uma sistemática, ou estruturar cada método a partir da realidade vivenciada (Chiavenato, 1998). Para evitar mal-entendido no processo, faz-se necessário que sejam estabelecidos os padrões de desempenho (ou seja, o que a organização espera do colaborador), e comunicados de modo claro (Tanke, 2004). Para o autor, são a partir destes padrões de desempenho, que se pode estabelecer o que é considerado um bom ou um mau desempenho por parte da organização.

Ressalva-se, que nessa avaliação, a comunicação é de suma importância e deve ser cuidadosamente estabelecida. Chiavenato (1998) argumenta que uma avaliação, nada mais é que uma sistemática de comunicações, que atua de forma vertical e horizontal. Para ser eficaz, deve ser baseada no desempenho do homem em seu ambiente de trabalho, e nunca em suas características pessoais. É nesse cenário, que as TICs se constituem favoráveis aos processos de avaliação de desempenho, uma vez que, a agilidade na transmissão da informação, permite uma comunicação mais eficiente entre avaliador e avaliado. De acordo com Ramos *et al.* (2017), os SIRH, funcionam como um suporte para as avaliações dos gerentes, no qual, por meio das informações coletadas e fornecidas através de relatórios, os gestores poderão interpretá-los e verificar necessidades de treinamento, desenvolvimento, formação do percurso de carreiras, análises de funções e remuneração dos colaboradores.

O e-RH de modo amplo, permite as empresas terem a oportunidade de realizar avaliações *on-line*, de forma ágil e cômoda para ambos os envolvidos. De uma maneira global, as TICs

representam uma aliada determinante para melhorar processos de avaliações de desempenho e por meio delas, haverá a automatização das funções. Os portais corporativos (Intranet) constituem um típico exemplo de como o e-RH age sobre esse processo. Por meio da Intranet, é possível haver um canal para que a avaliação de desempenho seja realizada, interligando o RH aos colaboradores. Ela facilita a comunicação fornecendo os formulários de avaliação que deverão ser preenchidos regularmente pelos envolvidos (Metadados, 2016).

Todas as informações coletadas deverão ser direcionadas e armazenadas em bancos de dados dos SIRH, com o propósito de garantir um respaldo abrangente sobre a performance dos funcionários na organização. De acordo com Mascarenhas *et al.* (2005, p.137), “O gestor tem acesso aos formulários eletrônicos que devem ser regularmente preenchidos, segundo os critérios da empresa, para se avaliar o desempenho de seus funcionários e os resultados dessa avaliação servem de parâmetro em diversos outros processos”. Assim, a avaliação é importante por coletar informações que poderão ser úteis em todos os demais processos da gestão de pessoas. A partir das informações coletadas, armazenadas e simplificadas nos *Softwares* de RH, será possível diagnosticar os pontos críticos e melhorar outros processos como o treinamento, desenvolvimento e recompensa dos colaboradores (Tanke, 2004).

Também existe a possibilidade de “realizar análise das habilidades e competências de uma determinada pessoa para exercer certa atividade, sendo feito a partir da necessidade de cada cargo” (Costa & Fischer, 2002, p.11). Um dos tipos citados é a avaliação 360°, que consiste em um método específico de avaliação feita por pessoas que se encontram em posições próximas ao avaliado (ao redor), ou seja, as pessoas que fazem parte de sua rede de relacionamento, dentre os quais, se podem citar: superior imediato, pares, subordinados, clientes, internos e externos, equipes, outras áreas funcionais e outros *stakeholders* (Limongi-França, 2012). Nesse caso, o uso da tecnologia agiliza o processo de preenchimento dos formulários de avaliação, assim como a compilação e análise dos dados.

O *e-performance*, constitui-se o termo utilizado para caracterizar os processos de avaliação apoiado em recursos tecnológicos. Khashman e Al-Ryalat (2015), colocam que os gestores e colaboradores podem fornecer informações diretas ao RH, a partir da utilização de formulários eletrônicos, distribuídos pela intranet corporativa. O uso do papel é reduzido para todos os supervisores, permitindo que através do autoatendimento, o RH ingresse diretamente nos resultados das avaliações, minimizando tempo e custo de suas atividades.

Atualmente, percebe-se que a tecnologia tem sido utilizada para democratizar e humanizar os processos de avaliação, oportunizando mais velocidade a essas atividades. É nesse

sentido, que surge um novo tipo de avaliação, denominada de avaliação 3.0, referindo-se a uma nova forma de avaliar pessoas por meio de aplicativos móveis (Carreira Muller, 2017).

As empresas têm percebido que o modelo tradicional não atende as suas necessidades, o que fez algumas organizações buscarem por novos modelos de avaliação, onde as informações produzidas em grande quantidade, sejam organizadas e distribuídas de forma contínua. Com isso, existe um aumento dos *feedbacks* a partir da tentativa de maior aproximação da vida real das pessoas. Alguns modelos de avaliação de desempenho, desenvolvidos por empresas, tem se apresentado por um monitoramento constante do progresso do colaborador focando em seus pontos fortes.

Assim, o acompanhamento é realizado em tempo real e os *feedbacks* se desenvolvem no mesmo progresso que as atividades se realizam. Além disso, a ferramenta pode ser utilizada a partir de *smartphones, desktops e laptops*, também permite que, além de gestores, pares e colegas avaliem o indivíduo, através de uma metodologia de avaliação 360° (Econômico Valor, 2016). É importante ressaltar, que este processo deve está incorporado na cultura da organização, onde só é válido quando o superior reconhece a relevância da avaliação, assumindo compromisso com o processo de mudança. Além disso, essa metodologia pode ser adequada numa empresa, mas, não necessariamente, eficiente em outra (Econômico Valor, 2016).

2.4.4 Remuneração e Recompensa

Existe na área de gestão de pessoas uma forte tendência das empresas estarem em constante disputa por profissionais no mercado de trabalho (Laumer *et al.*, 2010). Devido a isto, uma série de alterações externas passaram a pressionar às empresas a mudarem a forma de remuneração dos colaboradores, desenvolvendo planos de benefícios cada vez mais inovadores, atraindo e retendo os melhores profissionais. Por isso, a evolução tecnológica, concorrência mais acirrada no mercado e clientes cada vez mais exigentes, são alguns dos fatores que fazem com que as empresas, necessitem de profissionais com elevada capacidade de aprendizagem, se adaptando às novas ideias e sabendo trabalhar em equipe na busca de objetivos coletivos.

Na busca pela permanência das pessoas por um longo período na empresa, é necessário investir em estratégias para tais finalidades. As atividades de remunerar e recompensar os colaboradores, são consideradas atividades vitais da área da gestão de pessoas e envolve uma série de benefícios fixos ou variáveis, como meio de garantir a satisfação do colaborador e sua valorização por parte da organização (Tanke, 2004; Peloso & Ynemoto, 2010; Limongi-França, 2012).

De acordo com Vilas Boas (2009, p.67), os processos de remuneração e recompensa incluem um “conjunto de vantagens que uma pessoa recebe para prestar um serviço a uma determinada empresa ou pessoa física”. Essas estratégias deverão ser desenvolvidas levando-se em consideração a missão e metas da organização, que precisam ser fundamentadas na natureza dos produtos ou serviços oferecidos. Além disso, deverão estar inseridas dentro de um plano de benefícios global (Tanke, 2004).

Para a concepção de um plano de benefícios, a empresa deve considerar uma análise e descrição dos cargos, com o propósito de garantir que a recompensa seja justa para todos os envolvidos (Tanke, 2004; Vilas Boas, 2009). “Independentemente da estratégia adotada, o tipo do trabalho desenvolvido pelo empregado e o nível hierárquico ocupado, é o que determinam o nível salarial, pois diferentes trabalhos exigem diferentes tipos e níveis de habilidades, que possua maior peso” (Vilas Boas, 2009, p. 67). Para o autor, existe diversos aspectos que influenciam a forma de remuneração, a depender por exemplo, do tipo de empresa em questão e aspectos do mercado de trabalho, tal como, a demanda e oferta de vagas naquela função para diferentes organizações na região.

De acordo com Limongi-França (2012), é necessário fazer uma diferenciação entre os termos recompensa, remuneração e salário. Segundo a autora, a recompensa envolve qualquer forma de retribuição da empresa para o trabalhador, desde aspectos físicos como o salário, ou até mesmo psicológicos como elogios. O salário envolve uma quantia fixa em dinheiro paga de forma regular, enquanto que a remuneração se refere não só ao salário, mas, diversos benefícios sociais e remuneração variável, como por exemplo, participações acionárias na empresa. Pode-se dizer que o salário é uma das formas de remuneração, enquanto que a remuneração é uma das formas de recompensa.

Para Peloso e Ynemoto (2010), a compensação refere-se a uma política de remuneração e administração de salários, a partir de um alinhamento da instituição com a necessidade e pretensões dos colaboradores. Os autores argumentam a necessidade de uma política de salários satisfatória, já que em uma sociedade capitalista, o valor pago pelo trabalho é de extrema importância para a manutenção do colaborador. Contudo, o objetivo da remuneração pode ser visto de dois pontos de vista: o primeiro refere-se ao trabalhador, no qual a remuneração deve estimular um melhor desempenho no trabalho e elevação dos ganhos com produtividade. Do ponto de vista da organização, o sistema deverá ser eficaz a ponto de comprometer o colaborador com os objetivos da empresa (Limongi-França, 2012).

A valorização e desenvolvimento de todos os benefícios contribuirão para a manutenção das relações de trabalho, aumentando os níveis de satisfação do indivíduo com a organização e

consequentemente, levando ao aumento nos níveis de retenção (Peloso & Ynemoto, 2010). Recompensar adequadamente os colaboradores será importante, pois diminuirá os índices de rotatividade, de modo a evitar que os bons talentos, que já foram recrutados e desenvolvidos pela organização, migrem para a concorrência, levando consequentemente, todo o conhecimento e experiência profissional adquirido (Limongi-França, 2012).

Já os pacotes de benefícios, foram criados primeiramente com o propósito de atender as necessidades básicas da maior parte dos colaboradores, entretanto, com o passar do tempo foi se transformando em uma eficiente forma de atração e retenção (Limongi-França, 2012). Os planos e os benefícios sociais podem se constituir de uma política, que contribuirá para a renda do trabalhador, aumentando as recompensas proporcionadas pela empresa, sem necessariamente aumentar os salários (Peloso & Ynemoto, 2010). Uma das tendências para os tipos de benefícios na área de gestão de pessoas é através de benefícios flexíveis, onde o colaborador poderá optar pela totalidade ou parte dos recursos oferecidos. A principal vantagem dessa modalidade é a oportunidade de atender as necessidades mais diversificadas da força de trabalho (Limongi-França, 2012).

Ressalva-se, que na formulação de um plano de salários e benefícios, este deverá ser formulado de modo a se enquadrar no plano empresarial geral de recursos humanos. A organização deverá se basear em aspectos internos e externos para sua concepção e formulá-lo de maneira justa e equitativa. Vilas boas (2012), destaca os aspectos que devem ser observados nos dois âmbitos de avaliação – ver quadro 5.

Quadro 5: Aspectos internos e externos que afetam a definição do salário

ASPECTOS DO AMBIENTE INTERNO	ASPECTOS DO AMBIENTE EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> - Tipologia dos cargos na organização - Política de RH na organização - Política salarial da organização - Desempenho e capacidade financeira da organização - Competitividade da organização 	<ul style="list-style-type: none"> - Situação do mercado de trabalho - Conjuntura econômica (inflação, recessão, custo de vida) etc. - Sindicatos e negociações coletivas - Legislação trabalhista - Situação do mercado de clientes - Concorrência de mercado

Fonte: Vilas Boas (2009, p. 70).

Conforme exemplificado no quadro, analisar o ambiente interno se traduz em diversas observações, a fim de se estabelecer uma remuneração justa, ao se considerar diversos fatores. Para isto, dois critérios básicos são importantes, sendo eles: o que o mercado externo traz como referência, a partir de uma pesquisa salarial com o intuito de tornar o sistema de recompensa competitivo. O segundo refere-se aos padrões internos de equidade, em que as informações

internas deverão ser úteis, a fim de proporcionar as pessoas um ambiente de igualdade e justiça (Limongi-França, 2012).

Tais atitudes, evitam sentimentos de injustiças e conseqüentemente desmotivação com as atividades no local de trabalho. Por outro lado, o ambiente externo também influencia o plano de remuneração à medida que verifica qual a situação daquela função frente ao mercado de trabalho - demanda/oferta de profissionais – e quais os planos de benefícios oferecidos pelos concorrentes, para que estes sejam elaborados de forma competitiva (Tanke, 2004; Vilas Boas, 2009).

Os benefícios da TIC perpassam por todos os processos da gestão de pessoas (Laumer *et al.*, 2010), desde o recrutar de forma eficiente, alinhado aos objetivos da empresa, identificando as competências que precisam ser desenvolvidas e trabalhando-as a partir dos recursos tecnológicos. Assim, a recompensa dos colaboradores será eficiente, a ponto de garantir o comprometimento afetivo do indivíduo com a organização e o aumento nos níveis de retenção.

Por meio da tecnologia, o trabalho dos gestores ao desenvolver e acompanhar sistemas de remuneração e recompensa pode ser facilitado por um processo de automatização das atividades e distribuição das informações através do RH *self service*. De acordo com Vasconcelos *et al.* (2004), as pesquisas em bancos de dados de RH possibilitam essa comunicação direta. Com isso, é possível que colaboradores sanem suas dúvidas sobre diversos assuntos, inclusive, suas coberturas correntes de benefícios, balanços de planos de aposentadoria, de pagamento de remuneração fixa e variável, sem recorrer diretamente a um profissional de RH. Khashman e Al-Ryalat (2015), acredita que a entrega dos benefícios do pessoal através da internet quando é realizada corretamente, possibilita uma economia significativa para a gestão dos recursos humanos. Além dos benefícios para o colaborador, o autoatendimento dos gerentes, faz com que o mesmo tome medidas, confirme a folha de pagamento, ou até mesmo realize mudanças no gerenciamento de recompensas.

Para Banach (2009), o sistema de remuneração e recompensa é uma das atividades de RH que também podem se beneficiar dos SIRH em processos de remuneração global, ao qual inclui tanto salários, como benefícios. Para a autora, é possível que por meio dessa tecnologia, o RH exerça um planejamento e monitoramento mais abrangente, sobre as diferentes alterações nos planos de salários, seguros e outras vantagens de compensação dos colaboradores. Nesse contexto, os registros nos sistemas permitem o acompanhamento de despesas e oferecem modelos de projeções e calculadoras para a análise de impacto decorrente de mudanças. Tudo isso será útil, principalmente, quando a organização tiver que se preparar para alterações salariais, ou de benefícios, por exemplo (Banach, 2009).

Dessa forma, o sistema de remuneração e recompensa é um sistema completamente interligado aos demais processos de gestão de pessoas, de modo que os quatro processos devem atuar em conjunto e harmonia. As empresas do setor turístico que almejam se tornar competitivas em gestão de pessoas, não podem deixar de trabalhar estes processos integrados, mas para tanto, precisarão se apoiar em tecnologias modernas que auxiliem e contribuam com uma melhor precisão e qualidade nas atividades da área.

2.5 TECNOLOGIA NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NO TURISMO

Diante de um cenário em que as empresas turísticas almejam continuamente a melhoria na qualidade sobre a oferta de bens e serviços, a tecnologia da informação e comunicação passou a ser encarada como um suporte para um melhor gerenciamento e apoio em processos decisórios. Ramos *et al.* (2017), esclarecem que este uso é extremamente crítico para o sucesso de empresas ligadas ao turismo, uma vez que o setor produz e necessita de vários tipos de informações, sendo elas, estáticas ou dinâmicas. Portanto, essas tecnologias são fundamentais para que o turismo se torne competitivo. Neste cenário, os autores relatam que em uma perspectiva futura, os fatores determinantes do sucesso, ou não, da atividade turística, serão representados por uma combinação entre a gestão da informação, *marketing*, visão das empresas e uso estratégico de tecnologias da informação. Dessa forma, a tecnologia influencia a gestão estratégica, transformando as práticas tecnológicas em uma mudança de paradigma, e no turismo, o seu uso já é um processo inevitável.

Mesmo com a extrema relevância das áreas – gestão de pessoas e tecnologia da informação e comunicação - para o turismo, o uso das TICs aplicadas aos processos de gestão de pessoas é um tema recente, que precisa ser melhor explorado. Apesar de escassos, alguns estudos começaram a ser realizados, na tentativa de abordar os diferentes benefícios que elas provocam para um melhor gerenciamento de atividades relacionadas a gestão de pessoas em organizações do setor. Como discute Abreu *et al.* (2014), a tecnologia é importante para as empresas, não só para manter melhores relações com os clientes externos, como também com os seus clientes internos, ou seja, os colaboradores.

A exemplo, Abreu *et al.* (2014) trazem em seu estudo uma análise do uso da tecnologia aplicado ao recrutamento e seleção de pessoas em empresas hoteleiras de Maceió (AL), Estado presente na região Nordeste do território brasileiro. De acordo com os autores, o uso do e-RH aplicado a empresas relacionadas ao turismo é uma oportunidade para a melhoria na qualidade dos serviços, uma vez que o turismo é um setor de intensiva necessidade de pessoal qualificado,

mas que muitas vezes, encontrar o capital humano necessário pode ser um fator limitador. Por isso, os autores argumentam que o uso do recrutamento *on-line* no turismo, poderá dar a empresa uma maior vantagem competitiva, pois essas atividades são realizadas automaticamente pelos sistemas, garantindo a qualidade nos processos, em um curto espaço de tempo e de forma segura. Na mesma lógica, Ladkin e Buhalis (2017), expõem que o turismo é um setor com altas taxas de rotatividade e vagas de difícil preenchimento. Por este motivo, atrair os candidatos adequados permanece um desafio contínuo, no qual as organizações estão buscando maneiras inovadoras para tornar as práticas de recrutamento mais eficazes e envolventes para atrair o pessoal necessário. Sobre o setor hoteleiro, Ramos *et. al.* (2017, p. 317) discorrem que:

O recrutamento via internet possibilita que o hotel alcance o tipo específico de funcionário que ele deseja, e também da pessoa interessada em obter informações do estabelecimento, promovendo uma grande disseminação da informação. Portais especializados na contratação de pessoal do setor hoteleiro, têm sido uma tendência atual, juntamente com a rede social *Linkedin*.

Neste contexto, o estudo de Ladkin e Buhalis (2017) trouxe uma discussão teórica no qual abordam o crescente uso da internet, especificamente, as mídias sociais *on-line* como uma alternativa em expansão para empresas do setor do turismo e hospitalidade. Para os autores, a internet criou oportunidades para as práticas de recrutamento. Este processo iniciou com a *web* 1.0, porém, foi a partir da evolução da *web* 2.0 que essas práticas têm se expandido. Os autores, propuseram um modelo para ilustrar as relações estabelecidas entre empresas e profissionais presentes no mercado de trabalho a partir do âmbito das redes sociais, pois como explicam:

De um lado, organizações de hospitalidade podem anunciar vagas gratuitamente, por suas próprias plataformas ou em grupos relevantes. Elas também têm a oportunidade de observar perfis de funcionários em potencial em termos de ambos os atributos, sejam eles pessoais ou profissionais. Por outro lado, os funcionários podem criar seus perfis em mídias sociais, procurar informações sobre a empresa para ver estruturas organizacionais e culturas, além de trocar informações com potenciais empregadores. Isso é significativo, pois os funcionários podem encontrar informações “informais” através de comentários de funcionários existentes, em vez da informação “formal” que empresas fornecem (Ladkin e Buhalis, 2017, p. 328).

No entanto, Abreu *et. al.* (2014), ao concluir sua pesquisa em hotéis, constatam que os gestores de pessoas, embora utilizem a internet nas etapas de recrutamento seleção, este uso ainda está pautado no tradicionalismo. Além disso, ao analisar a percepção dos profissionais, os mesmos também não utilizam a internet com todo o seu potencial para uma colocação no mercado de trabalho hoteleiro. Portanto, os autores discorrem que os gestores precisam ficar em alerta para um uso mais eficaz do recrutamento *on-line*, e que a partir da ampliação deste uso, é que conseqüentemente passará a haver uma maior adesão também pelos seus futuros

colaboradores. Recentemente o estudo de Lima e Amaral (2018) identificou que o meio tecnológico foi o segundo canal mais comumente utilizado por colaboradores de hotéis em João Pessoa (PB) para conseguir emprego. Santos e Lima (2018), identificaram nos gestores de hotéis na mesma cidade, que estes ainda apresentam uma maior preferência por métodos tradicionais. Verificou-se que o recurso tecnológico tem sido mais aceito em atividades de recrutamento, em detrimento da etapa de seleção, no qual se avalia o perfil de candidatos por meio de tecnologias *on-line*.

Na percepção de Torres e Mejia (2017), cada vez mais as organizações apostam no uso de entrevistas *on-line* para o processo de seleção de pessoas no setor do turismo. Nessa perspectiva, Guchait, *et al.* (2014), fizeram um estudo sobre o uso de entrevistas *on-line* com estudantes do setor de hospitalidade nos Estados Unidos, e identificaram que estas são ferramentas que estão em alta, pois permitem maior conveniência, conforto e economia de recursos, como tempo e dinheiro. Porém, alguns fatores ainda atrapalham sua usabilidade, tais como: a natureza impessoal do contato e possíveis falhas tecnológicas durante a transmissão.

Ao adentrar nas atividades do uso da tecnologia para o favorecimento de ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas no setor do turismo, estes trabalhos foram ainda mais incipientes. No estudo de Cascada, *et al.* (2014) os autores corroboram que o turismo é um setor em que já se percebeu a necessidade de manter uma presença *on-line* para comunicação direta e instantânea com seus diversos parceiros, além da possibilidade de administrar uma melhor formação de seus profissionais por meio dessas tecnologias. De acordo com os autores, essas são atitudes que lhes permitirão adquirir conhecimentos que serão úteis para aumentar as vendas turísticas, uma vez que, o *e-learning* permite aos profissionais de organizações desta área, acompanhar as tendências mundiais e estarem por dentro das necessidades dos clientes e possibilidades de mercado. Os autores concluem que “este ambiente de aprendizagem será cada vez mais considerado pelos profissionais da área do turismo, uma vez que é um setor de atividade em constante mutação, causada pela adoção de novas funcionalidades tecnológicas, que emergem diariamente” (Cascada, *et al.*, 2014, p. 157).

Sob esse respeito, Silva *et al.* (2017) sugerem a necessidade de empresas relacionadas aos meios de hospedagem trabalhar mais a aprendizagem de seus colaboradores através de tecnologias e gestão do conhecimento. Os autores argumentam que os recursos multimídias, por exemplo, podem ser utilizados para desenvolver habilidades de um segundo idioma de colaboradores desses estabelecimentos. Além disso, explicam que as intranets facilitam a troca de informações e conhecimentos em um mesmo contexto organizacional e a internet fortalecerá a busca de informações em diferentes lugares do mundo.

Diante do exposto, percebe-se a partir desta revisão de literatura, que dos quatro principais processos de gestão de pessoas analisados neste estudo, o recrutamento e seleção, seguido do treinamento e desenvolvimento foram os processos nos quais se observa um maior direcionamento de estudos aplicados à atividade turística. Em relação aos processos de avaliação de desempenho e remuneração e recompensa, estes estudos ainda carecem de uma maior atenção. Deste modo, essa pesquisa pretende contribuir com a discussão teórica sobre o tema - tecnologia aplicado a gestão de pessoas em empresas turísticas - de forma mais completa, pois analisa os quatro principais processos de gestão de pessoas, a partir de uma vertente tecnológica.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir, este tópico tem por objetivo apresentar um conjunto de procedimentos metodológicos estabelecidos como adequados para o desenvolvimento da presente pesquisa. Inicialmente, o delineamento do estudo será exposto e explicado a natureza da investigação. Posteriormente, será apresentado o universo e campo de pesquisa, seguidos do instrumento e procedimentos para coleta dos dados. Por fim, o plano de análise será abordado, evidenciando como foi dado o prosseguimento para análise e interpretação dos resultados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo se constitui como exploratório e descritivo, de natureza qualitativa. Inicialmente, realizou-se uma busca sobre as contribuições científicas que abordam a temática do e-RH, especialmente no campo do turismo. Esse procedimento foi desenvolvido através de pesquisas no portal de periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), Google acadêmico e revistas relevantes nacionais e internacionais na área do turismo. O objetivo do levantamento foi contribuir com o enriquecimento da discussão teórica e conseqüentemente, desenvolver um instrumento de pesquisa apropriado e devidamente elaborado para atender tal propósito. A busca nos canais eletrônicos foi realizada utilizando-se, principalmente, as seguintes palavras-chave: *Gestão de Pessoas no Turismo*, *Tecnologia nos Recursos Humanos*, *E-RH* e *Gestão de Recursos Humanos Eletrônicos*. Em seguida, traduziram-se as palavras para o idioma inglês, para obter um maior alcance nos resultados.

A partir das informações levantadas aderiu-se a abordagem qualitativa, pois de acordo com Dencker (1998) este é um tipo de estudo apropriado para obter conhecimentos mais aprofundados sobre uma determinada realidade. Além disso, na pesquisa qualitativa o autor poderá se familiarizar com pessoas e determinadas preocupações de um grupo pesquisado, à medida que permite o contato com os principais agentes responsáveis pelo assunto em conhecimento (Poupart *et al.*, 2008). Desta forma, será possível investigar a realidade vivenciada por um grupo social, indo de encontro ao propósito dessa pesquisa, que buscou investigar a utilização do e-RH na execução de atividades dos gestores de pessoas nos hotéis. O estudo também é do tipo exploratório-descritivo, pois parte do propósito de avaliar trabalhos anteriores, descrevendo os acontecimentos e buscando fundamentos que respaldem o tema.

A metodologia de estudos de múltiplos casos foi estabelecida com a intenção de possibilitar uma pesquisa que interagisse com o contexto e práticas do e-RH. Na percepção de

Yin (2005), a finalidade do estudo de caso é confrontar a teoria com a prática, ou seja, trata-se de uma proposta que pretende investigar um assunto teórico, aplicado a um determinado contexto empírico.

3.2 UNIVERSO E CAMPO DE ESTUDO

Quando se trata de expressividade hoteleira, a cidade do Natal (Rio Grande do Norte, Brasil), constitui-se um município em destaque dentre os presentes na região do Nordeste Brasileiro. De acordo com informações divulgadas pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH (2016), o Estado do Rio Grande do Norte é líder na avaliação dos usuários no maior *site* de viagens do mundo (*TripAdvisor*), estando classificado como o melhor lugar para se hospedar do Brasil. Além de um relevante potencial para o turismo de sol e mar, o destino conta com uma extensa malha hoteleira, ranqueada como a segunda maior do país, se comparada com a quantidade populacional. Natal oferece uma média de 3.232 leitos para cada 100.000 habitantes, abrangendo empreendimentos de diferentes níveis e estruturas (G1RN, 2017). Neste contexto de representatividade, a cidade foi escolhida como um campo de estudo adequado para fins dessa pesquisa. Para a seleção dos hotéis, alguns critérios foram levados em consideração, sendo eles:

- a) Os hotéis deveriam pertencer a uma rede – Conforme argumenta Costa e Fischer (2002), no Brasil, as empresas ainda estariam caminhando para tornarem-se competitivas em termos de recursos humanos eletrônico. Portanto, aderiu-se a esses empreendimentos por possuírem maiores estruturas, no qual, possivelmente seriam mais propícios para se adequar às modernas tendências de gestão de pessoas, uma vez que, poderiam dispor de maiores investimentos em tecnologia para suporte aos negócios.
- b) Os hotéis seriam integrantes de cadeias nacionais e internacionais – Esse critério foi estabelecido a partir da consideração que hotéis de rede nacional e de rede internacional, por possuírem culturas diferentes, possivelmente poderiam vir a apresentar níveis e práticas diferentes em relação ao uso da tecnologia. Coletou-se informações de ambas as tipologias de redes, de modo a avaliar o padrão e desempenho do e-RH nestes diferentes contextos.

O *TripAdvisor*, é considerado na atualidade a maior plataforma de viagens no mundo, atuando principalmente no auxílio de turistas para o planejamento e reservas de viagens. Juntos, todos os *sites* da plataforma constituem uma gigantesca comunidade, com mais de 6,2 milhões de acomodações, 350 milhões de visitantes por mês e 320 milhões de avaliações e opiniões (ABIH, 2016). Desta forma, o *TripAdvisor* foi utilizado como o canal para a filtragem dos hotéis para compor o *corpus* do estudo. A partir de um levantamento no *site* e levando-se em consideração os critérios pré-estabelecidos, foi identificado um universo total de 14 (quatorze) hotéis, sendo estes, os empreendimentos mais bem avaliados entre as notas de 3 (três) e 5 (cinco) estrelas de acordo com a classificação apresentada no *site*. No entanto, deste total, um *corpus* de 10 (dez) hotéis compôs o estudo, pois 4 (quatro) hotéis recusaram-se a participar - ver quadro 6.

Quadro 6: Empreendimentos hoteleiros que compuseram o corpus do estudo.

<i>Empreendimento Hoteleiro</i>	Categoria do Hotel (1-5 estrelas)	Classificação dos hóspedes
<i>H1</i>	5	Excelente
<i>H2</i>	5	Excelente
<i>H3</i>	4	Muito bom
<i>H4</i>	4	Excelente
<i>H5</i>	4	Muito bom
<i>H6</i>	4	Muito bom
<i>H7</i>	4	Muito bom
<i>H8</i>	4	Muito bom
<i>H9</i>	3	Muito Bom
<i>H10</i>	3	Muito bom

Fonte: Elaboração própria com base no *TripAdvisor* (2018).

Os sujeitos que participarem das entrevistas, foram os gestores ou profissionais com o nível mais alto de responsabilidade nas atividades de gestão de pessoas do hotel, uma vez que, estes, além de possuírem um maior nível de conhecimentos sobre as práticas investigadas, também mantinham contato direto com as tecnologias em análise.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Como instrumento de pesquisa, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado, com questões abertas e encadeadas. De acordo com Dencker (1998), as questões encadeadas são aquelas em que a resposta da segunda pergunta, está diretamente relacionada ao resultado da primeira. Para a autora, a entrevista se caracteriza como uma técnica de comunicação verbal entre duas ou mais pessoas, com grau de estruturação previamente definido, cuja finalidade é a

obtenção de informações de pesquisa. Na composição das perguntas, foram elencados itens de análise a partir do referencial teórico, sobre percepções e práticas do uso do e-RH no hotel, e assim, estabeleceu-se antecipadamente o entendimento sobre o fenômeno almejado. O quadro 7 apresenta as categorias de análise abordadas no decorrer das perguntas.

Quadro 7 : Categorias de análise do estudo.

<i>Tecnologias no Recrutamento e Seleção</i>	Simboliza as práticas dos gestores em utilizar os variados recursos tecnológicos, como redes sociais <i>on-line</i> , sites especializados e SIRH, para otimizar as atividades de captar e selecionar pessoas no mercado de trabalho.
<i>Tecnologias no Treinamento e Desenvolvimento</i>	Retrata uma diversidade de estratégias para treinar e desenvolver pessoas à distância, a partir do uso da tecnologia, seja a curto, médio ou longo prazo.
<i>Tecnologias na Avaliações de Desempenho</i>	Equivale ao uso de SIRH, Intranet, Internet e <i>Smartphones</i> para a aplicação, análise e interpretação de avaliações de desempenho desenvolvidas com os colaboradores, objetivando verificar fragilidades ou desenvolver potencialidades individuais e coletivas.
<i>Tecnologias na Remuneração e Recompensa</i>	Consiste no uso de tecnologias para análise, ajuste e elaboração de planos de salários, benefícios sociais e recompensas de colaboradores, assim como para disponibilizar tais informações em sistemas de recursos humanos em modalidades <i>self-service</i> .

Fonte: Elaboração própria com base na literatura (2018).

O roteiro de perguntas foi na modalidade semiestruturado, de modo que as questões foram propostas antecipadamente, mas no decorrer da entrevista existiu a possibilidade de flexibilidade na condução do roteiro. Além de questões de identificação para caracterização dos hotéis e público-alvo, o roteiro reuniu um total de 16 perguntas (ver apêndice A). O instrumento foi elaborado a partir de um alinhamento com os objetivos específicos, buscando entender determinados aspectos sobre o e-RH, a partir das categorias de análise já apresentadas. O detalhamento está mais bem evidenciado no quadro 8.

Quadro 8: Objetivos relacionados ao roteiro de entrevistas e base teórica.

OBJETIVO DE PESQUISA	INSTRUMENTO DE COLETA	BASE TEÓRICA
<p>Descrever como a tecnologia é utilizada nos diferentes processos de gestão de pessoas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa utiliza a tecnologia para comunicar oportunidades de emprego ao mercado de trabalho? Se sim, como funciona e quais os canais utilizados? • Durante a seleção de pessoas, existe alguma tecnologia empregada para auxiliar na escolha do candidato? Se sim, como elas são utilizadas? • Faz uso de recursos tecnológicos ao proporcionar treinamento e desenvolvimento aos colaboradores? Se sim, quais as tecnologias empregadas, e como elas são utilizadas? • Faz uso de redes sociais no recrutamento e seleção de pessoas? Se sim, como elas são utilizadas? • Utiliza mecanismos para avaliar o desempenho dos colaboradores no hotel? Se sim, como a tecnologia auxilia no processo de avaliação? • Qual o papel da tecnologia no processo de remuneração e recompensa dos colaboradores? • Os colaboradores têm acesso a folhas de pagamento, planos e benefícios através de algum recurso tecnológico como a intranet, <i>site</i>, etc? • Costuma recompensar subjetivamente os colaboradores (elogios, por exemplo) através de algum recurso tecnológico? • Faz uso de algum SIRH? Se sim, como ele é utilizado nos diferentes processos de gestão de pessoas (R&S, T&D, AD e R&R)? • A empresa dispõe de alguma rede interna (Intranet) para os colaboradores? Se sim, quais os serviços de RH são proporcionados por esse canal? 	<ul style="list-style-type: none"> • Costa e Fischer (2002); • Laumer, Eckhardt e Weitzel (2010); • Erdogmus e Esen (2011); • Masum (2015); • Ma e Ye (2015); • Khashman e Al-Ryalat (2015); • Saleh e Saleh (2016). • Mascarenhas, Vasconcelos e Mascarenhas (2005); • Banach (2009); Santos (2010); • Gomes (2011); • Heeman (2013); • Abreu, <i>et al.</i> (2014); • Cascada <i>et al.</i> (2014); • Lemes e Weschenfelder (2015);
<p>Identificar os aspectos positivos e negativos associados ao uso da tecnologia nos processos de gestão de pessoas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quais as vantagens associadas ao uso do e-RH para os processos de Gestão de Pessoas? • Quais as desvantagens associadas ao uso do e-RH nos processos de Gestão de Pessoas? 	<ul style="list-style-type: none"> • Cassiano, Lima e Zuppani (2016); • Machado (2016);
<p>Apontar os desafios e possibilidades de utilização da tecnologia nos processos de gestão de pessoas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acredita que a educação corporativa a distância seja uma realidade possível de se praticar nos meios de hospedagem? Explique. • O hotel restringe o uso de smartphones e acesso à internet no ambiente de trabalho? Por qual motivo? • Acredita que estratégias tecnológicas inovadoras de avaliação de desempenho (Por exemplo, Avaliação 3.0) são possíveis de serem utilizadas no contexto do empreendimento? • Em uma abordagem global, quais as possibilidades e barreiras para ampliar a utilização do e-RH no contexto hoteleiro? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ladkin e Buhalis (2017); • Metadados (2016).

Fonte: Elaboração própria com base na literatura (2018).

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu entre os meses de agosto a dezembro do ano de 2018, por meio de uma abordagem pessoalmente e contato direto com os hotéis investigados. Optou-se pela presença física em detrimento de outros meios *on-line*, pois verificou-se a necessidade de aproximação entre pesquisador e campo de estudo, cujo propósito foi o de melhor avaliar o uso dos sistemas de informações e demais tecnologias na gestão de pessoas, por observação direta sempre que possível e autorizado previamente pelo gestor no empreendimento.

Inicialmente, através da *web* foi realizado o levantamento dos contatos e endereços dos hotéis selecionados na plataforma do *TripAdvisor* e durante o contato telefônico, buscava-se as informações sobre quem seriam as pessoas responsáveis pelas atividades de gestão de pessoas no referido estabelecimento. Uma vez transferida a ligação para o setor responsável, os convites eram realizados com uma breve explanação de identificação da instituição e propósitos da pesquisa. Neste processo, foram inúmeras as tentativas e dificuldades, especialmente em relação ao atendimento dos gestores, para que estes dispusessem de tempo e se habilitassem a contribuir com o estudo. Alguns empreendimentos solicitaram que o convite fosse formalizado via *e-mail*, como uma maneira de registro das informações.

Nesse sentido, realizou-se um pré-teste com dois empreendimentos para avaliar a efetividade das perguntas, quanto a: qualidade da formulação das questões, entendimento do participante e adequação para atender aos objetivos. Como nenhum dos entrevistados apresentou dificuldade no entendimento das perguntas, e o tempo de execução do roteiro estava adequado, as entrevistas se sucederam. Apenas alguns ajustes foram realizados na exposição escrita, quanto à ordem e apresentação das questões. Nenhuma nova pergunta foi formulada a partir do pré-teste, e após os devidos ajustes, estes empreendimentos foram inclusos aos demais, compondo o *corpus* final de análise na pesquisa.

As entrevistas aconteceram em datas pré-agendadas. Primeiro, apresentava-se uma carta convite com descrição mais detalhada dos objetivos de estudo (apêndice B) e posteriormente iniciava-se o lançamento das questões. O processo de entrevistas durou entre 15 e 28 minutos cada, sendo todas gravadas desde que autorizada previamente pelo participante. Para isto, utilizou-se um gravador de voz, no qual após o contato, as gravações eram transcritas para um material a parte. Apenas o **H8** não concordou com a gravação, sendo a entrevista registrada a partir de manuscritos feitos pelo próprio pesquisador no decorrer da conversa.

Alguns empreendimentos não se disponibilizaram a divulgar o nome, e por este motivo a confidencialidade dos participantes foi resguardada, evitando que informações internas dos

hotéis fossem divulgadas, levando a público o nome do participante. Acredita-se que esse cuidado também foi importante e favoreceu a coleta ao proporcionar maior segurança aos gestores no repasse de informações sobre os processos gerenciais.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Após a coleta, o tratamento dos dados foi conduzido por meio da técnica de análise de conteúdo, ao qual Silva e Fossá (2013, p. 2) classificam como “uma técnica de análise das comunicações, que irá analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Na análise do material, busca-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos”. Bardin (1977) explica que a análise de conteúdo se divide em três fases: a) pré-análise; b) exploração do material; c) tratamento dos resultados.

Na pré-análise, realiza-se um planejamento de como será conduzida a análise do conteúdo, seleciona-se materiais e formula ou relaciona questões de pesquisa a serem respondidas. O segundo momento requer um maior esforço e tempo para ser desenvolvido, uma vez que o material será estudado com o propósito de identificar termos relevantes. No terceiro momento, os dados serão avaliados à luz da teoria, confrontando com dados anteriores e realizando descobertas (Bardin, 1977).

Nesse sentido, após a transcrição das entrevistas, as informações foram organizadas dentro de cada objetivo a ser desvendado. O material foi agrupado de acordo com a frequência e representatividade dos discursos, para formar categorias que auxiliassem na compreensão. Para isto, foi feito uso do *software* para análise de dados qualitativos Nvivo na sua versão 10, que ajudou na formação das categorias, além de fornecer recursos como nuvem e cluster de palavras.

Alves, Figueiredo Filho e Silva (2015) explicam que para a análise de conteúdo, o Nvivo representa um *software* essencial para viabilizar a etapa de codificação e categorização de um grande volume de materiais em um curto período de tempo. Entretanto, os autores ressaltam que apesar do fato de auxiliar no processo analítico, o *software* não substitui o trabalho do pesquisador na interpretação subjetiva dos resultados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Uma vez apresentados os aspectos metodológicos, o presente capítulo ficará responsável pela explanação e discussão dos resultados provenientes do presente estudo. Para isto, os achados da pesquisa serão expostos e explicados a partir dos seguintes tópicos: I – *Caracterização dos hotéis*; II – *Processos e práticas do e-RH*; III – *Aspectos positivos e negativos*; e por fim, IV - *Desafios e possibilidades* – Figura 5.

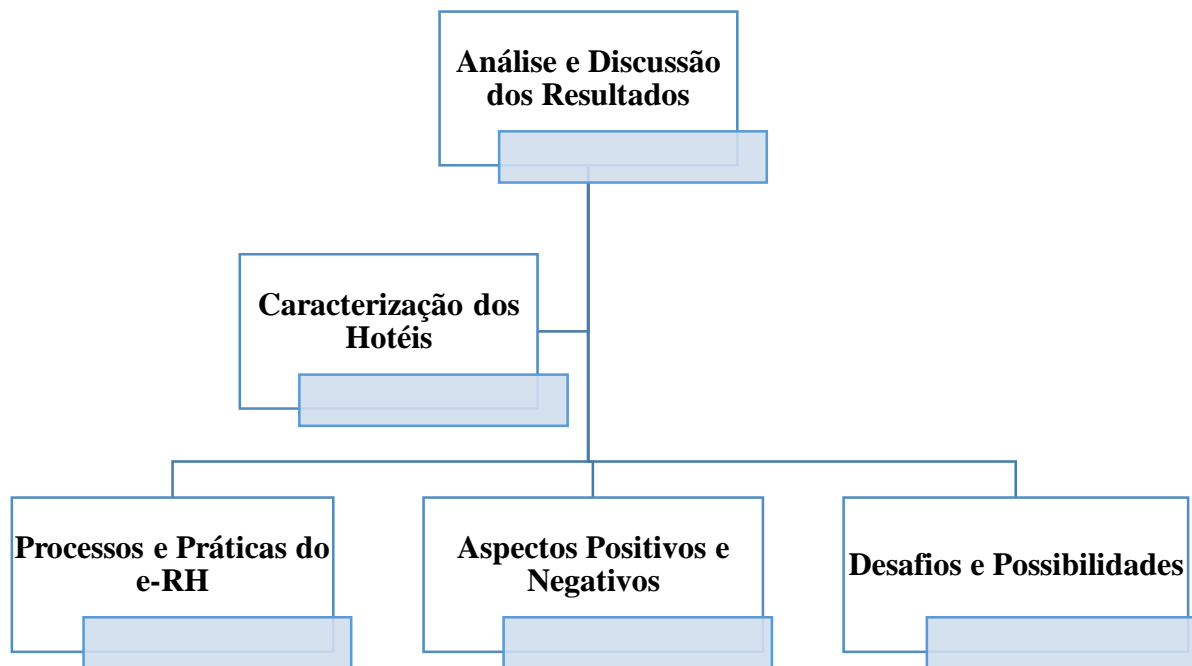


Figura 4: Design da análise e discussão dos resultados provenientes do estudo.

Fonte: Elaboração própria (2019).

Na caracterização dos empreendimentos, o capítulo abordará uma análise dos participantes da pesquisa, suas respectivas informações e agrupamento entre os que se assemelham. Inicialmente, a análise abordará como o uso da tecnologia tem atingido os diferentes processos de gestão de pessoas, podendo ser considerado o principal momento em que ocorre o detalhamento das práticas e de como elas afetam as diferentes atividades. O penúltimo tópico, contextualizará os principais aspectos positivos e negativos associados ao uso do e-RH na percepção dos gestores. E por fim, propõem-se os desafios e possibilidades para a ampliação de tais práticas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS HOTÉIS

Como comentado, o *corpus* utilizado no estudo foi composto por dez empreendimentos hoteleiros, entre médio e grande porte. Todos os hotéis estão classificados entre “muito bom” e “excelente”, de acordo com as avaliações do *site TripAdvisor* (2018), além de fazerem parte de redes a níveis nacionais e internacionais. Uma nomenclatura foi atribuída a cada organização, com a intenção de resguardar a identidade dos participantes: Hotel 1 (H1) até Hotel 10 (H10) – Quadro 9.

Quadro 9: Caracterização dos hotéis participantes.

Hotel	Âmbito	Nº de Filiais	Origem	Ano	Nº de Func. do Hotel	Possui RH	Nº Func. do RH	Cargo do Entrevistado
H1	Inter.	11	Espanha	2005	400	Sim	9	Coordenadora de RH
H2	Nac.	10	Brasil	2016	120	Sim	3	Coordenadora de RH
H3	Inter.	32	Brasil	2008	35	Não	1	Auxiliar Administrativo
H4	Nac.	48	Brasil	2016	73	Sim	3	Gerente de RH
H5	Inter.	85	EUA	2010	28	Não	1	Assistente de RH
H6	Inter.	3	EUA	2018	136	Sim	4	Gerente de RH
H7	Inter.	85	EUA	2015	35	Sim	1	Supervisora de RH
H8	Nac.	2	Brasil	2008	25	Não	-	Gerente Financeiro
H9	Inter	54	EUA	2016	22	Não	-	Supervisor de controladoria
H10	Nac.	80	Brasil	2011	30	Não	-	Auxiliar Administrativo

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

Por fazerem parte de cadeias, muitos dos empreendimentos desenvolvem atividades limitadas em termos de gestão de pessoas, uma vez que, algumas funções são realizadas apenas em suas respectivas matrizes. Assim, as filiais desenvolvem atividades restritas de receber e incorporar estratégias, políticas e processos já estabelecidos, prontos para serem

implementados. Portanto, trabalhar com hotéis de rede apesar das vantagens já destacadas, caracterizou-se também como uma limitação para uma melhor compreensão do estudo.

Como exposto no quadro 9, os hotéis **H1** e **H2** apesar de se diferenciarem quanto à abrangência de atuação territorial das redes (nacional e internacional), ambos se assemelham em alguns aspectos. Dentro dos hotéis investigados, eles representam os que estiveram mais bem avaliados, com conceito de estrutura 5 (cinco) estrelas, de acordo com as informações do *site* do *TripAdvisor*. Além disso, possuem um expressivo número de colaboradores próprios da responsabilidade do RH da empresa, e não trabalham com funcionários terceirizados. Os dois hotéis, possuem um setor próprio para o desenvolvimento das atividades de gestão de pessoas, com elevados cargos de responsabilidades na área, além de serem os únicos a apresentar cargos de coordenação no departamento de gestão de pessoas.

O empreendimento **H1** se sobressaiu no que se refere à quantidade de colaboradores envolvidos com as atividades, sendo este, o único que mantém um RH mais abrangente. Os diversos colaboradores se dividem entre os que se dedicam às atividades administrativas e os envolvidos com as atividades de cunho estratégico. Apesar do **H2** obter um número reduzido de pessoas atuando no departamento (três colaboradores) em comparação ao **H1**, este, ainda assim, apresentou uma boa estrutura organizacional na área. Todos os colaboradores desempenham um perfil multitarefas, com práticas consideradas evoluídas de e-RH para o cenário hoteleiro da cidade.

Em seguida, evidenciam-se os hotéis **H4** e **H6** como empresas que possuem setores específicos para as atividades de gestão de pessoas, dispondo no total de 73 e 136 colaboradores, respectivamente. Todos são funcionários fixos e de responsabilidade própria dos empreendimentos. Em ambos os casos, as atividades da área de RH são desenvolvidas por mais de um colaborador, sob comando de um profissional responsável pela gerência do referido setor. Além disso, ambos possuem pouco tempo de atuação no destino.

Um terceiro bloco de empreendimentos com características semelhantes foram constituídos pelos hotéis **H3**, **H5** e **H7**. Apesar do **H3** ser o único dos três empreendimentos a não possuir um setor ou profissional responsável pelas atividades de gestão de pessoas, o mesmo está dentro da categoria de hotéis avaliados como “muito bom” e dispõe de práticas similares ao uso do e-RH em comparação aos demais. Contudo, os hotéis apresentam um número semelhante de funcionários fixos (35, 28 e 35 colaboradores). Este é apenas o quadro permanente, pois os três empreendimentos possuem um expressivo número de colaboradores atuando por meios de empresas terceirizadas, e distribuídos principalmente nas áreas de governança, restaurante, manutenção e segurança.

Por fim, os hotéis **H8**, **H9** e **H10** foram os empreendimentos que dispuseram de uma estrutura também semelhante. Nos três casos, não há um setor específico para as atividades de gestão de pessoas, sendo estas funções, desenvolvidas por profissionais de outros departamentos (financeiro, administrativo ou controladoria). Na falta de um profissional específico para tais responsabilidades, são estes, os que incorporaram em suas rotinas de trabalho, atividades básicas e específicas da área. Esse enxugamento de funções de RH torna-se facilitado, uma vez que, assim como ocorreu com o **H3**, **H5** e **H7**, os empreendimentos **H8**, **H9** e **H10**, também trabalham com funcionários terceirizados. Além disto, no hotel **H8**, muitas das atividades de RH são atribuídas a empresas externas, como uma forma de minimizar a carência desse departamento no próprio empreendimento.

4.2 PROCESSOS E PRÁTICAS

Na tentativa de entender como a tecnologia permeia os diferentes processos de gestão de pessoas, quatro atividades foram investigadas: *Recrutamento e Seleção*; *Treinamento e Desenvolvimento*; *Avaliação de Desempenho e Remuneração e Recompensa do colaborador*. Os processos estarão desmembrados no decorrer do tópico em subcategorias pré-definidas e emergentes (que surgiram no decorrer das conversas). Primeiro, uma nuvem de palavras será estabelecida para apresentar os termos mais representativos dentro do contexto. A nuvem de palavras é um dos recursos oferecidos pela ferramenta Nvivo, no qual o *software* gera a figura, a partir da representatividade, na medida em que, as palavras se repetem. Nessa perspectiva, quanto maior a representação da palavra na figura, maior será sua importância dentro do contexto investigado. Este será um recurso fundamental, para que posteriormente estabeleça-se uma discussão no decorrer do tópico.

4.2.1 Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção foram os processos que nitidamente apresentaram mais impactos tecnológicos em suas práticas. Com exceção de dois empreendimentos (H3 e H8), todos os hotéis possuem o hábito de utilizar algum recurso tecnológico, seja na captação ou na seleção de pessoas. Apesar da tecnologia fazer parte, é importante esclarecer que alguns hotéis se sobressaíram em relação a outros, em termos de avanço no uso das ferramentas – observar figura 5.

Quadro 10: Canais externos para captação e comunicação de vagas utilizados nos hotéis.

Redes Sociais On-line	<ul style="list-style-type: none">- LinkedIn- Facebook- Whatsapp- Instagram
Empresa de Recrutamento On-line	<ul style="list-style-type: none">- Infojobs- Cathoo.com- Indeed.com- Vagas.com- Empregos.com
Tecnologias Diversas	<ul style="list-style-type: none">- E-mail- Site (Trabalhe conosco)
Outras formas de Recrutamento	<ul style="list-style-type: none">- Recepção do hotel- Indicação de amigos e funcionários

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

Em meio aos recursos tecnológicos, abre-se destaque para as redes sociais *on-line*, pois constatou-se que estas são consideradas os canais tecnológicos mais populares em termos de divulgação e retorno efetivo. Juntas, elas formam um conjunto de mecanismos de comunicação com o mercado de trabalho, no qual cada uma poderá desempenhar funções peculiares, dependendo do tipo de contratação necessária. A partir da observação da figura 5, a rede social *LinkedIn* foi o termo de maior representatividade dentro do discurso dos entrevistados. Direcionada primordialmente a estabelecer relações profissionais, no contexto dos hotéis a plataforma tem cumprido a sua função, proporcionando a ligação entre os diversos *stakeholders* presentes no mercado de trabalho hoteleiro.

Dentro dessa realidade, o *LinkedIn* foi profundamente associado às necessidades dos empreendimentos em contratações destinadas a níveis estratégicos. De igual maneira, esse resultado corrobora com o que já havia sido constatado no estudo de Silva e Barreto (2018), chegando-se a afirmação de que nos hotéis de Natal, o *LinkedIn* é uma ferramenta direcionada primordialmente na contratação para cargos de níveis elevados – Quadro 11.

Quadro 11: Finalidades de utilização do *LinkedIn* no setor hoteleiro.

FINALIDADES DE UTILIZAÇÃO DO LINKEDIN NO SETOR HOTELEIRO

“Quanto maior o cargo, maior a tecnologia exigida. Eu não abro vaga operacional no LinkedIn, só abro vagas estratégicas, gerenciais. Porque geralmente o pessoal da operação não utiliza esse tipo de mecanismo” (H1).

“LinkedIn, a gente usa muito essa ferramenta mais para níveis de gestão. É uma ferramenta que a gente consegue se comunicar bem com essa camada do mercado” (H2).

“A gente usa o LinkedIn como uma ferramenta que hoje é bem eficaz, quando eu preciso de pessoas em um cargo de gestão” (H4).

“LinkedIn só para vagas mais gerenciais, mais um nível gerencial, ou analista a depender, mas não para divulgação de base não” (H6).

“O LinkedIn eu utilizo o meu pessoal para fazer pesquisa, quando necessário, sobre candidatos...mas acho que só como eu falei, praticamente, só se fosse vagas mais elaboradas. Um perfil mais operacional, que é o que eu geralmente, quando tem eu faço, não utilizo” (H7).

“O grande problema do LinkedIn hoje, digamos assim, é que nem todo mundo aderiu ainda., São mais certos perfis de profissionais que têm conta no LinkedIn. ” (H9).

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

Para a gestora do **H2**, o capital humano disponível na região ainda é fragilizado, devido às dificuldades para a formação de pessoas. A mesma, atribui essa deficiência principalmente, à limitação de entidades direcionadas para tais propósitos. Ela relata que frequentemente vem enfrentando dificuldades para a contratação de determinados cargos, o que exige neste momento o apoio dos recursos tecnológicos. Compartilhando da mesma percepção, para a gestora do **H1** dependendo da função, já existe a plena consciência que o hotel necessitará formar o profissional, para que este possa atender às suas necessidades. Além disso, as peculiaridades dos cargos estratégicos, em determinados momentos, limitam o leque de profissionais candidatos às vagas de emprego, o que passa a exigir do recrutador um papel reativo de busca e pesquisa por estes profissionais. Para o **H1**, quanto maior o cargo, maior a tecnologia exigida. Limongi- França (2012) compartilha da mesma opinião ao explicar que quanto maior a complexidade da vaga, maiores serão os esforços no sentido de investimento e recursos para se chegar ao perfil adequado.

Abreu *et al.* (2014) corroboram que uma das mudanças advindas do avanço tecnológico é a alteração na logística da interação, uma vez que existe a possibilidade das vagas serem apresentadas aos possíveis interessados ou vice e versa. É nesse sentido, que o *LinkedIn* passa

a ser útil na tentativa de não limitar o recrutamento a apenas aos profissionais que procuram a empresa, mas também para a possibilidade do próprio gestor realizar pesquisas no mercado.

Agora por exemplo, eu estou com o LinkedIn aberto, pois eu estou fazendo captação para vaga de coordenador de lazer e social. Então assim, a vaga está publicada, mas eu estou sendo reativa, eu estou indo atrás dos perfis no LinkedIn. Não da forma tradicional que a gente lança, posta as vagas, as oportunidades e os candidatos se inscrevem. Eu estou fazendo o processo inverso e estou indo atrás dos candidatos (H2).

O motivo de atribuírem ao *LinkedIn* um potencial para comunicação com profissionais de níveis mais elevados, está relacionado ao fato de considerarem que os de níveis operacionais, dificilmente a utilizarão. Para estes empreendimentos, existem outras redes mais populares em que, consegue-se, mais eficientemente localizar-se perfis de cunho operacional. Além disso, não a consideram uma rede popular, com expressividade na aderência da população do destino turístico em estudo.

Aqui no RN, mais precisamente em Natal, a gente não tem muita aderência de alguns perfis. Então hoje eu uso bastante o LinkedIn para tentar captar de fora, candidato de fora. E eu vejo que é um canal de comunicação que aproxima bastante a gente, principalmente com esse mercado lá de fora. Se você parar para analisar o retorno que se tem de captação, se capta muito mais em grupos de Whatsapp, se capta muito mais em divulgação interna, do que nessas ferramentas Vagas.com, LinkedIn, Indeed. São ferramentas que eu percebo que a região ela ainda não tem um conhecimento tão amplo, que são ferramentas que hoje os profissionais de RH utilizam para captar o perfil (H2).

Eu tenho o LinkedIn do grupo é divulgado, mas eu creio que pelo fato de nem todo mundo seguir a procura é bem menor. O grande problema hoje, digamos assim, é que nem todo mundo aderiu ainda. São mais certos perfis de profissionais que tem conta. Eu creio que se for parar para ver o perfil, da metade para baixo da hierarquia, são poucas as pessoas que eu encontro no LinkedIn. Quem tem conta, acaba não utilizando, eu acho que devido ao perfil da rede social. O pessoal está mais acostumado com um “Facebook da vida” que você posta o que quer, o assunto é totalmente diferente. Tem gente que tem LinkedIn, mas quando você para, para ver, não tem foto, não está atualizado, então eu acho que por isso que o Facebook é mais procurado e a divulgação acaba sendo maior no Facebook, devido a isso (H9).

Apesar da eficácia que o *LinkedIn* tem estabelecido, é importante ressaltar que essas buscas têm sido realizadas por meio de contas pessoais ou profissionais dos gestores de recursos humanos, que após a divulgação em suas redes, recebem um contingente de candidatos para prosseguir com a seleção. No entanto, apesar da versão gratuita possibilitar essa pesquisa, ainda assim, ela é insuficiente para empresas que estejam em constante busca por melhores talentos (Marquez, 2017). Existe na atualidade uma diversidade de ferramentas que o *site* proporciona,

ainda não utilizadas no sentido de auxiliar a excelência do recrutamento. Na versão *Premium*, por exemplo, o *Talento Solutions*, possui diferentes formatos, caracterizando-se como uma área que oferece uma gama de ferramentas de recrutamento, de acordo com as necessidades e perfis de cada empreendimento.

Apesar de serem ferramentas pagas, é possível que a empresa tenha acesso a uma “versão teste” durante um período de até trinta dias. Juntas, elas disponibilizam diferentes serviços, tais como: acesso ilimitado a potenciais profissionais que não estão disponíveis na versão gratuita, possibilidade de filtrar a partir de área, experiência ou cargo do profissional desejado, exibição de anúncio para potenciais candidatos de forma segmentada, além de anúncios personalizados para candidatos passivos que não estão em busca de emprego. Desta forma, é perceptível que apesar de utilizar o *LinkedIn*, o segmento hoteleiro ainda se encontra limitado em termos de investimentos no uso de ferramentas mais avançadas (Marquez, 2017). Portanto, sugere-se que para uma maior eficiência na busca de profissionais para funções estratégicas na hotelaria, a gestão de pessoas poderia ampliar os horizontes por meio de ferramentas especializadas do *site*.

Em termos de utilização de redes sociais *on-line*, o *Facebook*, *Instagram* e o *Whatsapp* também foram citadas para contratação de profissionais no segmento hoteleiro. A divulgação em grupos do *Facebook* passa a ser uma ferramenta de excelência, pois reúne em um mesmo local um amplo leque de profissionais com os mesmos propósitos e objetivos – ver quadro 12. Tomael, Alcará e Chiara (2005), explicam que os indivíduos estão inseridos em um grupo desde o momento do nascimento, seja em grupos de familiares, vizinhos ou amigos. Para os autores, nossa própria sociedade se relaciona em um modelo grupal em forma de rede. Desta forma, um grupo será constituído por um conjunto de pessoas que se reúnem em um espaço físico, ou não, pois compartilham de objetivos comuns. As redes sociais *on-line* nada mais são que, grupos formados para determinadas finalidades. Apesar do objetivo inicial do *Facebook* não ter sido profissional, dentro dele, há um conjunto de pessoas que compartilham dos mesmos propósitos e se reúnem para tratar de seus interesses.

Conforme colocado pelo **H6**, a divulgação em redes de grupos do *Facebook* traz um retorno positivo, ao ponto que em uma semana chega a receber um contingente de 1.500 currículos. Apesar das dificuldades em analisar e triar um amplo leque de possibilidades de candidatos, ainda assim considera benéfica, uma vez que lhe dará maior conforto para trabalhar no momento que necessitar realizar contratação. Dentro do *Whatsapp*, também existe uma diversidade de grupos de profissionais relacionados à área de gestão de pessoas, que

compartilham dos mesmos propósitos, objetivos e conhecimentos. Assim, eles propiciam um ambiente de troca de informações e novos modelos de indicação de candidatos *on-line*.

Quadro 12: Captação em grupos de redes sociais *on-line*.

CAPTAÇÃO EM GRUPOS DE REDES SOCIAIS ON-LINE

<p>Facebook</p>	<p><i>Normalmente se divulga no Facebook, porque tem esses grupos de emprego e eu acho que a grande maioria hoje em dia procura em rede social, ao invés de estar entregando o currículo em si (H9).</i></p>
<p>Whatsapp</p>	<p><i>O Whatsapp a gente utiliza mais para grupos de recursos humanos ou de hotelaria para ajudar na captação de pessoas” (H1).</i></p> <p><i>Existe também hoje uma coisa que funciona muito forte e que a gente usa muito, é a divulgação em grupos de Whatsapp de área. Então, eu participo de grupos só de profissionais de recursos humanos, participo de grupos, só de psicólogos organizacionais, então assim, sempre os profissionais desses grupos estão divulgando vagas, sempre tem algum profissional para indicar, ou até do banco de dados dele (H6).</i></p> <p><i>Também tem muitos grupos de Whatsapp hoje em dia, que são de gestores de recursos humanos, ou de networking mesmo que a gente divulga as vagas também (H7).</i></p> <p><i>Existe no Whatsapp um grupo de RH, então assim, no caso é onde divulgamos...no Whatsapp que é onde existe um grupo de RH no setor do turismo (H10).</i></p>

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

Além disso, diferentemente de outros estudos que citam apenas o *LinkedIn*, *Facebook* ou *Whatsapp* como redes utilizadas para a captação de pessoas (Cassiano *et al.*, 2016; Ladkin & Buhalis 2017; Silva & Barreto, 2018), o *Instagram* também vem sendo encarado como ferramenta eficiente para o recrutamento. De acordo com o *site* Tecmundo (2018), recentemente a rede alcançou o número de 1 bilhão de usuários no mundo, ao qual ultrapassou o índice de crescimento até mesmo de outros líderes, como *Facebook*. Neste cenário, observa-se que o *Instagram* está cada vez mais na mira de empresas no suporte aos negócios (Muller, 2018), também sendo utilizado por recrutadores do segmento hoteleiro.

Os empreendimentos **H1**, **H2** e **H6** mencionaram um expressivo êxito em recrutamento através de *sites* especializados, tais como, *Infojobs*, *Cathoo.com*, *Indeed.com*, *Vagas.com* e *Empregos.com*. Após a divulgação no canal, o *site* faz a triagem e direciona os currículos filtrados para os gestores dos empreendimentos prosseguirem com a seleção. Pelo fato desses canais serem gratuitos, considera-se um fator gerador de oportunidades em termos de tecnologias para ampliar as possibilidades no recrutamento e seleção de pessoas. A maioria são

ferramentas simples e de fácil manuseio para que gestores de diferentes tipos e portes de empreendimentos possam favorecer-se. A figura 6 apresenta um exemplo de *site* gratuito de recrutamento *on-line* utilizado pelos hotéis.

The image displays two side-by-side screenshots of the Indeed mobile application interface for companies. The left screenshot, titled 'Anuncie uma Vaga' (Post a Job), shows the 'Informações Iniciais' (Initial Information) section. It includes input fields for 'Carga *' (Job Title) with the value 'Recepcionista', 'Local *' (Location) with 'Natal, RN', 'País *' (Country) with 'Brasil', 'Anunciar vaga em *' (Post job in) with 'português', and 'Empresa *' (Company) with 'Hotel X'. A blue 'Continuar' button is at the bottom. The right screenshot, titled 'Anuncie uma Vaga' and 'Detalhes da Vaga' (Job Details), shows the 'Qual é o tipo de vaga? *' (What is the type of job?) section. It features three radio button options: 'Tempo Integral' (Full-time), 'Meio Período' (Part-time), and 'Temporário' (Temporary). Below these are links for 'Mostrar mais tipos de vagas' and 'Selecione o tipo de vaga.'. The 'Qual é o salário para esta vaga? (opcional)' (What is the salary for this job? optional) section has two 'R\$' input fields with 'ex.:' placeholders and a dropdown menu set to 'por mês'. A 'Remover faixa salarial' link is also present. A blue 'Continuar' button is at the bottom.

Figura 6.: Exemplo de site gratuito para recrutamento *on-line*

Fonte: Site oficial Indeed.com para empresas (2019).

Outras tecnologias de recrutamento são constituídas pelos *sites* próprios dos empreendimentos, que passaram a se beneficiar de sistemas de cadastro e filtragem de currículos interligados aos SIRH do hotel – “Trabalhe Conosco”. Após o preenchimento pelo profissional na página, os currículos são direcionados a um banco de dados dentro do RH e filtrados a partir de competências, habilidades e experiência dos candidatos. No caso dos hotéis de rede, os currículos são enviados ao banco de dados da própria matriz, o que muitas vezes ocasiona limitações de acesso para gestores das filiais – figura 7.

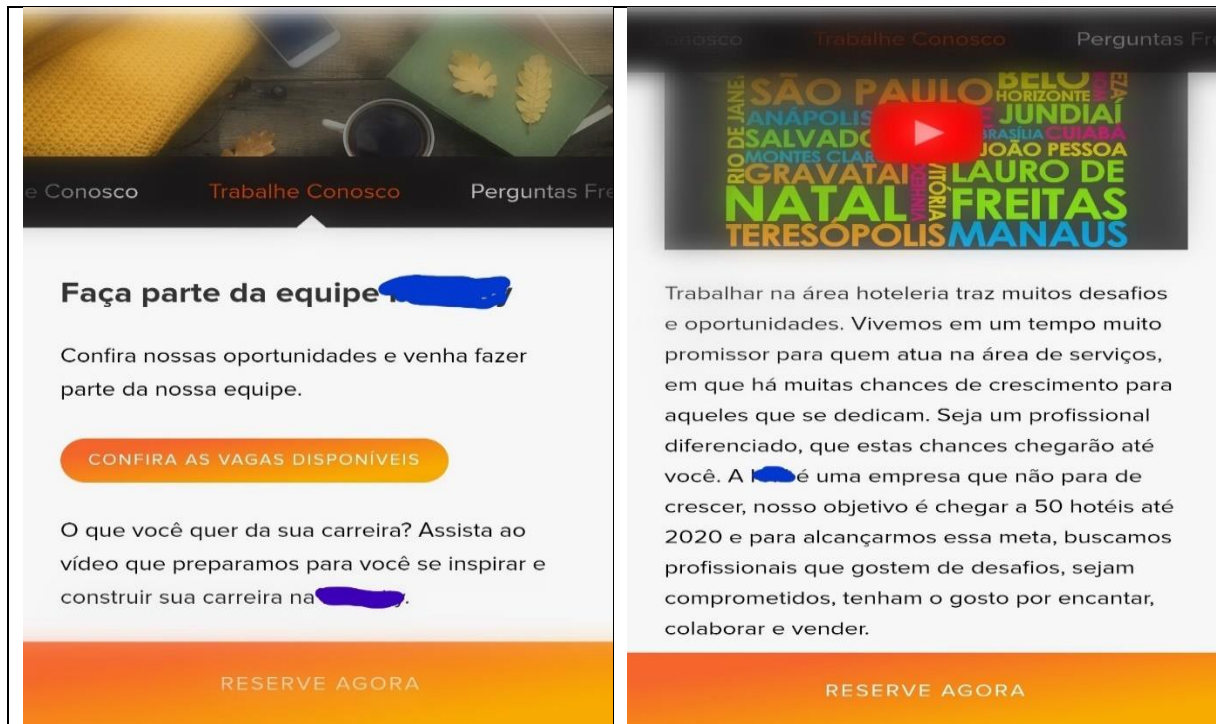


Figura 7: Exemplo de ferramenta “Trabalhe Conosco”.

Fonte: Site oficial na web H3 (2019).

Quando se refere às ferramentas auxiliares para o recrutamento interno, os portais corporativos ou intranet, auxiliam na captação e recolocação de pessoas dentro da própria organização. Para o **H5**, o fato do quadro de colaboradores ser reduzido, faz com que dificilmente exista a necessidade ou oportunidades de novas vagas para o público externo. No entanto, eventualmente quando ocorre o surgimento de vagas, é comum existir práticas de recrutamento interno da própria rede, pois dentro da corporação existe uma diversidade de perfis aptos a crescimento profissional.

Sobre isso, Limongi-França (2012) explica que além de proporcionar maior agilidade, o recrutamento interno irá estimular o profissional ao desenvolvimento da carreira para galgar novos cargos e alcançar promoções. Além disso, diminui a incerteza na contratação, pois o perfil do candidato já é conhecido, demonstrando valorização para o quadro de colaboradores que já fazem parte do grupo.

Para ampliar o acesso a oportunidades em outras áreas que não possuem acessibilidade ao mecanismo de intranet, existe dentro dos empreendimentos, ferramentas tecnológicas ou não, auxiliares no recrutamento, são elas: os murais tradicionais nos corredores, ou até mesmo, a possibilidade de TVs institucionais, que transmitem informações 24 horas por dia, estando presentes nas principais áreas do estabelecimento – figura 8.

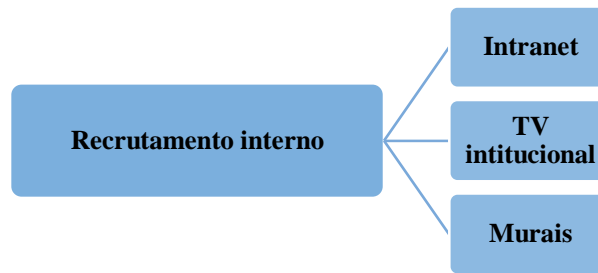


Figura 8: Canais para recrutamento interno nos hotéis.

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

Embora, exista uma incontestável aplicabilidade da tecnologia nas práticas de recrutamento, os empreendimentos foram unânimes ao citarem que o sistema de indicação dentro do segmento, constitui-se um modelo eficiente para a adequação de muitos cargos. Este resultado corrobora com o estudo de Lima e Amaral (2018), no qual os autores avaliaram as práticas de recrutamento e seleção sob a ótica de colaboradores dos hotéis de João Pessoa (PB) e constataram que 50% do público investigado haviam conseguido emprego a partir de indicação de funcionários do próprio hotel.

Além disso, aos que citaram não possuir o hábito de recorrer à tecnologia para a captação, explicam que não utilizam por não observarem a necessidade, seja pelo fato de conseguir os perfis dentro do próprio empreendimento, ou por receberem uma grande demanda de currículos da forma tradicional, ou seja, pessoalmente na recepção do hotel. O que se percebe, é que apesar das fragilidades em determinadas captações para cargos com maiores graus de complexidade, diferentemente do que ocorre em países de contextos internacionais, tais como, Estados Unidos e Alemanha, no setor hoteleiro da realidade brasileira, especificamente, no destino foco do estudo, a guerra por talentos proposta por Chambers *et al.* (1998), ainda não entrou em revolução, ou ocorre de forma menos expressiva que em outros contextos.

Esse entendimento, talvez, seja uma lógica adequada para compreender o motivo das empresas apesar de utilizarem, não apresentam uma dependência tão forte da tecnologia no momento da captação. Como sugere Limongi-França (2012), o recrutamento é profundamente afetado pelas condições do mercado de trabalho. Em tempos de recessão econômica como ocorre, na atualidade, no Brasil, o mercado oferta mais profissionais do que consegue absorver. Portanto, considera-se que essas influências, podem estar sendo cruciais para que em alguns casos, as práticas sejam desfavoráveis ou exista pouca aderência da tecnologia nas atividades de recrutamento.

Quando se refere à etapa posterior de seleção, o modelo tradicional tem representação mais significativa em detrimentos de metodologias tecnológicas. Além de testes psicológicos e de conhecimentos aplicados em cargos específicos, para a maioria dos empreendimentos, a entrevista - pessoalmente - continua sendo o principal mecanismo de avaliação de candidatos no momento da contratação.

De acordo com o **H6**, a depender da função o candidato passará por pelo menos três etapas no processo seletivo, no qual apenas a primeira será com o RH e as demais com as chefias de área ou a própria diretoria. Apesar da relativa complexidade, existe pouca ou nenhuma aplicação da tecnologia no decorrer destes momentos.

Seleção a gente utiliza testes situacionais, testes psicológicos, a própria entrevista, ele tem a depender, de dois a três filtros, que é a do RH. Eu tenho um analista do RH que é formado só em R&S, inclusive nesse momento ele está em entrevista. Eu tenho a entrevista do gestor de área, e a depender do cargo, a entrevista da diretoria. Então, ele passa por pelo menos três entrevistas, e nesse processo inicial com o RH é onde aplicamos os testes (H6).

Em uma abordagem abrangente, dentro dos empreendimentos existem atualmente duas principais ferramentas tecnológicas, que apesar de não serem frequentemente utilizadas em todos os casos, ainda assim, puderam ser classificadas como eficientes em um processo de avaliação e análise de perfil de candidatos. A primeira se refere a avaliações de habilidades ou competências. Nesse sentido, após um preenchimento de determinadas questões comportamentais, o gestor transfere as informações para planilhas disponíveis nos portais corporativos, e desta forma, é atribuído um perfil por competência, que irá contribuir para um melhor aproveitamento na escolha do eventual concorrente. Apesar de não ter sido citada como eficiente ou utilizável por um expressivo número de entrevistados, as redes sociais *on-line*, em poucos casos, também se constituíram como mecanismo de avaliação tecnológica. O quadro 13 apresenta um detalhamento dos principais comentários favoráveis, ou não, ao uso de redes sociais *on-line* no momento de avaliação do perfil do candidato.

Quadro 13: Hotéis que utilizam e não utilizam as redes sociais *on-line* no processo de seleção.

<i>Utilizam as redes sociais</i>	<i>Não utilizam as redes sociais</i>
<p><i>“A gente analisa o Facebook. O Instagram a gente não costuma muito verificar não, porque eu acho que o Facebook fala mais que o Instagram do candidato” (H1).</i></p> <p><i>“A depender da vaga sim. Eu costumo entrar sim, procurar se ele tem Instagram, se tem Facebook. O que ele anda postando, o que ele costuma divulgar em rede social” (H6).</i></p>	<p><i>“Hoje a gente não interage com Facebook e LinkedIn em outras etapas do processo não” (H2).</i></p> <p><i>“Não, porque assim, pelo menos a área que a gente recruta – não dessa área de coordenação- mas dessa área que a gente recruta, tipo, camareira, algumas nem redes sociais tem. Então, realmente não é uma coisa que a gente busca muito” (H3).</i></p> <p><i>“As redes sociais são utilizadas somente para divulgar” (H4).</i></p> <p><i>“Eu não sou muito de olhar perfil em Facebook, essas coisas não, porque eu acho que aquilo ali é muito fantasioso. Porque se a gente parar para analisar, as pessoas colocam ali só a parte feliz da vida, então eu não sou muito fã de olhar rede social não. Eu sou mais de sentir, a pessoa na entrevista, porque eu acho que a entrevista ela fala por si só” (H5).</i></p> <p><i>“Não. Pelo menos aqui a gente não utiliza muito. Porque é como eu te falei, não tem uma demanda muito grande” (H7).</i></p> <p><i>“A seleção é apenas em forma de entrevista pessoalmente. Da forma tradicional está suprindo as necessidades” (H8).</i></p> <p><i>“Eu acabo não analisando por redes sociais, porque eu vejo assim, hoje em dia tem muita gente que compartilha, curte, meio que sem saber o porquê, simplesmente ver ali. Eu posso dizer assim, que todos nós, as vezes acaba achando engraçado uma postagem, você curtiu porque a postagem foi engraçada, mas não quer dizer que teu pensamento é aquilo” (H9).</i></p> <p><i>“Não, não chega a utilizar. A gente faz a seleção através do currículo e depois através da entrevista” (H10).</i></p>

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

Apesar de utilizáveis no recrutamento, quando se refere à seleção de pessoas, as redes sociais *on-line* não tem sido expressivamente foco de análise do perfil dos candidatos que almejam uma colocação. De acordo com as evidências, apenas o **H1** e o **H6** afirmaram consultá-las para ter acesso a aspectos mais íntimos da vida do candidato.

Diferentemente das práticas e percepções positivas que estudos vêm apresentando, nos últimos anos, quando se trata do caso dos hotéis investigados no destino turístico, Natal-RN, os posicionamentos em sua maioria foram desfavoráveis ao uso destes mecanismos para a seleção de pessoas. Dentre os motivos exaltados, os gestores esclarecem que não consideram uma fonte confiável de informação, muitos dos profissionais de níveis operacionais não são adeptos a tecnologia e não fazem uso dessas redes, muitas das publicações não são fontes verídicas de

informação, não retratam o real perfil do candidato, além de que as entrevistas pessoalmente são mais eficientes e suprem as necessidades.

Tais afirmações contradizem o pensamento de Lemes e Weshenfelder (2015) no qual os autores afirmam que a partir dos perfis criados em redes sociais *on-line*, os candidatos expõem suas opiniões, valores, preconceitos e traços de sua personalidade. Dessa maneira, Machado (2016) argumenta que o conteúdo publicado transparece como uma marca na mente de quem contrata, à medida que o recrutador relacionará o comportamento, como uma cópia real da personalidade do candidato fora da rede. Na percepção de Laumer *et al.* (2010), utilizar a tecnologia em todas as etapas do recrutamento e seleção de pessoas, permite a empresa uma abordagem holística de relacionamento com o candidato e conseqüentemente aumentará o nível de qualidade do processo.

4.2.2 Treinamento e Desenvolvimento

Tratando-se de necessidades de aprendizagem, foram poucos os hotéis que apresentam estratégias tecnológicas para o treinamento e desenvolvimento de colaboradores. Embora existam ações de desenvolvimento e apesar de todos reconhecerem as necessidades de ampliação de conhecimentos, o destaque na palavra “treinamento” presente na nuvem de palavras da figura 9, demonstra o quanto os empreendimentos, em sua maioria têm se concentrado na especialização em competências pontuais, sem uma maior preocupação com um padrão de desenvolvimento em longo prazo. No entanto, verifica-se que, principalmente, dentro dos hotéis que possuem um maior uso de ferramentas tecnológicas como as universidades corporativas, os empreendimentos também apresentaram preocupações com ações para o desenvolvimento de colaboradores.



Figura 9: Termos representativos do uso da tecnologia no T&D nos hotéis.

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

O **H2**, **H5** e **H7** são os hotéis que possuem maior avanço, pois adquiriram uma plataforma de cursos *on-line* da própria da rede, e que, portanto, demonstraram maiores investimentos neste cenário. O **H2**, especialmente, foi o empreendimento que traduziu um cenário tecnológico mais desenvolvido. Atualmente o hotel dispõe de melhor infraestrutura, pois possui uma universidade corporativa com espaço físico próprio e equipamentos tecnológicos voltados para desenvolver pessoas. Portanto, para a gestora do **H2**, a universidade foi criada com a intenção de não só preparar os colaboradores para o desenvolvimento de competências técnicas operacionais, como também, as comportamentais. Ela ressalta que apesar de estar em fase inicial de adaptação, a plataforma tem apresentado bons resultados e constitui-se um grande ganho.

Através de uma página restrita e acesso com *login* e senha, cada colaborador dispõe de acessibilidade a sua página individual, em que os cursos serão proporcionados a partir do cargo e níveis de competência específica em que o colaborador se encontra. Tudo isso é possibilitado por um mecanismo intitulado “trilhas de conhecimento”. Esse colaborador terá acesso as suas

próprias trilhas, que servem como uma base para direcioná-lo, devendo ser realizadas dentro de sua jornada de trabalho e disponibilidade de tempo.

“Por exemplo, cozinha, hoje quais são as principais competências que o cozinheiro ele precisa ter, ele precisa disso, disso e disso. Então, a gente está desenvolvendo todos os treinamentos com base nas competências que o profissional de cozinha precisa” (H2).

No que compete ao quadro 14, evidencia-se que além da possibilidade dos treinamentos em competências restritas aos atuais cargos, as universidades são preparadas para também proporcionar o desenvolvimento do colaborador. De acordo com Silva *et al.* (2013, p. 279), institucionalizar as práticas de treinamento na empresa, poderá encaminhá-la para um cenário de desenvolvimento. “Essa evolução envolve o crescimento como pessoa, como profissional e prepara o indivíduo para atividades que vão além, das que ele poderá desempenhar inicialmente”. Portanto, no contexto desses hotéis, de maneira acessível, os colaboradores poderão adquirir conhecimentos para as necessidades presentes, assim como, se preparar para oportunidades futuras. Em todos os casos, as universidades são gerenciadas pela matriz em parceria com empresas especializadas.

Os empreendimentos **H5** e **H7** são pertencentes à mesma rede e, por isto, compartilham do mesmo portal. Contudo, além de possibilitar a distribuição de informações para os colaboradores se desenvolverem de forma igualitária, também se permite que todas as filiais tenham as mesmas oportunidades de desenvolver os colaboradores para uma maior padronização de seus serviços aos clientes.

Para Kanaane e Ortigoso (2010), mesmo que o *e-learning* aos poucos venha se difundindo na sociedade contemporânea, em determinadas situações ele não substitui o ensino presencial, devendo ser utilizado como um complemento. Apesar da maioria dos treinamentos nestes hotéis serem *on-line*, ainda assim, em casos específicos existe a necessidade do contato presencial. Uma alternativa estabelecida por Cascada *et al.* (2014), é a incorporação de estratégias de *b-learning*, em que há o envolvimento entre o presencial e o *on-line*.

Quadro 14: Autodesenvolvimento nas plataformas *on-line*.

AUTODESENVOLVIMENTO NAS PLATAFORMAS ON-LINE	
H2	H7
<p><i>Olha todo o colaborador da agente ele vai ter essa plataforma individual e aqui por exemplo, eu vou ter “meus cursos” eu vou poder fazer todos os cursos que eu acho importante para mim, enquanto coordenadora de recursos humanos. Então, você ver desde integração, eu consigo me desenvolver nas principais competências de um gerente geral, de vendas, de manutenção. Então nossa pretensão, é que o colaborador, ele consiga se desenvolver na atividade dele, e também, caso ele sinta o interesse de conhecer o negócio como um todo, ele também tenha a oportunidade de ah, deixa eu fazer aqui um curso de recepção. E aí ele vai ver de uma forma muito didática.</i></p>	<p><i>Temos um portal, onde tem toda essa parte de treinamento, inclusive é uma trilha obrigatória para todos os funcionários, eles têm que manter aquela grade atualizada, verificar quais são as atualizações de treinamentos para fazer. E tem tanto treinamentos técnicos de acordo com a função, como treinamentos na área de gestão, e vários outros treinamentos que ele tem interesse, que não seriam obrigatórios da sua trilha. Por exemplo, o A&B aqui não é próprio dele, mas, se ele quiser fazer um treinamento lá de como tirar um pedido, que seria voltado para um garçom de A&B ele também pode, tem acesso</i></p>

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

A partir do exposto, na interface da plataforma, são diversos os mecanismos utilizados para facilitar o processo de aprendizagem. Para a gestora do **H7**, atualmente a universidade passou por atualizações no qual foi possível dinamizar as atividades nos cursos. Diferentemente do que acontecia em um sistema anterior, a atual plataforma tem toda uma gama de ferramentas interativas que auxiliam os colaboradores na assimilação das informações. Para o **H2**, o preparo dos cursos permite a participação não só de colaboradores em níveis mais elevados, como também os de “base”. Conforme exposto por Alencar (2010), é comum que o nível operacional possua relativo baixo nível de instrução e possivelmente apresente mais dificuldades na aprendizagem.

Para evitar essa inadaptabilidade, os cursos são elaborados a partir de um conjunto de aplicações tecnológicas, que envolve áudio, imagem, vídeo e toda uma interface interativa para possibilitar o acompanhamento independentemente do perfil do aluno. Para Santos *et al.* (2010), uma das vantagens do *e-learning* é a possibilidade de interatividade na aprendizagem, no qual o aluno caminha por diferentes formatos de conteúdo ao seu próprio ritmo. Na figura 10 evidencia-se o conjunto de ferramentas tecnológicas utilizadas pelos hotéis durante o processo educativo.



Figura 10: Ferramentas tecnológicas utilizadas no processo de aprendizagem dos hotéis.

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

Apesar de apenas os hotéis **H2**, **H5** e **H7** possuírem universidades corporativas próprias da rede, é comum que mesmo sem as plataformas, alguns hotéis também realizem treinamentos ou troca de informações de forma isolada, através de mecanismos tecnológicos. As videoconferências ou teleconferências, primordialmente, apesar de não fazerem parte da interface de uma universidade corporativa, têm se constituído um elemento de relevância para proporcionar treinamentos para gestores entre as diferentes filiais em uma mesma rede. O *Webex*, por exemplo, foi citado pela gestora do **H3**, como um mecanismo comumente utilizado entre gestores para a realização dos cursos.

Trata-se de um sistema de treinamentos *on-line*, baseado, principalmente, em conferências e interações bidirecionais entre os envolvidos no processo. O treinamento é organizado pela matriz e um *link* encaminhado para os gestores alvo do curso. Ao clicar no *link*, estes são direcionados para uma sala de aula interativa, reunindo líderes que ocupam os mesmos cargos em todo o grupo de hotéis ao qual faz parte. Para a entrevistada, como o hotel vivencia constantes mudanças, essa é uma forma útil para treinar não só novos procedimentos, como também, atualizações e reciclagens de procedimentos já existentes. O quadro 15 apresenta uma visão abrangente do funcionamento das ferramentas e dos cursos, com base nos comentários de cada entrevistado.

Quadro 15: Interface das ferramentas e cursos *on-line* nos hotéis.

INTERFACE DAS FERRAMENTAS E CURSOS <i>ON-LINE</i> NOS HOTÉIS	
H2	<p>A gente procurou fazer uma ferramenta o mais simples possível, em uma linguagem mais básica de entendimento. E aí se você perceber o colaborador quando ele acessar a universidade, os comandos são muito simples oh, aqui, por exemplo eu estou fazendo um curso de recepção. Então, além de ele visualizar de forma escrita, ele também vai estar sendo orientado a todo momento por áudio dentro da plataforma, então se a gente tiver aí aquele colaborador que não tenha tanta aptidão para acompanhar o escrito, como a gente sabe, que o nível de escolaridade em alguns casos é muito baixo, ele consegue escutar aqui. Ai no final ele consegue gerar certificado, ele consegue ter um certificado assinado pela presidência daqui da empresa... tem um fórum que eles conseguem se comunicar direto com as pessoas desenvolvedoras da plataforma. Por <i>chat</i>.</p>
H3	<p>Aqui a gente faz muito treinamento, via <i>Webex</i>. É tipo uma videoconferência, que aí, eles vão demonstrando os slides, várias pessoas conectadas como se fosse um <i>chat</i>. Então, a maioria dos treinamentos, são assim, então, como aqui é uma rede, a gente tem unidades, sei lá...em Macapá, Uruguai, Porto Alegre, então, realmente dificilmente, a gente vai conseguir reunir todo mundo fisicamente. Até porque, não é muito em conta, então, a maioria dos nossos treinamentos, a gente só se reúne assim. Através de conferência. <i>Webex</i>, é tipo uma sala de conferência. Por exemplo, eles disparam o <i>link</i> para todas as pessoas que cuidam do departamento pessoal de todas as unidades, aí você entra nesse <i>link</i>, loga, com seu nome e da unidade de onde você está falando. Aí ativa lá “reuniões”, é tipo um evento lá do <i>Facebook</i>. Você cria o evento e todo mundo entra, quando todo mundo entra ela começa a apresentação, a apresentação de <i>slide</i> que todo mundo tem acesso. De onde estiver, todo mundo estará vendo a mesma coisa. Ela vai estar lá falando no áudio, não é vídeo não, é a apresentação com o áudio.</p>
H7	<p>Tem alguns que, por exemplo, podem ser que seja, só um vídeo do <i>Youtube</i> com determinado assunto e você pode fazer algum comentário sobre o vídeo. Tem alguns que realmente, são apresentações no <i>power point</i> que tem uma prova no final com 10 questões, de 0 a 10, se você tirar uma nota inferior tem que assistir tudo de novo, o sistema não aceita que você refaça só a prova. Tem alguns que são apenas leitura, que realmente é apenas leitura e você dar um ciente. Assim, hoje em dia está bem mais dinâmico, porque tem várias opções de treinamento, mas antigamente era só <i>power point</i>, que eram as apresentações, um bonequinho que iria interagindo assim, e no meio do treinamento, você tem que falar algumas coisas, tem de responder, tem que escrever e ver se estar entendendo. Que não seria prova. A prova propriamente dita.</p>

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

Diante da realização dos cursos *on-line*, uma questão foi levantada dividindo a opinião dos gestores entre aqueles que utilizam e não utilizam as ferramentas *on-line* como mecanismo de treinamento. O **H6** não utiliza por afirmar não ter vivenciado uma boa experiência com os treinamentos *on-line* em uma antiga empresa ao qual fez parte. Para a mesma, o fato dos cursos serem *on-line*, permite ao colaborador maior liberdade e que muitas vezes não obtém o devido rendimento. Complementa, que por meio dos cursos presenciais será possível efetuar uma maior cobrança do colaborador, em sala de aula, assim como, também é possível cobrar do próprio gestor de área pelo desempenho de seus liderados.

A gestora do **H5** possui uma opinião similar ao evidenciar uma preferência pela modalidade presencial. Apesar de considerar os benefícios em relação à economia de tempo e

flexibilidade dentro da jornada de trabalho, para ela, o treinamento *on-line* deixa a desejar por não permitir um contato físico ou humano que só o presencial proporciona. O **H9**, por sua vez, mencionou um episódio no qual a empresa tentou se adequar e proporcionou um treinamento *on-line*, mas que não conseguiu obter um bom aproveitamento. Relata que essa modalidade de treinamento foi responsável por gerar uma série de dúvidas e reclamações, que os obrigou a repetir o treinamento na modalidade presencial. Apesar deste episódio, atribui o insucesso a uma deficiência cultural dos colaboradores no momento de buscar seu autodesenvolvimento, e que a depender da empresa e da cultura organizacional, ele poderá ser eficiente.

Compartilhando de percepção similar, Cardoso e Pestana (2001) colocam que nessa nova modalidade de ensino, os alunos são livres para aprender ao seu próprio ritmo, sendo apenas eles, os responsáveis pelo seu progresso. No entanto, para que isto ocorra, é necessário que estes se sintam autônomos no processo de aprendizagem e o valorizem de modo a fazer parte da sua conduta de ser humano enquanto pessoa (Heeman, 2013). A seguir, é possível visualizar os termos mais representativos em formato de cluster criado a partir da ferramenta do Nvivo, em relação ao funcionamento das plataformas *on-line* – figura 11.



Figura 11: Cluster dos termos que determinam a caracterização dos cursos *on-line* nos hotéis.

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

Nota-se, que embora exista uma série de características positivas atribuídas ao funcionamento dos cursos, ainda assim, constitui-se como desafio os diferentes desníveis em

relação ao grau de instrução entre colaboradores operacionais e de alta gestão. Portanto, aspectos como, cultura da aprendizagem da organização e colaborador, são representativos no sentido de contribuir para o sucesso, ou não, de determinadas estratégias dos treinamentos *on-line* dentro da hotelaria.

Em contrapartida, observando com uma percepção positiva, o **H2** e **H7** colocam que o fato dos cursos serem *on-line* os permite obter um maior controle, uma vez que, lhes proporcionam uma série de indicadores para acompanhamento do colaborador e seu devido aproveitamento. A gestora do **H2** comenta que os cursos são realizados por agendamento e é seu papel atuar como facilitadora, acompanhando e tirando dúvidas presenciais no decorrer do processo. Além do monitoramento presencial, ela possui dentro da plataforma, comandos que lhe permite acompanhar o desenvolvimento de cada colaborador de forma isolada ou conjunta.

Desta maneira, poderá monitorar o progresso do funcionário, obtendo informações sobre quem acessou ou não acessou a ferramenta, quem concluiu ou não concluiu o curso, média de nota individual, média de nota geral dos cursos, além do número de usuários cadastrados. Afirma que é possível ter um leque de informações de forma ágil e acessível com um parâmetro abrangente. Todas essas informações serão importantes no momento de trabalhar o movimento de carreira dos colaboradores na organização, uma vez que, a partir da ferramenta é possível obter um indicativo do seu preparo ou não para assumir novos postos.

O **H1**, **H4** e **H8**, apesar de ainda não praticarem o *e-learning*, evidenciam que em determinados momentos incentivam os colaboradores a buscarem esses mecanismos como instrumentos de desenvolvimento, para além das fronteiras do ambiente de trabalho. Para Santos, *et. al.* (2010), esse incentivo é benéfico, pois o *e-learning* permite para os colaboradores uma rápida atualização e aprendizagem efetiva. Portanto, esses profissionais terão a oportunidade de se atualizarem de forma ágil, acompanhando as mudanças e constantes necessidades de conhecimentos no mercado.

Esse processo é facilitado, devido a mobilidade provocada pelo o uso de dispositivos móveis, que tem contribuído para ações de educação contínua, uma vez que o indivíduo fica livre para aprender em qualquer hora e lugar, para além de uma sala de aula tradicional. Para o **H1**, é comum o compartilhamento de *links* entre colaboradores de funções administrativas para realização de cursos específicos às suas áreas de interesse. Além disso, o fato do hotel possuir parcerias com universidades ou instituições de cursos externos, faz com que alguns colaboradores tenham acesso a esses treinamentos. Dessa forma, percebe-se que o *on-line* passa cada vez mais a fazer parte das estratégias de aprendizagem de instituições de ensino. No

entanto, considera-se importante reafirmar que os cursos são utilizados apenas para cargos mais elevados, uma vez que a gestora não observa como adequado para o nível operacional.

O **H4** menciona a existência e uso da plataforma “Brasil Braços Abertos” como um canal direcionado para a realização de uma série de cursos para hotelaria de forma gratuita. Como faz parte de uma política do hotel, a cobrança por uma meta de horas cumpridas em desenvolvimento, o *site* acaba sendo uma alternativa para que os colaboradores realizem cursos de modo a obter os certificados necessários. O **H8**, por sua vez, considera essa uma tendência inevitável, tendo em vista que, cada vez mais a tecnologia passa a fazer parte da vida das pessoas, dos hotéis e da gestão de pessoas na contemporaneidade.

4.2.3 Avaliação de Desempenho

Para entender como a tecnologia vem impactando as atividades de avaliação de desempenho dos hotéis, foram direcionadas questões de modo a verificar inicialmente, se ocorre e como funciona o atual processo. Posteriormente, busca-se avaliar impactos tecnológicos dentro destas práticas. Na figura 12, é possível perceber de maneira ilustrativa os principais termos, dentro das explicações dos gestores sobre o processo de avaliação.



Figura 12: Termos representativos do uso da tecnologia na AD nos hotéis.

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

Com base na figura acima, fica evidente algumas características e potencial representativo das palavras. Nesse sentido, o termo “avaliação” foi o mais mencionado, o que não poderia ser diferente, levando-se em consideração a representatividade da palavra dentro do processo investigativo. Neste mesmo raciocínio, segue as palavras “pessoa”, “colaborador” e “desempenho”. Além disso, é possível visualizar o quanto o termo “desenvolvimento” obteve representatividade, uma vez que para os gestores, este é um dos principais propósitos para a realização de avaliações e acompanhamento dos colaboradores. Assim, a avaliação de competência proporciona um conjunto de indicativos que irão permitir aos gestores, elaborar planos de desenvolvimento e sugerir treinamentos para que posteriormente, os colaboradores estejam aptos a encarar oportunidades de crescimento e evoluir dentro da rede. Diante do exposto e por meio de uma análise da realidade dos empreendimentos, chegou-se as seguintes constatações:

- A avaliação ocorre na maioria dos casos apenas de forma vertical;
- Ela acontece com a frequência principalmente, semestral ou anual;
- Em alguns casos o processo difere entre os níveis e cargos do empreendimento;
- Os hotéis a utilizam como uma ferramenta para o desenvolvimento do colaborador;
- Existe pouca expressividade tecnológica dentro do processo de avaliação.

Sob esta ótica, uma das características da avaliação vertical, é que ela acontece quando a responsabilidade de avaliação está concentrada nos gestores imediatos do colaborador e geralmente de cima para baixo. Este será o responsável por estabelecer um resultado sobre o desempenho obtido pelo funcionário durante um determinado período de tempo. O uso constante da avaliação verticalizada demonstra, de certa forma, práticas de avaliações ancoradas no tradicionalismo, uma vez que é cada vez mais comum inovação de empresas com avaliações 360°, ao qual acontece, não só dos líderes para os subordinados, como também, envolve uma diversidade de atores que convivem entre si dentro do ambiente de trabalho. Somente o empreendimento **H4** apresentou um processo de avaliação com menos concentração a um único indivíduo, uma vez que, além da avaliação individual do gestor em um primeiro momento, existe posteriormente, a formação de um comitê que reúne pessoas do convívio de trabalho do colaborador, com o intuito de atribuir e mensurar um melhor resultado.

A chefia faz a avaliação da equipe, depois é montado um comitê com pares e aí a gente avalia cada um dos colaboradores. Principalmente porque na estrutura do hotel, os gestores de área trabalham com plantonistas também. Então, por exemplo, eu sou gerente de recursos humanos, de segunda a sexta, e aí a gente tem uma escala de plantões e aos finais de semana, em alguns deles eu sou plantonista. Quando você é plantonista, você fica responsável pelo hotel todo, então você acaba tendo contato com o hotel todo, você acaba tendo contato com colaboradores de todas as áreas, todos os setores. Então, a gente monta um comitê, e vamos lá. Vamos falar de camareira X, a avaliação é feita em cima dos valores da empresa, da visão, e aí a gente classifica e dá notas. Mas aí o comitê vai falar, olha, mas eu já vivenciei com essa pessoa situação tal, eu acho que ela merece uma nota maior aqui, ou aqui precisa desenvolver mais, então depois de fechada a avaliação com esse comitê, a gente chama para entrevista de feedback, conversa com cada um individualmente, e traça também o plano de desenvolvimento interno. (H4).

Assim, acredita-se que, esta seja uma maneira de corroborar uma melhor exatidão dos resultados, uma vez que diferentes percepções de pessoas, poderá enxergar o trabalho do colaborador com maior precisão, além de contribuir com estratégias de desenvolvimento mais eficazes. Além disso, verificou-se que as avaliações poderiam ocorrer com uma maior frequência, levando-se em consideração que na maioria dos casos ela ocorre apenas de forma anual. Além disso, ressalta-se que a avaliação é um processo contínuo e que apesar do ato de formalização em si ocorrer em um momento isolado, o *feedback* deve acontecer de forma construtiva, dia após dia, com o propósito de possibilitar um melhor aproveitamento para o alcance do objetivo, ou seja, o desenvolvimento do colaborador.

O **H5** também apresentou uma maior prática de avaliação inovadora, que se diferencia dos modelos tradicionais já praticados. Neste empreendimento, a avaliação ocorre em um modelo inverso aos tradicionais. Cada colaborador fica responsável por praticar o exercício de se auto avaliar e elaborar o seu Plano de Desenvolvimento Interno (PDI) dentro da rede. Em momento posterior, o plano é apresentado ao gestor direto, no qual este, será responsável pelo *feedback*, auditoria, auxílio e acompanhamento do plano. Assim, para que seja posto em prática, o plano passará por uma aprovação em que a liderança avaliará, por exemplo, se está condizente com o que se espera do colaborador, e se este, está dentro dos parâmetros de competências necessárias e esperadas para o funcionário.

Antigamente era o gestor com essa avaliação em conversa com o colaborador iria fazendo o plano de desenvolvimento, mas agora não, o próprio colaborador ele tem que pensar no que ele quer desenvolver, se a empresa está apta a ajudar ele nisso, que normalmente está, e aí ele lança nessa universidade que a gente tem no PDI, aí tem um prazo para completar esse desenvolvimento, e daí a pessoa tem que correr atrás. A gente dá esse prazo para a pessoa correr atrás do que ela quer, e aí ela tem sim um facilitador, uma pessoa que vai estar ajudando, se for conhecimento Inter

setorial, a pessoa vai ajudando. O gestor aprova o plano e acompanha o plano tudo através do sistema (H5).

Os hotéis **H8** e **H10** foram os que menos se aproximaram de um processo de avaliação mais sofisticado e estratégias de desenvolvimento, pois não apresentaram práticas exercidas em seus cotidianos. O **H10**, por exemplo, explica que antes o processo de avaliação acontecia em grupo e que apenas recentemente passou a ser realizada de forma individual. Apesar das reuniões serem citadas como avaliações de desempenho pela gestora, ao que parece é que as avaliações giram em torno apenas do trabalho em si, entre funcionário e cliente, mas não do desenvolvimento de cada colaborador isoladamente. Além disso, cita que as reuniões são registradas em Atas, mas não demonstrou uma maior preocupação com a definição e acompanhamento de um plano de desenvolvimento.

A gente faz reuniões mensais com eles, individuais também principalmente. No caso a gente faz o individual e em sequência faz o em grupo. Mas, por setores separados, isso é muito bom. O resultado está sendo muito mais produtivo. São métodos que estão sendo produzidos agora, recente. Antes só fazia em grupo, então assim, dava aqueles conflitos, pois cada um quer dar uma opinião, então assim, o resultado não seria produtivo. Fazemos umas pequenas atas. (H10).

No que se refere à avaliação, o **H8** ressalta que, ela ocorre apenas a nível dos gestores, mas que cargos operacionais como camareira, garçons e cozinheiros não fazem parte do processo. Assim, é possível verificar uma menor preocupação com os profissionais operacionais, sendo que, a inexpressiva atenção com a avaliação e desenvolvimento nestes cargos, pode concatenar com redução dos níveis de satisfação, sentimentos de desvalorização, estagnação e insatisfação com o trabalho.

Coincidentemente, ou não, constata-se que tanto o **H8** quanto o **H10** fazem parte do grupo de empreendimentos da categoria 3 (três) estrelas, de acordo com o site do *TripAdvisor*. Assim, é possível hipotetizar, que possivelmente as frágeis práticas de avaliações ou de planos de desenvolvimento do colaborador, podem ter relação com o porte do empreendimento, mas que este, deve ser um fator de atenção já que tais fragilidades podem corroborar para a manutenção ou melhoria no nível da prestação dos serviços, resultando diretamente na satisfação do cliente.

Quando se refere ao uso da tecnologia no processo de avaliação, a inexpressividade do termo fica evidente na nuvem de palavras já exposta na presente análise (figura 12). Ao observar a palavra “tecnologia”, apesar deste ser o principal alvo investigativo, ela aparece de forma menos representativa, o que leva a constatação que a tecnologia é utilizada de forma superficial

em alguns empreendimentos, e em nenhum momento em outros. Portanto, nas ocasiões em que a tecnologia se faz presente, as avaliações são realizadas via formulários impressos, para que posteriormente sejam lançadas em sistemas tecnológicos. Como coloca a gestora do **H1**, a tecnologia auxilia apenas no momento da análise, uma vez que, após o preenchimento dos formulários os dados são tabulados e lançados em planilhas da própria ferramenta *Excel* no computador. Assim, as tabelas ou infográficos elaborados contribuem para que sejam diagnosticadas competências críticas, e a partir daí, elaboram-se planos de desenvolvimento. O **H6** compartilha da mesma prática e afirma que as formas estabelecidas por gráficos e planilhas se constituem a única ferramenta tecnológica utilizada.

Quando se fala em tecnologia assim, eu tenho a parte só de planilha que ajuda. Até tem a parte de ferramentas de avaliação de desempenho, eu sei que existem e ajuda bastante, mas ainda não é o meu caso. Eu sempre trabalhei com o manual, eu aplico a avaliação de desempenho, mas a mensuração, a compilação de todos os dados, tudo é manual, eu pego o formulário de avaliação, eu passo o resultado para uma planilha e ela me dá o resultado, ela tem formas e me dá um perfil. Então os índices, os indicativos, ele me dá um indicativo, mas tudo assim, em planilha. É tecnologia porque está no computador, mas assim, um sistema, que possa pegar a avaliação jogar e me dar os indicativos eu ainda não utilizo (H6).

O **H1** também explica que apesar do grupo (rede de hotéis) possuir uma ferramenta de avaliação totalmente tecnológica, este ainda é um mecanismo utilizado apenas nos hotéis presentes no contexto internacional. Como explica, dentro dos hotéis do Brasil, essa ferramenta ainda não é utilizada.

“O grupo tem, que é um sistema que abre e faz a avaliação, mas a gente não usa, porque teria que mudar muita coisa para entrar na nossa realidade é muito diferente do que eles usam lá na Espanha. Então, por enquanto a gente usa dessa forma, mais simples” (H1).

Assim, percebe-se mais uma vez que a diferença cultural atinge a evolução das práticas de e-RH no contexto dos empreendimentos hoteleiros brasileiros. O **H2** explica que apesar de atualmente o preenchimento de avaliação ainda ser manual, a rede já está tentando eliminar esse processo. Segundo ela, atualmente já existe um plano para que durante o ano de 2019 este cenário seja alterado para avaliações totalmente pautadas no uso da tecnologia.

Hoje eu acho que o melhor mensurador de indicador da gente vai ser a universidade mesmo. Já existem alguns que estão sendo parametrizados para que nos próximos anos no período de auditoria, a gente começará a auditar e verificar como está a performance de colaboradores, inclusive a nossa avaliação de desempenho de 2019 ela vai ser direta na plataforma, a gente está trazendo para aqui, para tentar concentrar ao máximo em um lugar só (H2).

Portanto, percebe-se que as universidades por estarem relacionadas ao processo de desenvolvimento, possuem uma ligação direta com a avaliação de desempenho. Assim como o **H2** pretende realizar em um futuro próximo, dentro do **H5** também existe a possibilidade de elaboração de cadastramento da avaliação e elaboração de um plano de desenvolvimento para os funcionários. Essa integração é perfeitamente explicada pelo posicionamento de Costa e Fisher (2002), que afirmam que apesar dos componentes de e-RH serem citados de forma isolada, eles estão interligados dentro de um sistema maior de gestão de pessoas. A figura 13 ilustra uma sistemática de como ocorre este processo.

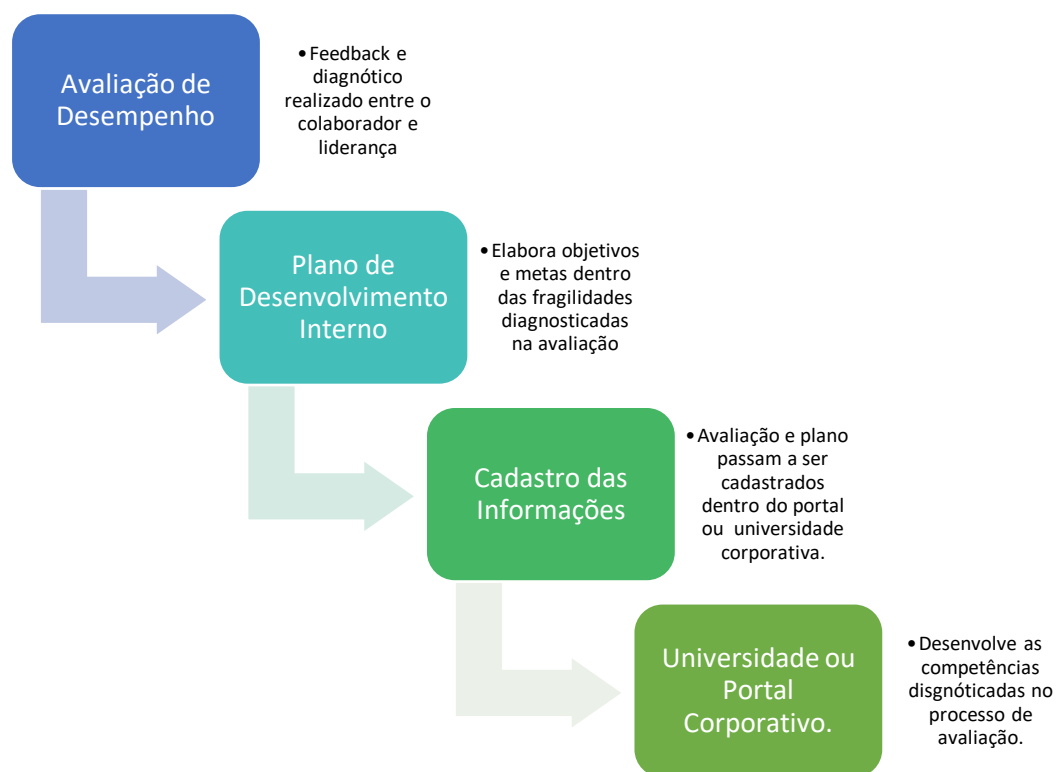


Figura 13: O papel da universidade corporativa no processo de avaliação de desempenho.

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

Nessa visão, o uso de portais tecnológicos auxilia o trabalho dos gestores, ao ponto de que as informações são cadastradas e disponibilizadas de forma *on-line* para diferentes atores dentro da rede. Conforme afirmam, existe a necessidade que ao término da avaliação, todas as informações sejam registradas em relatório e compartilhadas para o acompanhamento da matriz. Assim, verifica-se que a utilização dos portais facilita, uma vez que, se constitui uma maneira que requer menos trabalho, permitindo a disponibilidade e comunicação em tempo real entre as diferentes unidades. Sobre isso, Khashman e Al-Ryalat (2015), já haviam destacado

que através da tecnologia os gestores e colaboradores podem fornecer informações diretas ao RH, a partir da utilização de formulários eletrônicos distribuídos pela intranet corporativa ou outro canal tecnológico. Dessa forma, permite-se que através do autoatendimento, o RH da matriz ingresse diretamente nos resultados das avaliações, minimizando tempo e custo dessas atividades nas filiais.

Ressalva-se, que apesar do **H8** ser o único a apresentar um processo excludente ao nível operacional, além de não ser o modelo de avaliação de desempenho mais adequado, o hotel possui atualmente um mecanismo de mensuração do nível de serviço prestado pautado em opiniões dos clientes e tecnologia. Assim, além de um preenchimento avaliativo realizado na própria recepção, os gestores praticam essas análises a partir dos comentários dos hóspedes dentro de sites como *Booking* e *Decolar*. De certa forma, esta acaba sendo uma maneira acessível para que este empreendimento obtenha um *feedback* sobre o trabalho de colaboradores, porém concentrado apenas na percepção dos clientes.

Nenhum dos empreendimentos apresentaram estratégias de avaliação 3.0 e apenas o **H2** demonstrou conhecimento prévio sobre o assunto. Sendo assim, fica evidente que a tecnologia ainda é algo distante em um contexto de avaliações nos hotéis. Como ressalta a plataforma Carreira Muller (2017), apesar de serem estratégias que vêm sendo adotadas no contexto das organizações, não são em todas que se aplicam. Além de existir questões culturais que interferem no processo, antes de implantar a tecnologia para avaliações, é necessário acima de tudo, que as organizações possuam uma cultura e planejamento para tais práticas. Observando a realidade dos hotéis, percebe-se que as avaliações ainda estão distantes de serem trabalhadas por um viés estratégico, e por isso, torna-se ainda mais dificultoso a implantação de um sistema de e-RH para este sentido.

4.2.4 Remuneração e Recompensa

Com base na pesquisa de campo e diálogo com os gestores, é possível afirmar que o uso de ferramentas tecnológicas dentro dos processos de remuneração e recompensa, não só representa uma barreira em termos de literatura existente, como também decorre em um processo dificultoso de investigação dentro do contexto de empresas hoteleiras. A princípio, o fato do perfil do *corpus* de pesquisa ser constituído por hotéis de rede, foi o primeiro impedimento para avaliar de forma mais aprofundada os reais impactos da tecnologia dentro de um processo de planejamento e elaboração de planos de cargos, salários e benefícios sociais. No entanto, dentro do contexto investigado, foi possível observar a existência do uso das

ferramentas em processos de cunho operacionais, que irão auxiliar em atividades como, por exemplo, fechamento de folhas de pagamentos e distribuição de informações entre os colaboradores – ver a nuvem de palavras com os termos mais representativos na figura 14.



Figura 14: Termos representativos do uso da tecnologia na R&R nos hotéis.

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

Como explicam os gestores, a matriz é responsável por pré-definir todo o desenho de cargos e suas devidas retribuições. O plano é compartilhado com as filiais para que essas, apenas, sigam as medidas estabelecidas. Dentro deste processo padronizado, a gestora do **H4** explica que o que acontece de forma esporádica, é que em determinadas situações pontuais, um colaborador poderá reclamar que o salário esteja abaixo do mercado. Assim, caberá ao RH da filial fazer uma pesquisa de salário na região e passar as informações para que a matriz tome as decisões. Portanto, dentro das limitações de informações percebidas nos hotéis, quando envolve os processos de remuneração e recompensa, as ferramentas tecnológicas têm sido úteis como uma alternativa de auxílio para a realização de atividades de cunho operacional. Os sistemas tecnológicos passam a possibilitar, por exemplo, registro de ponto eletrônico, organização para elaboração de folhas de pagamentos e acessibilidade dessas informações entre o grupo de colaboradores.

Em primeiro lugar, os empreendimentos em sua maioria possuem um sistema de ponto eletrônico, caracterizado pela gestora do **H4** como DMEP, mas que pode sofrer variações a depender da empresa fornecedora. Esse sistema permitirá que em um primeiro momento exista o acompanhamento digital de todas as presenças e ausências dentro de um determinado período. A partir de uma integração com os sistemas da folha de pagamentos (Administração de Departamento Pessoal - ADP), as informações do registro de ponto são repassadas para auxiliar na elaboração da folha. O ADP é um tipo de sistema de informações de recursos humanos no qual é possível haver o registro de um conjunto de informações referentes ao quadro de colaboradores do empreendimento. A partir dele, as folhas de pagamentos são geradas para que posteriormente sejam distribuídas ao grupo. Segundo especifica o representante do **H7**,

Todos eles têm acesso de forma on-line. Se eles quiserem imprimir eles têm acesso e podem, mas hoje em dia a gente não recebe mais os holerites via correios, que até pouco tempo, nós recebíamos. Encerrou a folha, automaticamente os holerites chegavam, então todo mês tínhamos esse custo, de envio de uma coisa que eu tinha acesso e poderia gerar para todos os outros funcionários. Mas, vinha em um papelzinho diferente era enviado e eu distribuía. Mas, agora não, todos eles têm acesso ao seu perfil nesse sistema. Eles conseguem ver o próprio ponto. Lógico, sou eu que capto as batidas no sistema DMEP, que é o de ponto eletrônico e migro para o ADP, que é feito o tratamento. Depois que é encerrado eu dou o ok e está tudo tratado, eles têm acesso. Eles têm login, tem senha. Aí conseguem ver ponto, holerite, quando é lançado as férias, já consegue ver, por exemplo, ah vou tirar, ter uma programação de férias, já sabe quanto vai receber (H7).

Além disso, dentro de um processo de recursos humanos caracterizado por Costa e Fischer (2002) de *self-service*, as informações são disponibilizadas também *on-line*. Dessa forma, muitos dos sistemas de informações são integrados a outros sistemas internos como uma intranet, por exemplo, permitindo obter informações de forma ágil e independente. Essa entrega de benefícios por meio de sistemas tecnológicos possibilita uma economia significativamente importante para o RH do hotel. Essa automatização, permite que os gestores tomem iniciativas para o gerenciamento de recompensas ou até mesmo confira a folha de pagamento com mais facilidades (Khashman & Al-Ryalat, 2015).

Além do mais, alguns hotéis optam por utilizar bancos financeiros externos a empresa. Após uma integração aos empreendimentos, estes poderão disponibilizar recursos no qual, além de oferecer o depósito de pagamentos, também proporcionam serviços de holerites com detalhamentos dos recebimentos dos colaboradores - Ver quadro 16:

Quadro 16: Uso da tecnologia no sistema de remuneração dos hotéis.

USO DA TECNOLOGIA NA ELABORAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE FOLHAS DE PAGAMENTOS	
H4	Dentro do RH o que a gente mais usa de tecnologia é programa de folha de pagamento, hoje em dia é tudo em rede. Programa de registro de ponto. Também é em rede, que eu posso acessar em qualquer computador, eu posso fazer o tratamento em qualquer máquina. E que dar agilidade né, porque antigamente, quando a gente trabalhava com outros tipos de sistemas, tinha que ser naquela máquina, só um funcionário poderia ficar mexendo, recolhendo batida (de ponto), este tipo de coisa. Hoje em dia, a tecnologia já ajuda muito nesse sentido. E a folha de pagamento realmente torna-se muito mais rápida.
H5	A gente tem um software, que é o nosso sistema, que tudo é gerado nele. Antes os nossos holerites eram entregues como cartinhas que vinham de SP, pois vem de SP né, do nosso corporativo. Agora a gente imprime do próprio sistema.
H7	Não, nada nesse sentido. Assim a folha de pagamento ela é totalmente informatizada, mas em termos de cargos e salários não tem nada nesse sentido. Informações do colaborador, como o currículo, existe um outro sistema, que aí nesse sistema é a parte de ponto, ponto eletrônico né, a importação do ponto e a folha de pagamento também. Lançamento de atestados, essa parte que envolve também a questão de tudo o que a gente precisa para essa atualização, é tudo através do ADP que é o sistema que a gente utiliza para folha.

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

Os empreendimentos **H1**, **H2** e **H6**, por não dependerem da matriz e serem elas próprias as responsáveis pelo processo envolvendo remunerações, confirmam que até os dias atuais, a tecnologia não faz parte de suas atividades. O **H2**, apesar de até o presente momento não utilizar a tecnologia dentro do processo de remuneração, ainda assim, afirma que a empresa já dispõe de um projeto para implantação do sistema em um futuro próximo. Contudo, percebe-se que a tecnologia dentro do processo de remuneração ainda é um recurso deficiente até mesmo para aqueles hotéis mais bem avaliados e com maior número de colaboradores no destino.

Em termos de folha de pagamento, que envolve mais a parte de remuneração, o que a gente está fazendo é a rede ela está implantando um novo sistema de folha de pagamento. Que aí, ele se deu devido à necessidade por conta das mudanças. A gente já está implantando um sistema que ele vai ser um facilitador no momento em que a gente implantar cargos e salários no ano que vem. Então, a gente está implantando o RN que é um sistema que ele é bem forte na área de folha de pagamentos, ele tem vários subsistemas, dentre eles, o de gestão de pessoas. E vamos estar fazendo todo o monitoramento relacionado a gestão de pessoas nele. E aí dentro de um sistema só, temos várias subdivisões, folha de pagamentos, ponto eletrônico, segurança do trabalho, gestão de pessoas. Mas, focado na parte de remuneração, a gente ainda não tem nada estruturado. Tem esse projeto, que é para uma consultoria externa fazer para a gente ano que vem esses estudos, mas ainda não está nada fechado (H2).

Paralelamente, o **H8** e o **H10** foram os que apresentaram uma maior fragilidade para este processo. No caso do **H8**, este possui um sistema digital de ponto, porém não há plano de

remuneração formalizado e a responsabilidade pela elaboração da folha de pagamentos fica a cargo de uma empresa de contabilidade terceirizada. Enquanto que, no **H10**, o processo é realizado manualmente, a partir dos registros de ponto que também é manual, e posteriormente encaminham-se as informações para a matriz dar continuidade com a elaboração da folha de pagamento que será entregue de forma impressa.

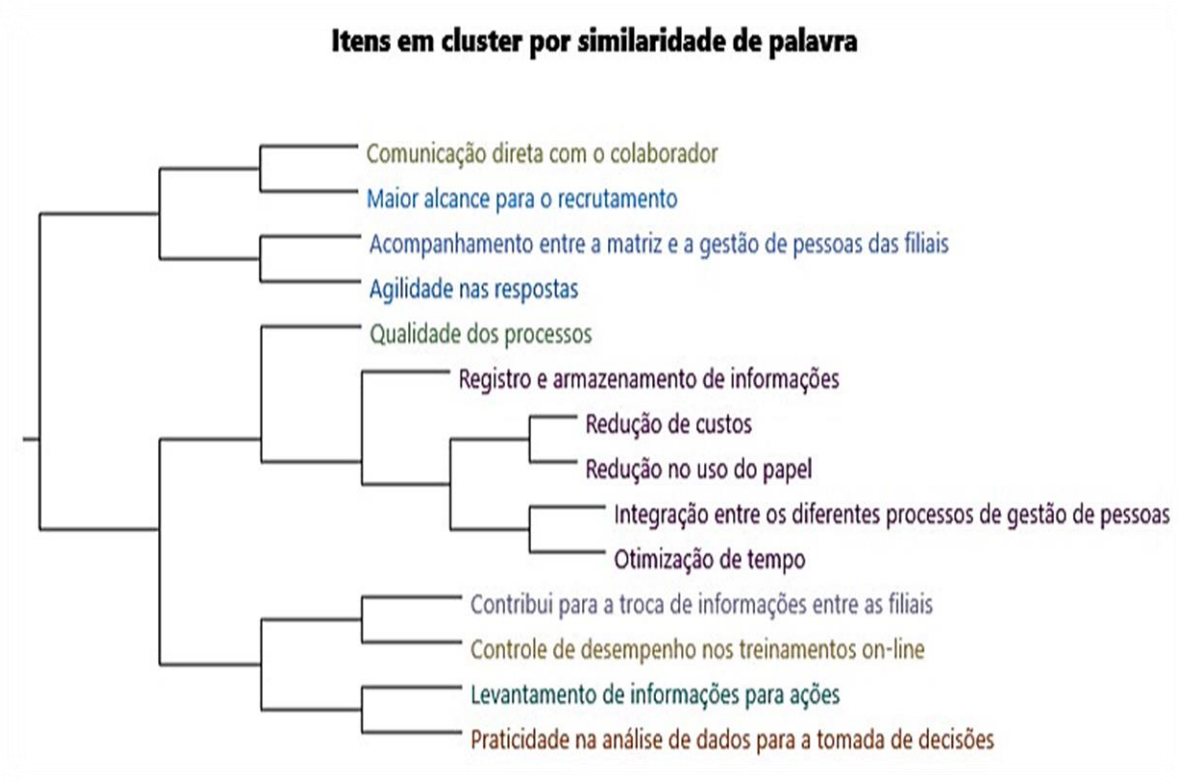
Em termos de recompensa, o potencial comunicativo da tecnologia tem sido utilizado para o compartilhamento de recompensas subjetivas, principalmente em empreendimentos que possuem sistema de comunicação interno. Dessa forma, a intranets, *e-mails* e o próprio *Whatsapp*, fornecem a possibilidade de reconhecer publicamente a meritocracia dos colaboradores em termos do trabalho prestado. Além disso, novamente *sites* relacionados a viagens como *Booking*, *TripAdvisor* e até mesmo as redes sociais, funcionam como um gerenciador de informações referentes a elogios de hóspedes para colaboradores, e posteriormente estas informações também podem ser compartilhadas entre os membros da equipe.

4.3 ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS

Discutir sobre os impactos da tecnologia e apurar percepções de profissionais, atuantes em um setor que evolui para se transformar cada vez mais humano, é algo complexo e com dualidades que precisam ser investigadas. Na atualidade, a tecnologia tem desempenhado papel fundamental dentro das atividades de gestão de pessoas do setor hoteleiro. Ela passa a viabilizar a automatização das funções que antes requereriam um longo período de tempo, pessoas e esforços para serem realizadas. No entanto, nem sempre ela tem sido enxergada por uma percepção positiva. Por este motivo, no decorrer deste tópico, o assunto será apresentado e discutido de modo a expor essas interfaces em dois âmbitos: os aspectos positivos e os negativos associados ao uso da tecnologia nos processos de gestão de pessoas. Por meio da análise das entrevistas e apoio do uso da ferramenta Nvivo, foi possível obter um detalhamento dos principais pontos e agrupados em formato de clusters.

Dentre os principais aspectos positivos identificados, a partir da percepção dos gestores, destaca-se: a possibilidade de uma comunicação direta com o colaborador; um maior alcance para o recrutamento de pessoas no mercado de trabalho; maior oportunidade de acompanhamento da matriz com a gestão de pessoas das filiais; maior agilidade nas respostas e qualidade dos processos; melhor registro e armazenamento de informações; redução de custos e do uso do papel; integração entre os diferentes processos de gestão de pessoas; otimização de

tempo e contribuição para a troca de informações entre as diferentes filiais; controle do desempenho nos treinamentos *on-line*; levantamento de informações para ações; E por fim, maior praticidade na análise de dados para a tomada de decisões. Ver figura 15.



ou podem até ver, mas não encaminha por e-mail, Entendeu? Então dependendo da função que está buscando, acaba sendo mais lento o processo (H4).

Compartilhando da mesma percepção dos gestores (H1 e H4), Gomes (2011) argumenta que a tecnologia também pode atrapalhar, por atrair um elevado número de candidatos indesejados e que, portanto, não irá condizer com a vaga em preenchimento. É nesse contexto, que se percebe a carência de sistemas mais avançados de recrutamento *on-line*, que permitam a filtragem de currículos a partir de competências dos candidatos e interesses do recrutador.

Novamente considerando o lado positivo, outros benefícios citados foram em relação à agilidade, armazenamento e transmissão da informação entre os diferentes atores relacionados a gestão de pessoas. Para o **H1**, a tecnologia tem sido fundamental para manter uma comunicação eficaz entre o departamento de RH e a matriz da rede ao qual faz parte. Como coloca, por meio de ferramentas tecnológicas é que a matriz consegue ter acesso, se mantém atualizada e obtém o controle de informações referentes ao RH nas unidades. Além disso, a agilidade no processamento e apresentação de informações contribui para sua devida análise e tomada de decisões. A partir delas, é possível obter um parâmetro de visualização de informações e acompanhamento dos colaboradores para proporem ações referentes à gestão de pessoas no empreendimento.

A vantagem é a agilidade nas informações e o levantamento de informações para ações. Por exemplo, se a gente utiliza aqui o sistema, como a gente tem aqui o teatro para os funcionários, a gente tem premiações, a gente registra tudo deles no nosso sistema, então eu tenho como puxar o que aquele funcionário fez no ano, o que ele ganhou, o que não ganhou, sanções administrativas. Tudo de forma mais rápida, então isso é bom para a gente porque dá muitas informações para preparar as ações. Para mim, a maior vantagem é essa. (...) a gente trabalha muito com o compilamento de informações, então a gente trabalha muito com o levantamento dos capi's que são os números que tem de análise, por exemplo, não pode ter 0, tanto por cento de atestado, a gente trabalha muito com esses dados, e isso só dá através de sistemas, se não o trabalho é muito grande (H1).

Como a gente está dentro de um grupo eu acho que a velocidade das informações, elas conseguem chegar a todo mundo em um nível mais rápido, hoje eu acho que hoje as unidades elas conseguem estar dentro de uma página, ter uma comunicação mais eficaz entre elas. A própria qualidade dos serviços. Por exemplo, agora o departamento pessoal da gente, os meninos eles estão em treinamento dois dias, implantando essas ferramentas, e aí eles estão fazendo toda a parte de ponto, de folha, então assim, de certa forma, quando a ferramenta matura eles vão ter um ganho de produtividade. Porque até então, alguns serviços que eram feitos manuais, eles deixam de ser manual. Por exemplo, Carla, o tempo que ela perdia fazendo um trabalho manual, ela vai ganhar esse tempo e reverter em analisar melhor as informações dela, porque ela vai ter ferramentas que estão otimizando a atividade

dela. Então, a gente acredita muito na questão da otimização dos processos e na melhoria de qualidade. Porque o trabalho manual às vezes eles acarretam perda no processo e abertura para margem de falhas (H2).

Além da comunicação entre o RH e a matriz, a tecnologia também tem contribuído como uma potencial ferramenta de comunicação e troca de informações entre os gestores de um conjunto de filiais (interorganizacional), além da comunicação entre o gestor e os colaboradores (intraorganizacional). Através dela, é possível vivenciar troca de experiências entre os profissionais de RH, e a partir disto, surgem novos conhecimentos e ideias para serem implementadas. Portanto, essa também é uma forma eficiente para que o RH mantenha o grupo de colaboradores informados sobre necessidades e atualizações, possibilitando uma maior integração com a empresa.

Sobre este assunto, o **H9**, enfatiza que a tecnologia tem sido fundamental para proporcionar maiores condições de registro e armazenamento de informações. O gestor cita que antes era comum que o RH armazenasse uma variedade de papéis e documentos que dificultavam expressivamente as atividades administrativas. Entretanto, a partir dos sistemas tecnológicos todas as informações ficam armazenadas e prontas para serem analisadas. Isto confere ao que Jones (1998, como citado em Costa & Fischer, 2002) explica, que uma das características de mudanças de um RH tradicional para a virtualidade é justamente essa redução nos níveis de papéis, no qual, toda a documentação dos colaboradores passa a ser disponibilizada *on-line* com fácil acesso para os gestores.

O **H4**, também citou como vantagem a possibilidade de materializar as informações em um banco de dados. Considera que a falta de registro físico condiciona a uma maior vulnerabilidade dessas informações. Além disso, o **H9** complementa que mesmo em uma situação extrema de perda ou roubo de computadores, os recursos de armazenamento em nuvem garantem o resguardo de informações fundamentais para o empreendimento, proporcionando maior segurança para o RH. Nesse sentido, essa afirmação compartilha do pensamento de Dulebohn e Johnson (2013) ao elucidar que um sistema de informação de RH pode assumir diferentes formas, desde um simples banco de dados com informações de colaboradores, como ele pode estar integrado a um sistema mais amplo de planejamento estratégico. Dessa forma, percebe-se que os SIRH proporcionam uma base sólida de documentação e armazenamento de informações para apoiar o trabalho dos gestores.

Tratando-se dos pontos negativos, considera-se que estes também foram significativos. Isso porque, dentro da gestão de pessoas dos hotéis, existe não só profissionais que a consideram imprescindível para melhoria dos processos, como também as que a observam

como um “inimigo”, transformando-se em uma ameaça para o convívio humano no contexto organizacional. Sobre essa constatação, Erdogmus e Esem (2011) já haviam mencionado que ao adotarem o uso dos recursos de e-RH, a empresa deve levar em consideração o perfil dos profissionais de RH, sendo este, um fator importante para a aceitabilidade dos sistemas entre os usuários de forma positiva ou negativa. Assim, considera-se que se o gestor de RH possuir uma percepção positiva sobre os recursos tecnológicos, conseqüentemente, isto levará a uma maior probabilidade de sucesso. Da mesma forma, o contrário acontece caso este obtenha uma percepção negativa. A figura 16, aponta os principais aspectos negativos associados ao uso da tecnologia na percepção dos gestores.

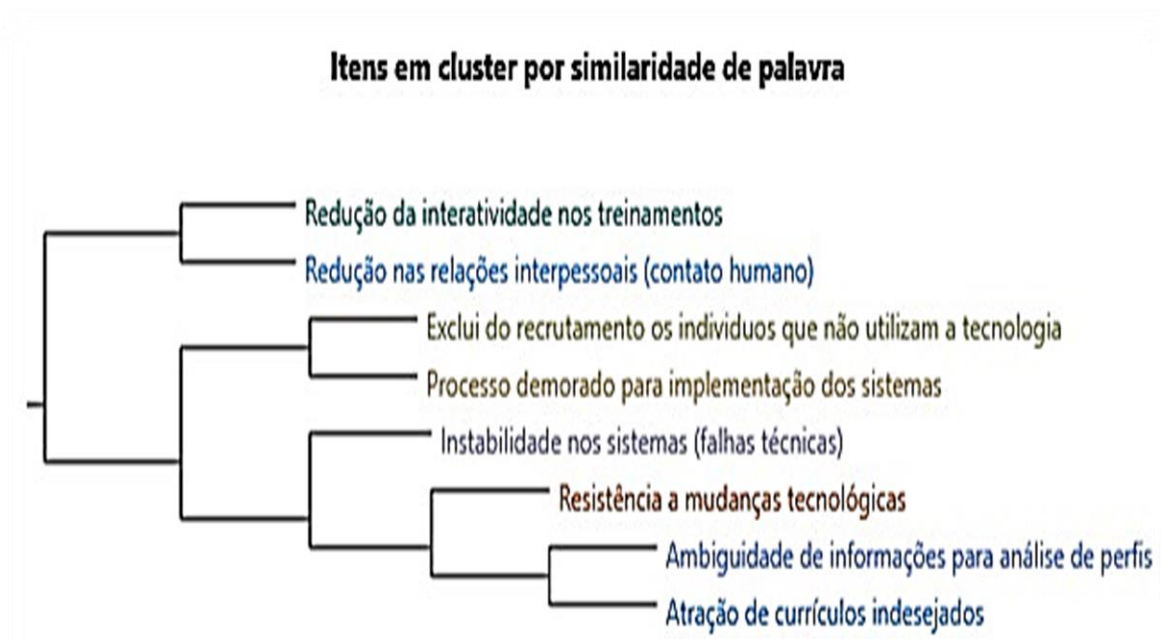


Figura 16: Aspectos negativos associados ao uso do e-RH no setor hoteleiro.

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

Como mostra a figura acima, apesar de haver uma expressiva quantidade de aspectos negativos, se comparado aos pontos positivos identificados, estes se sobressaíram em meio as falas dos entrevistados. Contudo, os principais aspectos desfavoráveis citados pelos entrevistados foram: a redução da interatividade das aulas e do contato humano provocados durante os treinamentos *on-line*; a exclusão dos indivíduos que não utilizam a tecnologia, não só para o recrutamento, mas para algumas modalidades de treinamentos *on-line*; a demora para a implementação inicial de sistemas tecnológicos na empresa, bem como instabilidade e falhas dos sistemas; a resistência a mudanças tecnológicas; ambiguidade de informações e insegurança

na contratação de pessoas que sejam selecionadas *on-line*; e por fim, a atração de currículos indesejados para o processo de recrutamento.

Diante deste contexto, percebe-se que em um primeiro momento, este período de transição de um RH tradicional para a virtualidade se caracteriza como o principal aspecto negativo para o processo de mudança. Na percepção dos gestores, (H1, H2 e H4), inicialmente a tecnologia requer maior esforço para ser implementada, por fugir do habitual e comumente gerar resistência por parte dos envolvidos.

De acordo com o **H1**, essas mudanças sempre ocasionam limitações iniciais que precisam ser encaradas e requer maior esforço para o período de adaptação. Além disso, durante a implementação existe a necessidade de alimentação de informações nos sistemas, podendo gerar um maior gasto de energia e tempo. Assim, para o **H4**, após esse período, tudo será facilitado, uma vez que, os sistemas apenas terão que ser realimentados. Em complemento, o **H2** expõe o fato de haver uma diversidade de colaboradores que não estão habituados com a tecnologia. Isso será um fator negativo, que inicialmente o gestor deverá ter em mente para que haja um maior esforço, principalmente durante o período de maturação. Para Salah e Saleh (2016), além da facilidade de uso, a atitude positiva dos gestores em utilizar as tecnologias de e-RH será um fator determinante para a aceitação ou não dessas ferramentas.

Para o **H3**, apesar de toda a praticidade e agilidade estabelecida, como todo sistema tecnológico, existem vulnerabilidades e falhas. Respalda que a dependência tecnológica também proporciona limitações, pois ocasionalmente ao ficar instável, o trabalho ficará prejudicado. Além disso, observando por uma perspectiva humana, o **H5** reafirma sua percepção negativa sobre a tecnologia, por considerá-la um fator limitador do contato humano, como pode ser observado no seguinte comentário:

As pessoas estão perdendo o contato humano, estão perdendo essa sensibilidade, entendeu. Então, eu acho que a grande desvantagem da tecnologia é tirar esse contato humano das pessoas. Para mim está destruindo sim, as pessoas. (...). Eu não sou muito fã de informatização, mas eu sei que é necessário, e precisa! Precisa, porque hoje em dia tudo está sendo informatizado, INFELIZMENTE! Meu ponto de vista, eu detesto informatização. Pense, que antigamente eu tinha tanta raiva que eu disse, “essa informatização só está vindo para destruir a vida das pessoas” (H5).

Os gestores também colocam que, dependendo da situação, essa restrição no contato interpessoal pode ser ruim em determinados aspectos como, por exemplo, em uma entrevista ou possível análise de perfil por meio de redes sociais *on-line*. Para o **H9** esse poderá ser um fator limitador, pois dependendo da situação poderá levar a contratação de um perfil inadequado.

4.4 DESAFIOS E POSSIBILIDADES

A tecnologia quando aplicada a gestão de pessoas, tem possibilitado uma série de facilidades no sentido de automatização de atividades, contribuição na gestão estratégica e apoio a tomada de decisões. É válido destacar que, apesar das possibilidades para a ampliação dessas práticas, existem gargalos que necessitam ser analisados e minimizados para o desenvolvimento harmonioso na realidade dos hotéis. Nesse sentido, os limites e possibilidades foram investigados como uma iniciativa de mapear as principais barreiras que impedem a ampliação do e-RH no setor hoteleiro, assim como, as possibilidades previstas pelos profissionais para ampliar esse uso – quadro 17.

Quadro 17: Desafios e possibilidades do uso do e-RH no setor hoteleiro.

Limites	Possibilidades
<ul style="list-style-type: none">❖ Infraestrutura tecnológica;❖ Fragilidades educacionais dos colaboradores;❖ Cultura da aprendizagem contínua;❖ Resistência tecnológica (gestores);❖ Aculturação com as ferramentas (maturação dos sistemas);❖ Conciliação das diferentes gerações no ambiente de trabalho;❖ Elaboração e aprovação do projeto (Matriz);❖ Tradicionalismo dos proprietários;❖ Falta de prioridade tecnológica;❖ Divisão de responsabilidades (hotel e condomínio);❖ Maior esforço para alterar a cultura;	<ul style="list-style-type: none">❖ Aplicativo para controle de vale transporte;❖ Avaliação 3.0❖ RH <i>Self-service</i> (holerites, etc);❖ Automatização das funções cargos e salários;❖ Aceitabilidade de sugestões tecnológicas (Matriz);❖ Projetos de Universidades corporativas;❖ Filtragem dos currículos;

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

De forma prioritária, para o desenvolvimento de um sistema tecnológico antes de tudo existe a necessidade de investimentos. Neste sentido, torna-se inevitável a viabilidade de um planejamento financeiro por parte da organização, seja para contribuir com a implantação dos sistemas ou para propor infraestrutura tecnológica.

Nos treinamentos *on-line*, por exemplo, a infraestrutura tecnológica será fundamental para a realização dos cursos. O acesso a computadores e tecnologias de qualidade é primordial para propor experiências e aprendizado também de qualidade. Planejar um investimento financeiro em infraestrutura é algo que não deve ser poupado esforços para propor eficiência em termos de e-RH. Por isto, essa torna-se a primeira barreira a ser levada em consideração

pelos hotéis na ampliação e adoção de tais práticas. Como explica o **H4**, os hotéis são empreendimentos vulneráveis aos impactos da sazonalidade e para priorizar algum tipo de investimento, estes devem levar em consideração o quanto de retorno financeiro obteve-se em determinado período, além do montante de recursos que deverão ser preservados para a imprevisibilidade dos meses seguintes.

O que precisa realmente é planejamento orçamentário. Seria muito interessante ter aqui uma base em que eu pudesse lançar todos os treinamentos na mesma base, e ter um programa de recursos humanos para administrar. Só que assim, isso envolve investimentos, e aí a gente vai começar a encontrar barreiras em outros aspectos para não fazer isso. Por exemplo, a ocupação de julho não aconteceu, porque a copa influenciou, as pessoas não viajaram. Nossa ocupação foi abaixo do que a gente tinha orçado, então se a gente não conseguiu fazer o orçamento de receitas, a gente precisa controlar o orçamento de custos e despesas, né, então esse tipo de coisa é o que embarreira. Não a visão da empresa. A visão da empresa é muito aberta a todo tipo de tecnologia que possa auxiliar. Mas a gente acaba esbarrando na questão financeira mesmo, de ter recursos para investir (H4).

Apesar da maioria dos empreendimentos terem citado a boa vontade por parte dos proprietários para receber e incorporar novas ideias, ainda assim, a implantação tecnológica necessita de um esforço de elaboração e um plano sobre como funcionará e será posto em prática. Outra barreira observada se trata do decorrer de implantação do projeto. Para a gestora do **H2**, a tecnologia em um primeiro momento irá requerer um maior esforço de tempo e paciência dos gestores devido ao período de aculturação com as novas rotinas. Este é um processo de mudança que deverá ser encarado como um desafio, especialmente, pelos gestores e profissionais envolvidos nas atividades. Existe, dessa forma, a necessidade que estejam cientes não só dos desafios, mas principalmente, dos ganhos que as ferramentas trarão, para que dessa forma, haja sucesso em sua implementação. Porém, acredita-se que tudo isso passa a ser um empecilho ainda maior, levando-se em consideração a própria resistência dos gestores de RH para se habituarem aos novos processos. Como observado, muitos ainda visualizam a tecnologia por uma percepção negativa.

Conforme coloca Massum (2015), alguns dos fatores que podem levar a decisão gerencial para adoção do uso de e-RH serão as fortes pressões competitivas do mercado, infraestruturas cada vez mais tecnológicas e os próprios profissionais que deverão estar cada vez mais focados neste contexto. Os profissionais de RH, especialmente, necessitam estar abertos a essas mudanças, uma vez que, eles serão o centro de todo o processo de transformação. O autor ainda expõe que a complexidade dos sistemas e a insuficiência do conhecimento dos profissionais da área também podem afetar negativamente a adoção de tais práticas. Para Saleh

e Saleh (2016) a atitude, intenção e comunicação positiva são primordiais para a adoção dessas tecnologias na empresa. No entanto, percebe-se que em alguns casos, ela não tem sido encarada pelos gestores dos hotéis como uma prioridade. Identifica-se também, que não são incorporadas, ou pelos gestores não estarem habituados, ou por priorizarem outras iniciativas de RH em detrimento da tecnologia em si.

Além disso, o fato dos empreendimentos fazerem parte de redes e alguns também atuarem como hotel e condomínio, impõe um cenário difícil para realizar mudanças, uma vez que, o processo decisório deve levar em consideração as diferentes opiniões e pontos de vista. Para o gestor do **H9**, a questão de investimentos não é algo que tem uma aceitação entre os diversos proprietários, e que por isso, dificulta os processos de melhorias, como pode ser observado no seguinte comentário:

Eu vejo que hoje aqui é mais a questão do condomínio, 90% dos hotéis de rede eles são condomínios e hotel, como é o caso desse aqui. Não é um dono só. Nós temos 120 apartamentos e desses 120 apartamentos tem 100 proprietários. Você compra um apartamento aqui, nós vamos administrar, mas você que é o proprietário do apartamento. E a grande maioria dos hotéis de rede são assim, mas nem sempre os condomínios não estão dispostos a investir. Na segurança não quer, pois acha que vai ter muito custo, então, muitas vezes a questão da melhoria vem com o condomínio. É que nem hotel familiar, no hotel familiar me parece que o proprietário quer fazer tudo, ele faz a compra, ele faz tal coisa, ele contrata a portaria. E nem sempre essa é a melhor opção (H9).

Fatores como resistência e não adaptação de alguns perfis a ferramentas tecnológicas agrava o cenário, por exigir uma postura cada vez mais moderna e desafiadora dos gestores no desenvolvimento da área. Para o **H2**, a diferença das gerações de idades entre os profissionais do hotel requer uma maior atenção para aqueles colaboradores que possuem uma idade mais avançada, já que estes geralmente são os que possuem uma maior dificuldade de adaptação.

Essa semana eu tive um feedback de um colaborador nosso, que ele falou “nossa quando a gente implantou o palmtop aqui, a primeira coisa me veio à cabeça foi pedir demissão porque eu achava que eu nunca iria me familiarizar com o palmtop” e aí ele até citou que na época teve uma pessoa que ajudou muito ele e hoje em dia ele domina a ferramenta. E já é um senhor. Então assim, essas são as pessoas que a gente tem um desafio maior para desenvolver. Porque a tecnologia para as nossas gerações faz parte do nosso dia a dia. A gente não consegue nos ver fora de um sistema tecnológico. Mas tem pessoas ali que para elas poderiam passar a vida inteira sem acesso e que para elas não mudaria nada (H2).

Neste escopo, Laumer *et al.* (2015), colocam que a geração Y são usuários cada vez mais frequentes da tecnologia e por isso, essa é uma tendência que precisa ser observada no

contexto das organizações. Em contrapartida, as gerações com idades mais avançadas tendem a apresentar mais dificuldades e resistência a mudanças. Tudo isso torna-se um desafio cada vez mais preocupante para as organizações pós-modernas, uma vez que, se considera uma tendência, que cada vez mais as empresas passem a trabalhar com os mais variados perfis de profissionais.

Como coloca a pesquisa publicada pela *ASTD Work Force Development* (Revista *Exame*, 2014), das 1348 empresas que participaram do estudo, pelo menos 91% admitem empregar colaboradores de pelo menos três gerações diferentes. No entanto, 79,99% assumem não possuir um programa estabelecido para lidar com as diferenças de idades da equipe. Portanto, o relatório aponta que estas discrepâncias entre as diferentes gerações, uma que almeja revolucionar o mercado, e a outra que possui receio às mudanças, pode comprometer não só o clima, como os resultados da organização como um todo.

Diante desta realidade e observando de maneira holística, ao que parece é que no cenário da gestão de pessoas dos hotéis, a tecnologia em um primeiro momento gera uma série de desconfortos justamente por estar entrelaçado em um outro sistema, o de gestão da mudança. Segundo o que afirmam Lopes, Stadler e Kovalski (2003, p.52), “a mudança é tida como um processo natural ao longo da existência das organizações e é decorrente da reação destas, a ação de forças exercidas pelo meio onde estão inseridas”. Ela pode ocorrer através de um simples redirecionamento da visão da empresa, até uma alteração mais profunda de suas práticas, valores e cultura. De acordo com os autores, a mudança necessita ser gerenciada e dependendo do grau de alteração, cada membro da organização deve ser envolvido no processo. Portanto, essa resistência precisa ser trabalhada de forma contínua e enfrentada com a real maturidade de que tornar o e-RH estratégico não é mais uma alternativa, e sim uma obrigação para empresas se manterem sustentáveis. Lopes *et al.* (2003), explicam que o que torna a mudança um processo dificultoso e coíbe a transformação, é justamente a capacidade de aprender das pessoas e da equipe.

Observando por outra vertente e diagnosticando as possibilidades para ampliação do uso do e-RH, os hotéis já possuem ideias ou projetos já elaborados para implementação em situações futuras. O **H4**, por exemplo, possui um projeto de universidade corporativa da rede em fase de planejamento. Apesar de não representar uma prática já estabelecida, este se constitui um indicativo de ampliação dos treinamentos *on-line* para este empreendimento. O **H1** menciona que embora a questão de infraestrutura dificulte a implantação, já existe uma ideia de realização de determinados cursos *on-line* para o empreendimento. Entretanto, cita que

antes de implantar a educação corporativa, é uma prioridade a implantação de pesquisas de clima por ferramentas tecnológicas.

O **H2**, por já possuir uma estrutura de universidade corporativa no empreendimento, estuda a ampliação de maiores práticas de RH *self-service*, assim como, um maior envolvimento da tecnologia na implementação em um futuro sistema de cargos e salários. Enquanto que o gestor do **H7** cita que apesar de não utilizar até o presente momento, considera viáveis estratégias de avaliação de desempenho 3.0.

Na mesma perspectiva de aplicações móveis relacionados aos sistemas de RH *self-service*, o empreendimento **H1** afirma que atualmente existe um projeto em negociação com uma empresa para implantar controle de vales transportes eletrônicos. De acordo com a gestora, trata-se de um aplicativo que ajuda no controle do vale transporte para detectar mal-uso. Através dele, os colaboradores têm acesso ao sistema do próprio celular para saber, por exemplo, quanto eles usaram errado ou quanto eles possuem para receber. Assim existirá a redução dos gastos com vale transporte por parte da empresa.

Diante do exposto, é perceptível que, apesar dos hotéis de Natal-RN apresentarem algumas possibilidades para ampliação das práticas de e-RH em seus diferentes contextos, ainda assim, são muitas as barreiras que necessitam ser sanadas, visando sua ampliação estratégica. Portanto, cabe uma avaliação cuidadora e analítica desses gestores, de modo a descobrir possíveis saídas para superar os desafios impostos, e assim, ampliar o leque de possibilidades em prol de melhorias em suas funções.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em consideração as atuais fragilidades das práticas da gestão de pessoas no Brasil, em especial no setor turístico, não se esperou com este estudo encontrar processos totalmente sofisticados, com atuação de todos os componentes do e-RH de forma integrada e equilibrada no contexto dos empreendimentos. Sabe-se, que embora a área de gestão de pessoas esteja caminhando para um maior reconhecimento do seu potencial estratégico para as empresas, ainda há um longo caminho a ser percorrido para que organizações hoteleiras reconheçam o seu valor.

Tal fato pode ser justificado por não existir uma forma quantificável de se mensurar os resultados da atuação de gestão de pessoas e identificar o real lucro advindo de tais práticas. Sendo assim, muitos gestores não encaram os investimentos no setor como benefícios e sim como custos sem nenhum retorno para a empresa (Limongi-França, 2012). Um dos propósitos centrais do uso da tecnologia nos processos de gestão de pessoas é o fornecimento de dados precisos, oportunos e relevantes para apoiar o RH na tomada de decisão. Como os sistemas têm evoluído ao longo do tempo, eles fornecem aos gerentes da área uma variedade cada vez maior de dados de apoio a métricas de RH. Essas métricas ajudam a área a contribuir eficazmente para os níveis operacionais, gerenciais e estratégicos da organização, comunicando de fato o seu valor (Dulebohn & Johnson, 2013).

O presente estudo teve como objetivo investigar os impactos do uso da tecnologia nos principais processos de gestão de pessoas, no setor hoteleiro. Por meio dos resultados obtidos, constatou-se que o setor hoteleiro ainda possui processos de gestão de pessoas, pautados principalmente no tradicionalismo e pouca inovação no uso da tecnologia. Dos quatro processos investigados, o recrutamento e seleção, seguido do treinamento e desenvolvimento foram os que apresentaram um maior impacto do e-RH em suas atividades. Em contrapartida, a avaliação de desempenho e a remuneração e recompensa tiveram esse impacto inferior.

No recrutamento e seleção, a tecnologia tem contribuído especialmente para a captação de profissionais no mercado de trabalho. Dentre os principais recursos utilizados, as redes sociais *on-line* têm obtido um papel de destaque, pois as diferentes tipologias desempenharão um papel peculiar no recrutamento a depender do cargo em processo de preenchimento. No treinamento e desenvolvimento, apenas três dos dez hotéis investigados possuem universidades corporativas próprias, pautadas no uso de tecnologias. Esses portais tecnológicos, têm sido capazes de diversificar os métodos de aprendizagem em diferentes níveis de colaboradores da

organização. Além disso, os hotéis que possuem as universidades, conseguem dispor de um recurso facilitador a mais no desenvolvimento de seu grupo de colaboradores.

No processo de avaliação de desempenho, muitos dos empreendimentos não possuem sistemas de avaliação bem desenvolvidos, o que torna o uso tecnológico nestas funções quase que inexistente. Essas avaliações são realizadas na maioria das vezes em planilhas impressas, onde a tecnologia auxiliará apenas por meio de infográficos e tabelas na apresentação e interpretação de informações. Enquanto que, no processo de remuneração e recompensa, a tecnologia tem se limitado a seu uso, especialmente, para as atividades de registros de pontos eletrônicos e elaboração de folhas de pagamentos.

Apesar de se observar um maior número de vantagens a respeito do e-RH no setor hoteleiro, quando se trata das barreiras impostas, estas foram superiores de modo a impor maiores dificuldades em seu processo de implementação. Das principais vantagens citadas, destaca-se a possibilidade de manter uma comunicação efetiva entre gestores e colaboradores, maior alcance para o recrutamento, agilidade nas respostas, qualidade nos processos, redução de tempo, custos e uso do papel. Também se relatou uma maior integração entre os processos, o levantamento de informações para ações e maior praticidade na análise dos dados. Em contrapartida, o e-RH possui como desvantagem, a redução da interatividade e do contato interpessoal nos treinamentos, demora no processo de implementação, instabilidade nos sistemas, exclusão de pessoas não adeptos a tecnologia e maior atração de currículos indesejados durante o recrutamento.

Algumas possibilidades para ampliação deste uso, foram em relação a um aplicativo para o controle de vales transportes, ampliação do RH *Serlf Service* para distribuição de holerites *on-line* e também, a implementação de universidades corporativas nestes empreendimentos. Dos principais desafios enfrentados cita-se as dificuldades de infraestruturas e prioridade tecnológica por parte dos proprietários, resistência a mudanças tecnológicas, além da necessidade de conciliar as diferentes gerações que não são adeptos a tecnologia, a estes novos sistemas.

Diante do cenário apresentado, é possível afirmar que os hotéis investigados, em sua maioria, possuem uma gestão de pessoas pouco estruturada, dependente de outras áreas e com processos considerados tradicionais. Embora existam impactos tecnológicos, afirma-se que o e-RH ainda se encontra em fase inicial e longe de um planejamento estratégico mais abrangente. Por meio da apresentação dos resultados, pode-se afirmar que o e-RH no setor hoteleiro, se confunde entre o tipo operacional e relacional, conforme citado por Ma e Ye (2015). Nesse sentido, a tecnologia auxilia em processos de recrutamento e seleção, compensação,

treinamentos e de rotinas administrativas para elaboração de folhas de pagamento, além de atualização e gerenciamento de banco de dados.

Em contrapartida, tratando-se do perfil transacional, mesmo que ainda não tenha chegado a este nível, apenas o **H2** demonstrou um maior esforço de se direcionar para que no futuro exista a evolução de uma força de trabalho preparada para mudanças. Neste modelo, os diversos recursos tecnológicos da *web* são utilizados de forma integrada e equilibrada, permitindo que os colaboradores se desenvolvam de acordo com as necessidades e estratégias da empresa.

A tecnologia quando implantada em qualquer área, estabelece-se por um processo de mudança, requerendo um maior esforço para adaptação, especialmente, nos primeiros momentos. Trata-se de uma mobilização conjunta, que necessita de pessoas preparadas e dispostas a enfrentar desafios. No entanto, isso necessita estar estabelecido em um plano maior da organização de valorização da gestão de pessoas e reconhecimento estratégico.

Para que os hotéis em estudo venham a evoluir para um campo estratégico de e-RH, não é suficiente apenas mudanças pontuais, existe a necessidade de um processo de transformações mais amplas, que envolva aspectos valorativos e culturais. Por pertencerem a cadeias hoteleiras, essas empresas são diretamente influenciadas por decisões da matriz. Assim, a transformação e o desejo de mudança devem partir não da base da pirâmide hierárquica, e sim do topo, ou seja, essa é uma iniciativa que precisa ser proposta pelo nível mais alto da organização e compartilhada entre os demais. Somente com esse esforço da alta gestão é que o empreendimento irá encontrar mecanismos para envolver o grupo nos propósitos da empresa e aculturar os membros as novas rotinas tecnológicas.

Considera-se imprescindível que os hotéis comecem a enxergar o campo de gestão de pessoas por um viés estratégico, tendo em mente a consciência que ela deve ser trabalhada de forma prioritária, e não como uma área unilateral dentro de um restrito setor financeiro. Os gestores das filiais precisam de autonomia para exercer as atividades além de reconhecerem os benefícios que a tecnologia poderá trazer para suas rotinas. Estes devem ser os primeiros a entender essa necessidade de mudança, para que sirvam de um elo entre a matriz e o colaborador. Somente com essa consciência enraizada na forma de pensar e agir dos gestores, é que a adaptação e evolução da gestão de pessoas e do e-RH nas organizações será possível.

5.1 IMPLICAÇÃO TEÓRICA, PRÁTICA E SOCIAL

Como já colocado, este estudo se diferencia para a literatura, à medida que reúne em uma única discussão, duas importantes áreas para a competitividade de empresas turísticas, sendo elas a gestão de pessoas e a tecnologia da informação e comunicação. Ele demonstra que o e-RH, na atualidade, é o principal impulsionador da evolução das práticas de gestão de pessoas para a competitividade. Portanto, qualquer empresa que almeja se tornar competitiva, necessita encarar a tecnologia como uma base para o desenvolvimento e evolução da área.

A primeira implicação deste estudo corrobora com a teoria ao evidenciar que apesar da relevância da gestão de pessoas para o setor hoteleiro, essa ainda é uma área que vem se revestindo de tradicionalismo por parte de seus gestores, e que muitas vezes são essas visões de mundo ultrapassadas que não permitem que este setor se desenvolva e caminhe para formatos mais diferenciados.

A partir dessa perspectiva teórica, sugere-se como implicação prática, que as matrizes destes hotéis na perspectiva de se readequarem, busquem meios, primeiramente, para a incorporação de novos valores de reconhecimento da gestão de pessoas e da tecnologia em suas culturas. Além disso, é importante que todos os empreendimentos planejem e invistam em setores específicos de GP com profissionais bem direcionados a dedicar-se apenas as funções próprias da área. Para a incorporação dos valores tecnológicos, recomenda-se que essa ocorra por meio de uma comunicação efetiva entre a matriz e seus gestores, e depois, entre os gestores e demais colaboradores. Recomenda-se também, verificar a possibilidade de contratação de uma consultoria externa, especializada em sistemas tecnológicos, de modo que estas, realizem estudos nestas empresas, para verificar necessidades e sugerir oportunidades de ampliações de tecnologias especializadas para a área.

Em uma perspectiva social, este estudo possibilita as empresas hoteleiras uma nova perspectiva para encontrar na tecnologia, a oportunidade de desenvolver novos hábitos de gestão de pessoas, visando à satisfação e o bem-estar do grupo. Em uma sociedade pós-moderna, é uma tendência que as organizações passem a se preocupar mais com o bem-estar de seus colaboradores. Além disso, com o crescimento da atividade turística, no qual inclui o setor hoteleiro, é esperado que essa seja uma área que passe a agregar uma relevante parcela da sociedade em suas atividades ocupacionais. Portanto, reconhecer a importância da gestão de pessoas nestas empresas, demonstra sobretudo, o comprometimento da organização com a melhoria da qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores, estímulo a educação e ao desenvolvimento destes indivíduos.

5.2 LIMITAÇÕES E AGENDA PARA PESQUISAS FUTURAS

Por mais que apresente significativa contribuição para os estudos sobre gestão de pessoas no setor hoteleiro, especialmente, em termos de e-RH, este estudo possui limitações que precisam ser relativizadas para uma consideração expressiva de seus resultados. Mesmo utilizando o método de estudos de casos múltiplos, que para Yin (2005) proporciona maior confiabilidade e validação externa dos dados obtidos. Os resultados desta pesquisa não podem ser generalizáveis para todos os tipos e portes de empreendimentos hoteleiros. Deve-se considerar que mesmo buscando envolver redes a níveis nacionais e internacionais, as diferenças culturais entre os lugares ao qual estão inseridas, exercem forte influência na cultura e maneira de trabalhar das organizações. Portanto, é válido levar em consideração que em outros destinos, países ou tipos de empreendimentos, os resultados podem se assemelhar ou divergir dos que foram aqui apresentados.

Pensando em contribuir com a ampliação do tema para pesquisas futuras, este estudo ainda tem como propósito estabelecer uma agenda de direcionamentos que possam ser levados em consideração por futuros pesquisadores. Primeiramente, sugere-se que os estudos sobre o e-RH possam ser ampliados para outros perfis de empreendimentos hoteleiros, como por exemplo, hotéis de menor porte, ou que não pertença a nenhuma rede. Estudos desta natureza podem servir de comparativos com o presente estudo, ampliando o conhecimento sobre o assunto e revalidando os resultados para outros perfis de meios de hospedagem.

Além disso, o turismo é um setor com uma expressiva diversidade de empresas e potencial para estudos sobre gestão de pessoas. Por isso, sugere-se que outras pesquisas, também podem não se limitar a apenas a hotéis, mas também investigar o e-RH em outros segmentos de empresas turísticas. Estas análises podem ser realizadas por diferentes métodos, como o quantitativo, no qual os resultados aqui apresentados, possam contribuir no favorecimento de informações relevantes e as variáveis de análise auxiliem para a elaboração de um novo instrumento de coleta.

REFERÊNCIAS

- Abreu, N. R., Baudanza, R. F., Ataíde, J. A., & Serqueira, I. F. (2014). E-recrutement no setor hoteleiro: cenário atual e potencialidades em Salvador e Maceió. *Perspectivas Contemporâneas*, 9 (2), 50-74.
- Abreu, R. N., Baudanza, F. R., Ataíde, J. A., & Serqueira, I. F. (2014). E-recruitment no setor hoteleiro: um estudo da cidade de Maceió. *Revista Geintec*, 4 (5), 1292-1309.
- Albuquerque, L. G., & Leite, N. P. (Org). (2009). *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas.
- Alencar, A. (2010). *Falta de mão-de-obra qualificada poderá ser o grande gargalo na hotelaria nos próximos anos*. Revista Hotéis. Recuperado em 20 de outubro de 2017 de <https://www.revistahoteis.com.br/falta-de-mao-de-obra-qualificada-podera-ser-o-grande-gargalo-da-hotelaria-nos-proximos-anos/>.
- Alves, D., Figueiredo Filho, D. & Silva, A. H. (2015). O Poderoso NVivo: uma introdução a partir da análise de conteúdo. *Revista Política Hoje*, 24(2), 119-134.
- Araújo, F. S., & Ramos, M. S. A. (2002, outubro). Recrutamento on-line - estudo da percepção de utilização da internet em empresas de consultoria de recursos humanos. *Anais do XII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Curitiba, PR, Brasil.
- Associação Brasileira de Indústria de Hotéis - ABIH. (2017). *Hotelaria do RN é avaliada como a melhor do Brasil*. Recuperado em 06 de dezembro de 2018, de <http://www.abihrn.com.br/hotelaria-do-rn-e-avaliada-como-a-melhor-do-brasil/>.
- Banach, A. (2009). *The Roles of Human Resource Information Systems in Human Resource Planning*. Recuperado em 16 de novembro de 2017, de <https://smallbusiness.chron.com/roles-human-resource-information-systems-human-resource-planning-66487.html>.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barreto, L. M., & Lima, C. L. (2014, setembro). Gestão de pessoas na hotelaria: um estudo de caso no hotel ponta do madeiro Pipa/RN. *Anais do XI Seminário da Associação Nacional de Pesquisa de Pós-graduação em Turismo*. Fortaleza, CE, Brasil.
- Cardoso, C. F., & Pestana, T. M. (2001). O papel do treinamento na empresa. In G. Boog, *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo: Pearson.
- Cascada, P. M., Sousa, C. M., & Ramos, M. B. (2014). E-learning associado ao turismo: caso de estudo numa unidade curricular de uma licenciatura de ensino superior em Portugal. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 2(1), 136-160.
- Cassiano, C. N., Lima, L. C., & Zuppani, T. S. (2016). A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. *Navus*, 6, 52-67.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.

- Chiavenato, I. (1998). *Recursos humanos na empresa*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização*. Rio de Janeiro: Atlas.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos humanos* (7 ed.). São Paulo: Atlas.
- Costa, R. T., & Fischer, A. L. (2002). *E-RH: O Impacto da Tecnologia para a gestão competitiva de recursos humanos*. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Craig, S., Tang-Taye, P. J., & Boyer, M. (2014). The impact of the internet in travel and tourism: A research review 2001–2010. *Journal of Travel & Tourism*, 31(1), 82-113.
- Dencker, A. F. (1998). *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo*. São Paulo: Futura.
- Drucker, P. F. (1977). *Fator humano e desempenho: o melhor de Peter Drucker sobre administração*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Dulebohn, J. H., & Jonhson, R. D. (2013). Human resource metrics and decision support: a classification framework. *Human Resource Management Review*, 23, 71-83.
- Dutra, J. S. (2009). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Econômico Valor. (2016). *A nova avaliação de desempenho 3.0*. Recuperado em 07 de abril de 2018, <https://www.valor.com.br/carreira/4779691/nova-avaliacao-de-desempenho-30>
- Erdogmus, N., & Esen, M. (2011). An investigation of the effects of technology readiness on technology acceptance in e-HRM. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 487-495.
- Fernandes, M. (1999). O papel do treinamento na empresa. In G. Boog, *Manual do treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Pearson.
- Fischer, A. L., Dutra, J. S., & Amorim, W. A. (2009). *Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. (Org.). (2002). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Francis, H., Parkes, C., & Reddington, M. (2015). E-HR and international HRM: a critical perspective on the discursive framing of e-HR. *The International Journal of Human Resource*, 25(10), 1327-1350.
- G1RN. (2017). *Natal perde 5% dos leitos de hospedagem em 5 anos*. Recuperado em 05 de março de 2018, de <https://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/natal-perde-5-dos-leitos-de-hospedagem-em-cinco-anos.ghtml>
- GIL, A. C. (2010). *Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis dos profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gomes, P. A. (2011). *Recrutamento nas redes sociais on-line*. Dissertação de Mestrado em Recursos Humanos. Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.

- Governo do Brasil (2018). *Rede hoteleira brasileira conta com mais de 2,4 milhões de leitos espalhados pelo País*. ABIH. Recuperado em 07 de janeiro de 2018, de <http://www.brasil.gov.br/noticias/turismo/2018/11/rede-hoteleira-brasileira-conta-com-mais-de-2-4-milhoes-de-leitos-espalhados-pelo-pais>.
- Guchait, P., Ruetzler, T., Taylor, J., & Toldi, N. (2014). Video interviewing: a potential selection tool for hospitality managers – a study to understand applicant perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 90-100.
- Guimarães, S. A., & Borges, M. P. (2008). *E-turismo: internet e negócios do turismo*. São Paulo: Cengage Learning.
- Heeman, C. (2013). Aprendizagem nas organizações, comunidade de prática e letramento digital. *Texto Livre: Linguagem e Tecnologia*, 8(2), 78-90.
- Isenhour, L. C., Lukaszewski, K. M., & Stone, D. L. (2014). Organizational attraction factors: a technology perspective. *Journal of Technology Research*, 5, 1-12.
- Kanaane, R., & Ortigoso. (2010). *Manual do treinamento e desenvolvimento do potencial humano* (2 ed.). São Paulo: Atlas.
- Khashman. (2015). The impact of electronic human resource management (E-HRM) practices on business performance in Jordanian telecommunications. *Journal of Management Research*, 7(3), 115-129.
- Ladkin, A., & Buhalis, D. (2016). Online and social media recruitment: hospitality employer and prospective considerations. *International Journal of Contemporary Hospitality*, 28(2), 327-345.
- Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2010). Electronic human resources management in an e-business environment. *Journal of Electronic Commerce Research*, 11(4), 240-251.
- Lemes, A. G., & Weschenfelder, G. A. (2016). A eficiência das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. *Gestão Contemporânea: Revista de Negócios da Cesuca*, 19-39.
- Lima, C. L. (2015). *Gestão de pessoas e alinhamento estratégico: um estudo em meios de hospedagem de alto padrão no Rio Grande do Norte*. Dissertação de Mestrado em Turismo. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, RN, Brasil.
- Lima, T. B., & Amaral, E. V. (2018). A percepção dos colaboradores de um hotel da capital paraibana sobre a política de recrutamento e seleção. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 6(1), 66-89.
- Limongi-França, A. C. (2012). *Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- Lopes, P. C., Stadler, C. C., & Kovalski, J. L. (2003). Gestão da mudança organizacional. *Publicatio UEPG*, 11(1), 51-57.
- Ma, L., & Ye, M. (2015). The role of electronic human resource management in contemporary human resource management. *Open Journal of Social Sciences*, 3, 71-78.

- Machado, L. M. (2016). A influência da informação publicada nas redes sociais no processo de recrutamento e seleção: um estudo exploratório. *Atoz: Novas Práticas em Informação e Conhecimento*, 5(1), 10-20.
- MacKay, K., & Vogt, C. (2012). Information technology in every day and vacation contexts. *Annals of Tourism Research*, 39(3), 1380-1401.
- Marquez, R. G. (2017). *Seis ferramentas para recrutar talentos no LinkedIn*. Saldo Positivo. Recuperado em 08 de janeiro de 2019, de <http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/seis-ferramentas-recrutar-no-linkedin/>
- Marras, J. P. (Org.). (2010). *Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Massaini, A. S., Oliveira, C. S., Vasconcellos, E. P., & Oliva, F. L. (2012, outubro). O papel da universidade corporativa como incentivo à inovação: um estudo de caso da Universidade do Hambúrguer. *Anais do VX Seminário de Administração - SemeAd*, São Paulo, SP, Brasil.
- Masun, A. K. (2015). Adoption factors of electronic human resource management (e-HRM) in banking industry of Bangladesh. *Journal of Social Sciences*, 11(1), 1-6.
- McGregor, D. (1999). *O lado humano da empresa* (3 ed.). São Paulo: Martins Fontes.
- Meira, J. V. (2012). *A qualidade dos serviços na hotelaria brasileira: Uma avaliação das redes hoteleiras sob a ótica de seus gestores*. Dissertação de Mestrado em Turismo e Hotelaria. Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Balneário Camboriú, SC, Brasil.
- Mendes Filho, L., Jorge, V. A., & Sena Junior, A. V. (2016). Percepção do uso de compras coletivas ao adquirir cupons de serviços turísticos. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 10(3), 574-593.
- Metadados. (2016). *Software de recursos humanos: o que as soluções tecnológicas podem fazer por você*. Recuperado em 20 de fevereiro de 2018 de <https://www.metadados.com.br/blog/a-sua-empresa-utiliza-um-software-de-rh-descubra-o-que-as-solucoes-tecnologicas-podem-fazer-por-voce/>
- Ministério do Turismo - Mtur (2017). *Estudo da Demanda Turística Internacional 2012-2016 (Relatório de Pesquisa /2017)*, Brasília, DF, Secretária Executiva, Diretoria de Estudos Econômicos e Pesquisa, Dados e Fatos.
- Ministério do Turismo - Mtur. (2017). *Oferta de meios de hospedagem cresce 15% nas capitais brasileiras*. Recuperado em 16 de novembro de 2017, de <http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/7998-oferta-de-hospedagem-cresce-15-nas-capitais-brasileiras-2.html>
- Mitter, V. G., & Orlandini, M. J. (2005). Recrutamento online/internet. *Maringá Management: Revista de ciências empresariais*, 2(2), 19-34.
- Monteiro, R. (2010). Talentos: busca e retenção. In J. P. Marras, *Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências*. São Paulo: Saraiva.

- Carreira Muller. (2017). *Avaliação de desempenho e tecnologia: a combinação que tem tudo para dar certo*. Recuperado em 04 de abril de 2018, de <http://carreira.com.br/avaliacao-de-desempenho-e-tecnologia/>
- Muller, L. (2018). *Instagram já tem 1 bilhão de usuários ativos por mês*. Tecmundo. Recuperado em 08 de janeiro de 2019, de <https://www.tecmundo.com.br/redes-sociais/131503-instagram-tem-1-bilhao-usuarios-ativos-mes.htm>
- Olivas-Lujan, M., Ramirez, J., & Zapata-Cantu, L. (2007). e-HRM in Mexico: adapting innovations for global competitiveness. *International Journal of Manpower*, 28(5), 418-434.
- OMT. (2001). *Introdução ao turismo*. São Paulo: Rocas.
- Peloso, A., & Ynemoto, H. (2010). Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. *Cadernos FAPA*.
- Pizam, A. (1999). The state of travel and tourism human resources in Latin America. *Tourism Management*, 20, 575-586.
- Poupart, J., Deslauriers, J. P., Groulx, L., Laperriere, A., Mayer, R., & Pires, A. P. (2008). *A pesquisa qualitativa. enfoques epistemológicos e metodológicos* (2 ed.). Petrópolis: Vozes.
- Queiroz, T. (2012). *Académie Accor: a universidade corporativa da rede hoteleira*. Recuperado em 02 de abril de 2018, de <https://hoteliernews.com.br/noticias/i-academie-i-accor-a-escola-corporativa-da-rede-hoteleira-5136>
- Quevedo, M. (Org). (2007). *Turismo na era do conhecimento*. Florianópolis: Pandion.
- Ramos, A., Mendes Filho, L. A. M., & Lobianco, M. M. (2017). *Sistemas e tecnologia da informação no turismo: um enfoque gerencial*. Curitiba: Prismas.
- Rego Junior, L. C. (2001). O papel do treinamento na empresa. In G. Boog, *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Pearson.
- Revista Exame. (2014). *Empresas perdem produtividade em conflitos de gerações*. Recuperado em 27 de janeiro de 2019, de <https://exame.abril.com.br/negocios/empresas-perdem-produtividade-em-conflitos-de-geracoes/>
- Saleh, M., & Saleh, Y. (2016). Adoption of electronic human resources management (E-HRM) technology in Palestine. *International Journal of Information Business and Management*, 8(2), 116-134.
- Santos, M. R. G., Braga Junior, S. S., Alonso Junior, N., Silva, D., Vaz, M., Ramos, A. L., & Fanchin, M. (2010, outubro). A educação à distância como estratégia educacional nas organizações. *Anais do VII Simpósio de Exelencia em Gestão e Tecnologia - SEGeT*, Rezende, RJ, Brasil.
- Santos, S. S., & Lima, T. B. (2018). A relação da tecnologia com o processo de recrutamento e seleção de pessoal a partir da visão de gestores de três hotéis de João Pessoa, Paraíba/PB, Brasil. *Turismo & Sociedade*, 11(2), 217-23.

- Shannak, R. H. D. (2015). Determinants of the implementation level of electronic human resources management (E-HRM) in Jordanian shareholding companies. *European Scientific Journal*, 8 (17), 204-235.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. (2013, novembro). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados quantitativos. *Anais do Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*. Brasília, DF, Brasil.
- Silva, E. V., & Mendes-Filho, L. (2015). Internet e redes sociais no ambiente de trabalho: uma análise com funcionários do setor hoteleiro da cidade de Natal (Rio Grande do Norte, Brasil). *Turismo & Sociedade*, 8(2), 321-341.
- Silva, F. F., Lucio, E. M., & Barreto, L. M. (2013). Treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas em turismo: case disney. *Revista Hospitalidade*, 10(2), 275-295.
- Silva, J. R., & Barreto, L. M. (2018, setembro). Impactos da tecnologia no recrutamento e seleção de pessoas: um estudo no setor hoteleiro. *Anais do XV Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Turismo - ANPTUR*, São Paulo, SP, Brasil.
- Silva, J. R., Lima, D. S., & Mendes Filho, L. (2017, setembro). Tecnologia da informação e comunicação como ferramenta de aprendizagem em meios de hospedagem. *Anais do XIV Seminário da Associação Nacional de Pesquisa de Pós-graduação em Turismo - ANPTUR*. Balneário Camboriú, SC, Brasil.
- Silveira, V. N., & Maestro Filho, A. D. (2013). Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma revisão teórica. *Pretexto*, 14(1), 71-87.
- Souza Neto, A. R., Dias, G. F., Ramos, A. S., Martins, I. F., & Souza Neto, M. V. (2015). Recrutamento e seleção nas redes sociais: a percepção dos estudantes de administração da UFRN. *Organizações em Contexto*, 11(22), 313-346.
- Tanke, M. L. (2004). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Thompson Learning.
- Teixeira, R. M. (2006). Gestão de pessoas em empresas turísticas de pequeno porte: o caso do setor hoteleiro. *Turismo em Análise*, 17, 91-115.
- Tomael, A. R., Alcará, I. G., & Chiara, M. I. (2005). Das redes sociais a inovação. *Revista Ciência da Informação*, 34(2), 93-1004.
- Torres, E. N., & Mejia, C. (2017). Synchronous video interviews in the hospitality industry: considerations for virtual employee selection. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 4-13.
- World Tourism Organization - UNWTO. (2016) *Tourism Highlights Edition 2016*. Recuperado em 20 de outubro de 2018, de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>
- Vasconcelos, I., Mascarenhas, A. O., & Vasconcelos, F. C. (2004). Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. *RAE-eletrônica*, 3, 1-20.
- Vieira, E. M. F., Schuelter, G., Kern, V. M., & Alves, J. B., M. (2005). A teoria geral dos sistemas, gestão do conhecimento e educação a distância. *Revista de Ciências da Administração*, 7(14), 1-13.

- Vilas Boas, A. A. (2009). *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zonato, J. R., Pavan, N. C., & Nardi, A. (2015). O impacto da tecnologia na gestão de recursos humanos. *Rev. Científica Eletrônica INISEB*, 5(5), 104-117.

APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE PESQUISA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO**

O presente estudo tem como propósito investigar os impactos do uso da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) aplicado aos principais processos de Gestão de Pessoas em empresas hoteleiras. Para esta finalidade, este roteiro de entrevistas foi construído a partir de uma ampla revisão da literatura, de modo a investigar especificamente os seguintes processos: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e Remuneração e Recompensa de colaboradores. Os resultados do estudo farão parte da dissertação de mestrado da discente JÉSSYCA RODRIGUES HENRIQUE DA SILVA, matriculada como aluna de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Turismo (UFRN), sob orientação da professora Dra. LEILIANNE MICHELLE TRINDADE DA SILVA BARRETO vinculada à mesma instituição.

ROTEIRO DE PERGUNTAS

1. O hotel utiliza a tecnologia para comunicar oportunidades de emprego ao mercado de trabalho? Se sim, como funciona e quais os canais utilizados?
2. Durante a seleção de pessoas, existe alguma tecnologia empregada para auxiliar na escolha do candidato? Se sim, qual e como ela é utilizada?
3. Faz uso de redes sociais *on-line* no recrutamento e seleção de pessoas? Se sim, como elas são utilizadas?
4. O hotel utiliza recursos tecnológicos ao proporcionar treinamento e desenvolvimento para colaboradores do hotel?

Em caso afirmativo,

- Quais as metodologias e cursos proporcionados? Como eles são realizados? É só *on-line*? Quem são os responsáveis por articular os cursos/metodologias?

Em caso negativo,

- Por que não utiliza?

5. Utiliza mecanismos para avaliar o desempenho dos colaboradores do hotel? Se sim, como a tecnologia auxilia no processo de avaliação?
6. O hotel restringe o uso de *Smartphones* e acesso à internet no ambiente de trabalho? Por qual motivo?
7. Acredita que estratégias tecnológicas inovadoras de avaliação de desempenho (Por exemplo, avaliação 3.0) são possíveis de serem utilizadas no contexto do empreendimento?
8. Qual o papel da tecnologia no processo de remuneração e recompensa dos colaboradores?
9. Os colaboradores têm acesso a holerites, planos e benefícios através de algum recurso tecnológico com *intranet*, *site*, etc.?

10. Costuma recompensar subjetivamente os colaboradores (elogios, por exemplo) através de algum recurso tecnológico?
11. Levando-se em consideração, que empresas têm investido em estratégias de educação corporativa à distância para desenvolver colaboradores. Acredita que essa seja uma realidade possível de se vivenciar nos hotéis? Explique, quais as barreiras e possibilidades?
12. Faz uso de algum SIRH? Se sim, como ele é utilizado nos diferentes processos de gestão de pessoas do hotel?
13. A empresa dispõe de alguma rede interna (Intranet) para os colaboradores? Se sim, quais os serviços de RH são proporcionados por esses canais?
14. Quais as vantagens associadas ao uso do e-RH para os processos de Gestão de Pessoas?
15. Quais as desvantagens associadas ao uso do e-RH para os processos de Gestão de Pessoas?
16. Em uma abordagem global, quais as possibilidades e barreiras para ampliar a utilização do e-RH no contexto hoteleiro?

PERFIL DO EMPREENDIMENTO

NOME DA EMPRESA
CARGO DO ENTREVISTADO
POSSUI DEPARTAMENTO DE GP
INICÍO DAS ATIVIDADES DO H.
Nº DE FUNC. DO HOTEL
Nº DE FUNC. NA ÁREA DE GP
PAÍS DE ORIGEM DA REDE
Nº DE FILIAIS
ÂMBITO (NAC. /INTERN.)

APÊNDICE B: CARTA DE APRESENTAÇÃO – ADAPTADO (YIN, 2005)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO**

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado,

Esta carta visa apresentar **Jéssyca Rodrigues Henrique da Silva**, como mestrande e pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Turismo (PPGTUR) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), para fins de pesquisa direcionada ao setor hoteleiro da cidade do Natal/RN. A mesma, está vinculada a linha de estudos em Gestão do Turismo (GESTUR/UFRN), que tem como propósito ampliar o conhecimento sobre assuntos relativos a competitividade de destinos e organizações turísticas.

Ao final desta investigação, espera-se chegar a resultados provenientes de uma média de quatorze hotéis de médio e grande-porte, pertencentes a cadeias hoteleiras atuantes no destino Natal/RN. Basicamente, por meio da abordagem de estudo de caso, espera-se conhecer particularidades relacionadas ao uso da tecnologia nos processos de gestão de pessoas dos hotéis, respondendo aos seguintes questionamentos: Como as organizações hoteleiras utilizam a tecnologia para conduzir os processos de gestão de pessoas? Quais são as principais vantagens e desvantagens na adoção de tecnologias nestes processos? Quais as principais barreiras e possibilidades para ampliar o uso de tecnologias na gestão de pessoas do setor hoteleiro?

Contudo, esta carta é dirigida aos responsáveis pelas atividades de gestão de pessoas dos hotéis da cidade. Pedimos a gentileza para concessão de alguns minutos de seu tempo, da vossa experiência e paciência ao nosso pesquisador. Sua cooperação é essencial para que os estudos de caso orientem e apoiem com sucesso o conhecimento sobre a gestão de pessoas em empreendimentos hoteleiros, e que juntos (universidade/mercado) possamos construir um conhecimento mais apurado sobre assunto, com o propósito de melhorar a qualidade dos serviços turísticos.

Expressamos nossa gratidão pela ajuda. Caso queira ser incluído em nossa lista para receber o relatório final do estudo, nosso pesquisador ficará feliz em realizar os procedimentos adequados.

X

Leilianne Michelle T. da S. Barreto
Coordenador(a) do PPGTUR