



## IMPACTOS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS NO SETOR HOTELEIRO

 **Jéssyca Rodrigues Henrique da Silva**

Doutoranda em Turismo

Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.

Natal, Rio Grande do Norte – Brasil.

[jessyca.r.henrique@gmail.com](mailto:jessyca.r.henrique@gmail.com)

 **Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto**

Doutora em Administração e Professora do Programa de Pós-graduação em Turismo

Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.

Natal, Rio Grande do Norte – Brasil.

[leiliannebarreto@hotmail.com](mailto:leiliannebarreto@hotmail.com)

 **Luiz Mendes Filho**

Doutor em Administração e Professor do Programa de Pós-graduação em Turismo

Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.

Natal, Rio Grande do Norte – Brasil.

[luiz.mendes@ufm.br](mailto:luiz.mendes@ufm.br)

### Resumo

**Objetivo do estudo:** Investigar os impactos do uso da tecnologia da informação e comunicação nos processos de gestão de pessoas no setor hoteleiro.

**Metodologia/Abordagem:** Desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. Dez empreendimentos hoteleiros foram investigados com o intuito de identificar a inserção das aplicações tecnológicas nos seguintes processos: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração e recompensa dos colaboradores. Foram realizadas entrevistas com os gestores da área em cada empreendimento, e os dados foram analisados por meio do método de análise de conteúdo, com o auxílio do *software* NVivo.

**Originalidade/Relevância:** Preenche uma lacuna caracterizada pelos poucos estudos em torno do uso do e-RH na hotelaria brasileira, onde a tecnologia e a gestão de pessoas são duas áreas que geram valor e competitividade organizacional.

**Principais resultados:** A maioria dos hotéis apresentou uma gestão de pessoas pouco estruturada em termos tecnológicos, dependente de outras áreas e com processos tradicionais. Embora existam impactos tecnológicos, estes se encontram em fase inicial e longe de um planejamento estratégico abrangente. Existe maior esforço tecnológico em algumas atividades de gestão de pessoas, enquanto em outras, esse aspecto ainda é deficiente.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** Para que os hotéis em estudo venham a melhorar seus processos de gestão de pessoas através da tecnologia da informação e comunicação, não são suficientes apenas mudanças pontuais; existe a necessidade de um processo de transformações mais amplas, que envolvam os aspectos valorativos e culturais dos membros da organização.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Tecnologia da informação e comunicação. Recursos Humanos Eletrônicos (e-RH). Hotelaria.

### Cite como

American Psychological Association (APA)

Silva, J. R. H., Barreto, L. M. T. S., & Mendes Filho, L. (2022, set./dez.). Impactos da tecnologia da informação e comunicação nos processos de gestão de pessoas: um estudo de múltiplos casos no setor hoteleiro. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, São Paulo, 11(3), 441-478. <https://doi.org/10.5585/podium.v11i3.19576>.



## IMPACTS OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY ON PEOPLE MANAGEMENT PROCESSES: A MULTIPLE CASE STUDY IN THE HOTEL SECTOR

### Abstract

**Objective of the study:** Investigate the impacts of the use of Information and Communication Technology on people management processes in the hotel sector.

**Methodology / approach:** It was developed a qualitative, exploratory and descriptive research. Ten hotels were investigated in order to identify the insertion of technological applications in the following processes: recruitment and selection, training and development, performance evaluation and remuneration and reward for employees. Interviews were conducted with managers in each hotel. The data were analyzed using the content analysis method and with the aid of NVivo software.

**Originality / Relevance:** Fills a gap characterized by the few studies on the use of e-HR in Brazilian hotels, where technology and people management are two areas that generate value and organizational competitiveness.

**Main results:** Most hotels had a poorly structured people management in technological terms, dependent on other areas and with traditional processes. Although there are technological impacts, these are at an early stage and far from comprehensive strategic planning. There is greater technological effort in some people management activities, while in others, this aspect is still deficient.

**Theoretical / Methodological Contributions:** For the hotels under study to evolve their people management processes through information and communication technology, only occasional changes are not enough; there is a need for a process of broader transformations, which involves cultural and value aspects of the organization's members.

**Keywords:** People management. Information and communication technology. Electronic Human Resources (e-HR). Hotel sector.

## IMPACTOS DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE PERSONAS: UN ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES EN EL SECTOR HOTELERO

### Resumen

**Objetivo del estudio:** Investigar los impactos del uso de las tecnologías de la información y la comunicación en los procesos de gestión de personas en el sector hotelero.

**Metodología / enfoque:** Se desarrolló una investigación cualitativa, exploratoria y descriptiva. Se investigaron diez desarrollos hoteleros con el fin de identificar la inserción de aplicaciones tecnológicas en los siguientes procesos: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y retribución y recompensa de los empleados. Se realizaron entrevistas con los gerentes del área en cada proyecto. Los datos se analizaron mediante el método de análisis de contenido y con la ayuda del software NVivo.

**Originalidad / relevancia:** Llena un vacío caracterizado por los pocos estudios sobre el uso de e-HR en hoteles brasileños, donde la tecnología y la gestión de personas son dos áreas que generan valor y competitividad organizacional.

**Resultados principales:** La mayoría de los hoteles tienen una gestión de personas pobremente estructurada en cuanto a tecnología, dependiente de otras áreas y con procesos tradicionales. Si bien existen impactos tecnológicos, estos se encuentran en una etapa temprana y lejos de una planificación estratégica integral. Hay un mayor esfuerzo tecnológico en algunas actividades de gestión de personas, mientras que en otras este aspecto sigue siendo deficiente.

**Contribuciones teóricas / metodológicas:** Para que los hoteles objeto de estudio evolucionen sus procesos de gestión de personas a través de las tecnologías de la información y la comunicación, no basta con cambios puntuales; se necesita un proceso de transformaciones más amplio, que involucre aspectos culturales y valorativos de los miembros de la organización.

**Palabras clave:** Gestión de personas. Tecnología de la información y la comunicación. Recursos Humanos Electrónicos (e-RH). Hospitalidad.

## 1 Introdução

Ao longo dos anos, a gestão de pessoas vem passando por mudanças estruturais, com o propósito de se tornar mais eficiente e efetiva. Com isto, a área deixou de ser considerada um setor de linha de “*back office*” para torna-se um parceiro superior que atua juntamente da alta gestão (Dulebohn & Johnson, 2013). As atividades de gestão de pessoas passam a ocorrer em níveis operacionais, gerenciais e estratégicos, incluindo uma diversidade de processos que englobam, essencialmente, o recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração e recompensa dos colaboradores. Assim, é importante trabalhar esses processos em harmonia, com o intuito de atingir os objetivos da empresa.

Dado o caráter estratégico que a área vem assumindo, novos debates surgem com a intenção de atribuir ao uso da tecnologia da informação e comunicação uma nova função para oportunizar a reconfiguração da gestão de pessoas. As aplicações de recursos humanos eletrônicos (e-RH), portais de autoatendimento e os serviços aprimorados são pensados como alternativas para atribuir valor à tradicional área (Francis, Parkes, & Reddington, 2014). Esse cenário impõe a necessidade de readequação das organizações, onde o conhecimento passa a ser peça fundamental no processo produtivo. As empresas necessitam ser ágeis e responder rapidamente às mudanças (Costa & Fischer, 2002).

No contexto da atividade turística, e especialmente, no setor hoteleiro, a gestão de pessoas é confrontada com um cenário ainda mais desafiante. Fatores como precárias condições de trabalho, baixos salários, sazonalidade e altos índices de rotatividade impõem limitações para as empresas trabalhar o capital humano de forma estratégica (OMT, 2001). Por isso, torna-se importante para as empresas do turismo e hotelaria investir em melhores práticas de gestão de pessoas, pois o alcance de resultados positivos nessa área, pode garantir a geração de benefícios individuais e organizacionais para esses empreendimentos.

Diante desta realidade, observa-se a oportunidade de investigar até que ponto a gestão de pessoas tem feito uso de recursos tecnológicos como 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 (Barreto et al., 2022). Existe na atualidade pesquisas que exploraram o e-RH no contexto internacional, com foco em diferentes países (Olivas-Lujan, Ramirez, & Zapata-Cantu, 2007; Masum, 2015; Francis, Parkes, & Reddington, 2014).



Por exemplo, Olivas-Lujan, Ramirez e Zapata-Cantu (2007), investigaram práticas de e-RH em quatro empresas competitivas do México; Erdogmus e Esem (2011), se debruçaram sobre os fatores de aceitação de tecnologias de e-RH em empresas da Turquia; e, Francis, Parkes e Reddington (2014), propuseram uma discussão crítica sobre o enquadramento discursivo do e-RH no contexto internacional. Além disso, cita-se a pesquisa de Khashman e Al-Ryalat (2015), que descreveu sobre os impactos das práticas de e-RH sobre o desempenho operacional de empresas Jordanianas.

Nos últimos anos, novas pesquisas em torno do tema também têm sido realizadas. Por exemplo, o estudo de Khashman (2019) investigou a relação entre e-RH e inovação organizacional; e Al-Harazneh e Sila (2021) analisaram o impacto do e-RH novamente sobre a gestão de pessoas de empresas da Jordânia. Por fim, Gonzales, Gasco e Lhopis (2020), revisaram a literatura sobre o e-RH no contexto internacional e constataram uma carência de pesquisas sobre essa temática.

Norman, Christodoulidou e Rothenberger (2014), debateram o tema no contexto do turismo. Segundo estes autores, o e-RH é um meio por onde as empresas de turismo podem obter vantagem competitiva sustentável em um setor que depende diretamente das pessoas. Rawashdeh et al. (2021), também se debruçaram sobre os fatores de adoção do e-RH no turismo, traçando análises, especificamente, para o setor hoteleiro.

Apesar de existirem estudos no Brasil (Costa & Fisher, 2002; Vasconcelos, Mascarenhas, & Vasconcelos, 2004), tratam-se de pesquisas pontuais que caminham para um maior nível de compreensão, especialmente em termos práticos. Além disso, esses estudos brasileiros ocorreram há algum tempo, e desde então, novas tecnologias surgiram no mercado, provocando a necessidade de pesquisas mais atualizadas para investigar os processos que vêm sendo mais impactados.

Partindo da evidência de que a gestão de pessoas é uma área multitarefas, que inclui uma série de processos distintos, constatou-se que muitos dos estudos têm se limitado a processos específicos. A exemplo, alguns estudos buscaram entender qual a influência da tecnologia no recrutamento e seleção de candidatos (Gomes, 2011; Lemes & Weschenfelder, 2015; Cassiano, Lima, & Zuppani, 2016; Machado, 2016; Ladkin & Buhalis, 2016; Silva & Barreto, 2018). Enquanto outros, buscaram investigar o papel que a tecnologia exerce para a realização de atividades de treinamento e desenvolvimento de colaboradores (Santos et al., 2010; Silva, Lima, & Mendes Filho, 2020). Contudo, pesquisas que se aprofundem em componentes do e-RH para conduzir os diferentes processos de gestão de pessoas são



insuficientes. Essa carência também fica evidente nos estudos de Markoulli et al. (2017) e Barreto et al. (2022), onde os autores mapearam um elevado volume de pesquisas sobre gestão de pessoas, e afirmaram existir um número inexpressivo de pesquisas em torno da temática.

Trazendo para a realidade do turismo a carência é ainda mais evidente, pois é reduzido o número de estudos que trouxeram esses componentes em empresas turísticas. Neste contexto, chega-se ao seguinte questionamento para a realização deste estudo: *De que forma a Tecnologia da Informação e Comunicação tem sido utilizada nos diferentes processos de Gestão de Pessoas no setor hoteleiro?*

Portanto, o presente estudo tem como objetivo geral investigar os impactos do uso da tecnologia da informação e comunicação nos principais processos de gestão de pessoas no setor hoteleiro. Como objetivos específicos, buscou-se: 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; e c) apontar os desafios e possibilidades do uso da tecnologia nos processos de gestão de pessoas.

Como principal contribuição teórica, a pesquisa visa sanar uma lacuna de estudos em torno da relação entre os temas: turismo, tecnologia da informação e comunicação e gestão de pessoas. Percebe-se que se tratam de três áreas temáticas que dialogam entre si, mas que ainda carecem de um maior número de pesquisas que auxiliem na compreensão dessas associações. Além disso, a pesquisa fornece implicações práticas para o mercado do turismo, uma vez que seu caráter exploratório, evidencia tecnologias atuais que estão sendo utilizadas na hotelaria. Por fim, fornece uma contribuição social ao discutir soluções de melhorias para os processos de gestão de pessoas, e conseqüentemente, proporcionar um ambiente de trabalho mais favorável para os trabalhadores do setor.

Nos próximos tópicos, a relação entre a gestão de pessoas e o turismo será melhor apresentada, assim como os conceitos e impactos da tecnologia e do e-RH para as organizações. Posteriormente os procedimentos metodológicos serão detalhados, juntamente da análise dos resultados, considerações finais, implicações do estudo e agenda para pesquisas futuras.

## 2 Gestão de pessoas no turismo

A gestão de pessoas vem evoluindo ao longo do tempo, saindo de uma abordagem operacional para uma atuação mais estratégica (Bolaños & Nieves, 2020; Barreto et al., 2022). Essa mudança de postura evoluiu, pois fornece vantagens competitivas para as empresas,



fazendo-as perceber a necessidade de melhorar as capacidades de sua força de trabalho (Iqbal et al., 2020; Goyal & Patwardhan, 2021). De acordo com Pagán-Castaño, Masseda-Moreno e Santos-Rojo (2020), há uma estreita relação entre a gestão de pessoas, bem-estar dos funcionários e desempenho empresarial. Logo, quanto mais desenvolvidas as funções da área, maior será o sentimento de bem-estar do colaborador, se refletindo no desempenho geral da empresa. “Isso implica que as empresas devem estar preparadas para adaptar-se continuamente às mudanças, sejam elas de natureza política, econômica, social, ambiental ou tecnológica” (Bavik, 2016, p. 44).

Sobre o conceito de gestão de pessoas, Dutra (2009, p. 17) define como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Para o 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 empregadas para nortear as ações da organização.

Apesar de atualmente a gestão de pessoas ser encarada como uma área competitiva, inicialmente seu papel era limitado. À proporção que as práticas de administração do trabalho evoluem, a gestão de pessoas evolui paralelamente, alterando sua configuração. Foi a partir do período da revolução industrial onde a área começou a evoluir, iniciando uma compreensão sobre a importância do potencial humano para o sucesso da empresa (Marras et al., 2010).

Dentre suas atribuições, ela desempenha funções que irá desde a contratação da força de trabalho, até a gestão da forma como as pessoas estão organizadas estrategicamente. 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. 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).

No contexto da atividade turística, a gestão de pessoas assume um papel ainda mais relevante, tornando-se uma área imprescindível, pois apesar dos impactos que a tecnologia exerce no ambiente de trabalho, são os trabalhadores do turismo os elementos fundamentais do setor (Baum et al., 2016; Barreto et al., 2022). Para Guimarães e Borges (2008), o turismo é uma atividade na qual 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 formada sobre os bens ou serviços oferecidos.



Apesar da expressiva significância do papel das pessoas para a qualidade dos serviços turísticos, isto 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. Somase a isto 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, o que gera uma constante redução da satisfação dos colaboradores. Todos esses fatores, aliados às características singulares do produto turístico, impõem grandes desafios para a gestão de pessoas nessas organizações.

### 3 Tecnologia nos processos de gestão de pessoas (e-RH)

As práticas de trabalho e da gestão de pessoas evoluíram paralelamente e fatores como a globalização e a tecnologia da informação e comunicação, foram os pontos chave para essa transição (Marras et al., 2010). Em um ambiente econômico global, existe uma forte pressão para a gestão de pessoas tornar-se inovadora, eficiente e efetiva. Assim, o e-RH representa uma ampla gama de tecnologias aplicadas à área, que possibilita o uso intensivo de informações. Ao introduzi-las aos processos de trabalho, elas descentralizam as atividades, agilizando as tarefas e ampliando vantagens competitivas.

A tecnologia da informação e comunicação pode ser definida como um conjunto de tecnologias que irão viabilizar processos de informação, mostrando-se como um pilar para a competitividade das organizações na atualidade (Ramos, Mendes Filho, & Lobianco, 2017). Como explica Gossling (2021), essas tecnologias tornaram-se totalmente ligadas a uma cultura de consumo contemporânea, já que viabilizam recursos para avaliar, planejar, socializar e realizar transações. Complementa o autor, que o resultado disso é uma mudança profunda na sociedade, com implicações para alterações na identidade, normas sociais e estruturas empresariais. Gjika e Pano (2020, p. 252), alertam para o papel da internet neste processo e seu impacto direto no setor do turismo, uma vez que a internet “tem contribuído para a enorme disseminação da informação, tornando tudo acessível com um único clique, e permitindo aos demandantes e fornecedores colaborarem fora do contato físico”.

Gossling (2021), complementa que essa expansão inicia na década de 1990 com o surgimento da *World Wide Web*, o que também coincidiu com o aumento do uso do computador

peçoal. Posteriormente, novas tecnologias vêm surgindo no mercado, provocando mudanças recorrentes nas formas de comunicação e sistemas sociotécnicos. Já o setor do turismo, vem sendo impactado em grande escala pela tecnologia, sendo a tecnologia e o turismo aliados no desenvolvimento econômico das localidades (Gjika & Pano, 2020).

Ramos, Mendes Filho e Lobianco (2017), corroboram que a atividade de administrar informações relacionadas às empresas do setor turístico é uma atividade de extrema importância, devido à intensidade dessas informações. Isso porque, de acordo com os autores, o turismo produz e depende de um grande volume de informações, sendo elas estáticas ou dinâmicas. Gjika e Pano (2020), explicam que a digitalização teve um grande impacto no turismo, tornando-se um elemento-chave para a competitividade dessas empresas. Complementam os autores que a pandemia do Covid-19, por exemplo, tem acentuado essa dependência, agindo como um catalizador para muitas empresas melhorarem sua presença digital, ao mesmo tempo em que buscam novas soluções digitais adequadas aos seus respectivos perfis de consumidores.

Tratando-se do setor de gestão de pessoas, Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2004), consideram que a tecnologia pode ser utilizada tanto para automatizar operações, como para informatizar os processos. Logo, o trabalho operacional passa a ser atribuído aos sistemas de informações de gestão de pessoas, cabendo ao profissional da área usar as informações estrategicamente na tomada de decisões.

Ma e Ye (2015), comentam que o uso do e-RH pode contribuir de forma substancial para maximizar o potencial dos colaboradores. Para Khashman e Al-Ryalat (2015), a gestão de pessoas através da tecnologia deve ser vista como uma coleção de funções de recursos 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.

Diante do exposto, estudos investigaram os fatores que levam às empresas a adotar, ou não, o uso o e-RH, constatando a existência de uma diversidade de aspectos influenciadores (Bondarouk, Parry, & Furtmueller, 2016). Por exemplo, Masum (2015) identificou que o suporte de gerenciamento do e-RH, os atributos dos profissionais, infraestrutura de tecnologia e forte pressão competitiva são fatores importantes para a decisão gerencial. Em contrapartida, conhecimentos insuficientes dos profissionais, além de complexidades dos sistemas, afetam negativamente.

Ao analisar o quadro teórico de estudos envolvendo a temática do e-RH no Brasil e no mundo, percebe-se que existe um esforço de alguns autores que se debruçaram sobre o tema,

em especial no contexto internacional. Muitas dessas pesquisas analisaram os fatores psicológicos de aceitação e adoção dessas tecnologias, seja por colaboradores ou pelos próprios profissionais da área de gestão de pessoas. Além disso, vários foram trabalhos conduzidos por vias positivistas e metodologias quantitativas, conforme Masum (2015) e Alhamad et al. (2022); portanto, análises exploratórias para identificação de novas tecnologias de e-RH, além de como essas tecnologias são utilizadas foram pouco investigadas.

Essa realidade também se reflete no turismo, uma vez que apesar de ainda não existir um quadro teórico abrangente, os poucos trabalhos identificados também compartilham deste cenário. Como exemplo, cita-se a pesquisa de Rawashdeh et al. (2021), que avaliou a relação entre o e-RH e os fatores de aceitação, tais como as variáveis utilidade, facilidade e intenção de uso dessas tecnologias; tais autores aplicaram a pesquisa com 123 profissionais de gestão de pessoas de empresas hoteleiras jordanianas. Norman, Christodoulidou e Rothenberger (2014), também utilizaram técnicas estatísticas para investigar práticas tecnológicas de recursos humanos terceirizadas e seu impacto na rotatividade de funcionários do setor de hospitalidade. Para eles, as atividades de gestão de pessoas frequentemente terceirizadas, são atividades suportadas por tecnologia da informação; assim, a substituição de uma abordagem interna desenvolvida por um grupo de profissionais de gestão de pessoas, por uma abordagem de menor custo dos fornecedores, pode gerar consequências indesejadas para a organização.

Costa e Fischer (2002) realizaram um estudo na literatura e identificaram seis componentes de atuação do e-RH utilizados nas organizações, conforme citado no quadro 1.

## Quadro 1.

### Componentes do e-RH

Componentes do e-RH	Descrição
<i>Self-service</i>	Constitui-se a base de sustentação do e-RH, permitindo que os colaboradores busquem as informações de forma independente e sanando suas dúvidas de forma on-line.
Intranet ou Portais Corporativos	Permite aos profissionais utilizarem a internet ou servidores específicos para manutenção da comunicação intraorganizacional.
<i>E-learning</i>	Disponibilização de conteúdos e gerenciamento de aprendizagem utilizando recursos <i>on-line</i> , garantindo aos colaboradores uma formação personalizada e aprendizagem a um ritmo próprio para diversos níveis educacionais.
Recrutamento On-line	Proporciona a condução do processo de atrair, recrutar e selecionar o capital humano necessário para as atividades organizacionais.
Avaliação, Testes e Pesquisas On-line	Utiliza canais <i>on-line</i> para realização de testes e pesquisas com os colaboradores, por exemplo, análise de habilidades e competências para execução de atividades específicas, aplicação de entrevistas de empregos, avaliação de desempenho e pesquisas de clima organizacional.
Sistemas de Informações de Recursos Humanos (SIRH)	São utilizados para formação de bancos de informações e bases de conhecimento para tomada de decisões dos profissionais de RH. Além disso, proporciona o gerenciamento efetivo das pessoas que participam do negócio.

**Fonte:** Adaptado de Costa e Fischer (2002).

Para esses autores, este foi apenas um passo inicial na pesquisa nacional sobre o tema, mas que estudos futuros deveriam se concentrar em análises de como esses componentes vêm sendo utilizados no dia-a-dia das empresas. Embora os componentes sejam citados isoladamente, os autores enfatizam a integração existente entre todos, atuando conjuntamente. Portanto, eles formam uma cadeia integrada de sistemas que dá sustentação aos diferentes processos de gestão de pessoas.

Nasar et al. (2021), também citam processos de gestão de pessoas impactados por tecnologias e defendem que a Internet das Coisas (IoT) tem um grande impacto sobre o e-RH. Apesar de envolver diferentes processos de gestão de pessoas, a pesquisa dos autores fica limitada a uma única tecnologia, trabalha por vias quantitativas e não aplicam o estudo no contexto do turismo, tampouco da realidade brasileira.

Logo, o presente estudo é elaborado justamente na intenção de sanar tais lacunas de pesquisa, de modo a contribuir com uma pesquisa exploratória envolvendo os temas tecnologia da informação e comunicação, gestão de pessoas e turismo no contexto de empresas brasileiras, especialmente de empresas hoteleiras. Portanto, a interface desses processos com a tecnologia foi definida neste estudo como categorias de análise para investigação nos hotéis, e que são melhores conceituadas nos itens a seguir:



• **Recrutamento e Seleção:** São fases distintas e complementares dentro da gestão de pessoas (Silva, Mendes Filho & Barreto, 2018). O recrutamento representa a busca no mercado de trabalho por pessoas para ocupar as vagas em aberto. Já na seleção, a empresa realizará comparações de perfis dos indivíduos com a vaga, de modo a identificar os que apresentam mais chances para se encaixar no cargo em preenchimento (Gomes, 2011; Limongi-França, 2012; Silva & Barreto, 2018). Com as ferramentas tecnológicas, a realidade do recrutamento e seleção vem se modificando, já que o profissional que almeja uma vaga não precisa mais se deslocar para deixar o currículo pessoalmente, podendo incluir informações à distância através da internet (Souza Neto et al., 2015). Com o recrutamento pela internet o hotel tem ao seu alcance o tipo específico de funcionário que ele procura, como também a pessoa interessada na vaga poderá obter informações sobre o estabelecimento onde está se candidatando, antes do momento da contratação (Ramos, Mendes Filho, & Lobianco, 2017). A partir de aplicações tecnológicas as empresas conseguem gerenciar todo o processo de recrutamento e seleção, seja para atrair ou para selecionar o candidato mais adequado. A abertura de vagas passa a ser gerenciada por uma variedade de tecnologias, tais como redes sociais, site da empresa e empresas de recrutamento *on-line* (Cassiano, Lima, & Zuppani, 2016). Como resultado Minhas et al. (2022), corroboram que os gestores de recursos humanos têm acesso a um alto volume de aplicações de vagas de emprego, o que gera um alto volume de currículos obtidos no recrutamento para posterior processo de seleção; portanto, algoritmos de classificação de currículo de candidatos são importantes, pois permitem a superação de tempo e custos associados ao processo. Milovanovic et al. (2022), defendem uma análise em redes sociais *on-line* para encontrar candidatos adequados a partir de procedimentos de pré-seleção, envolvendo análise de habilidades técnicas, empíricas e de educação do candidato. No setor do turismo, Torres e Mejia (2017), dialogam sobre as possibilidades de entrevistas através de vídeos (em substituição a entrevista presencial); os autores defendem que desde a década de 1990, empresas em todo o mundo vêm analisando possibilidades de entrevistas via vídeo para tornar o processo de seleção mais eficiente.

• **Treinamento e Desenvolvimento:** São atividades que se distinguem por suas características relacionadas aos níveis de aprendizagem do indivíduo. Enquanto “o treinamento consiste em um processo sistemático para promover habilidades, conceitos,



regras e atitudes para funções específicas, o desenvolvimento acontece em longo prazo, envolvendo a aprendizagem contínua” (Silva & Barreto, 2022, p. 1112). Na medida em que o avanço tecnológico possibilita formas para alavancar o conhecimento, novas estratégias de educação são reinventadas. O *e-learning* surge como uma estratégia eficiente para as organizações reeducarem seus colaboradores, através de uma cultura de aprendizagem de forma constante (Silva, Lima, & Mendes Filho, 2020). Neste modelo, os alunos passam a ser livres para aprender de forma independente e no seu próprio ritmo (Cardoso & Pestana, 2001).

- **Avaliação de Desempenho:** Consiste em um processo desenvolvido com o objetivo de verificar, acompanhar e desenvolver o potencial humano na atuação de tarefas. Ela está localizada no centro das atividades da gestão de pessoas, mantendo relação com os demais processos. Logo, a tecnologia dá agilidade na transmissão da informação e permite uma comunicação mais eficiente entre avaliador e avaliado, bem como uma integração deste, com os demais processos da área (Khashman & Al-Ryalat, 2015). Os sistemas fornecem formulários de avaliações que devem ser preenchidos regularmente pelos envolvidos e as informações coletadas são armazenadas e simplificadas em *softwares*, de modo a diagnosticar os pontos críticos e propor melhorias aos demais processos (Tanke, 2004).

- **Remuneração e Recompensa:** 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; Limongi-França, 2012). Segundo Limongi-França (2012), 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 a diversos benefícios sociais e remuneração variável, como por exemplo, participações acionárias na empresa. Dessa forma, o salário é uma das formas de remuneração, enquanto que a recompensa é uma das formas de recompensa. Para Khashman e Al-Ryalat (2015), a entrega de benefícios através da internet, quando é realizada corretamente, possibilita uma economia significativa para a gestão de pessoas. 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.

Dentro desta realidade, esses quatro processos são centrais dentro da área de gestão de pessoas, e assim, vêm sofrendo significativos impactos da tecnologia da informação e comunicação nos últimos anos. Portanto, a tecnologia altera esses processos, ressignificando a área e provocando modificações profundas na forma como são desenvolvidas essas atividades.

#### 4 Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como exploratório-descritivo, de abordagem qualitativa, com a adoção do método de estudos de casos múltiplos (Yin, 2005). A pesquisa foi realizada em Natal-RN, pela representatividade do setor hoteleiro do destino, que tem sido ranqueado como uma das maiores malhas hoteleiras do Brasil e classificado como um dos melhores lugares para se hospedar no país (ABIH, 2016; G1RN, 2017).

Foram selecionados os hotéis pertencentes a redes nacionais e internacionais, pois considera-se que, por possuírem maiores estruturas e recursos, possivelmente essas empresas seriam mais propícias a se adequar às tendências de gestão de pessoas. O *TripAdvisor* foi utilizado como canal para a filtragem dos hotéis, por ser na atualidade o maior site de viagens do mundo (ABIH, 2016). Foi identificado um universo de 14 (quatorze) hotéis. Deste total, 10 (dez) hotéis compuseram o estudo, pois 4 (quatro) recusaram-se a participar.

Os hotéis estão entre médio e grande porte e classificados entre “bom”, “muito bom” e “excelente”, de acordo com o *site TripAdvisor* (2018). Uma nomenclatura foi atribuída a cada organização para resguardar suas identidades: Hotel 1 (H1) até Hotel 10 (H10). Como alguns hotéis trabalham com funcionários terceirizados, apenas o H1, H2, H4 e H6 possuem um maior número de colaboradores fixos (acima de 70) e de responsabilidade exclusiva da empresa. Estes mesmos hotéis são os únicos que mantêm um departamento com maior número de funcionários para atuar exclusivamente no setor de gestão de pessoas (acima de 3).

Os sujeitos da pesquisa foram os gestores com o nível mais alto de responsabilidade nas atividades de gestão de pessoas do hotel. Como instrumento de pesquisa, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado. Além disso, é importante destacar que assim como preconiza os fundamentos da pesquisa qualitativa e da estratégia de pesquisa com estudo de caso (Yin, 2005), a presente investigação possui caráter naturalístico, que é um tipo de investigação que ocorre com a presença do pesquisador no ambiente natural onde ocorre o fenômeno. Dessa forma, o olhar do pesquisador se associa às diferentes formas de coleta de dados (neste caso, a entrevista) como uma maneira de aprofundar as análises e confrontar informações faladas e não faladas,



observadas no ambiente. Com este tipo de contato foi possível observar em alguns hotéis que demonstraram maior acessibilidade, os sistemas tecnológicos de gestão de pessoas exemplificados e manuseados pelos gestores, em associação ao contexto de suas falas. Além disso, foi possível ter acesso a ambientes físicos (salas) direcionadas ao uso de treinamentos online fornecidos por uma das organizações.

Ressalta-se que durante toda a coleta de dados, houve muita resistência dos gestores na participação da pesquisa, processo que durou alguns meses entre a realização dos primeiros contatos e a efetivação das entrevistas. As categorias de análise foram definidas com base na literatura do e-RH e divididas em quatro tipos, conforme os processos de gestão de pessoas analisados e descritos no quadro 2.

## Quadro 2.

### *Categorias de Análise do Estudo*

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO	BASE TEÓRICA
<i>Tecnologias no Recrutamento e Seleção</i>	Simboliza as práticas dos gestores de 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.	Gomes (2011); Sousa Neto et al. (2015); Cassiano, Lima e Zuppani (2016); Limongi-França (2012); Costa e Fischer (2002).
<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.	Cardoso e Pestana (2001); Santos et al. (2010); Costa e Fischer (2002).
<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.	Khashman e Al-Ryalat (2015); Tanke (2004); Costa e Fischer (2002).
<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 na modalidade <i>self-service</i> .	Khashman e Al-Ryalat (2015); Costa e Fischer (2002).

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

O roteiro de entrevista foi dividido em três blocos de questões diretamente relacionadas aos objetivos do estudo; e um quarto bloco de perguntas estava direcionado às perguntas de caracterização da empresa e perfil dos respondentes. O quadro 3 ilustra o conjunto de questões utilizadas no decorrer da pesquisa, devidamente alinhadas aos respectivos objetivos do estudo.



### Quadro 3.

#### Roteiro de Entrevista Alinhado aos Objetivos Específicos do Estudo

Objetivos específicos	Perguntas do Roteiro de Entrevista
<i>Descrever como a tecnologia é utilizada nos diferentes processos de gestão de pessoas.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A empresa utiliza a tecnologia para comunicar oportunidades de emprego ao mercado de trabalho? Se sim, como funciona e quais os canais utilizados?</li><li>• Durante a seleção de pessoas, existe alguma tecnologia empregada para auxiliar na escolha do candidato? Se sim, como elas são utilizadas?</li><li>• Faz uso de redes sociais no recrutamento e seleção de pessoas? Se sim, como elas são utilizadas?</li><li>• Faz uso de recursos tecnológicos para proporcionar treinamento e desenvolvimento aos colaboradores? Se sim, quais as tecnologias empregadas e como elas são utilizadas?</li><li>• Utiliza mecanismos para avaliar o desempenho dos colaboradores no hotel? Se sim, como a tecnologia auxilia no processo de avaliação?</li><li>• Qual o papel da tecnologia no processo de remuneração e recompensa dos colaboradores?</li><li>• Os colaboradores têm acesso a folhas de pagamento, planos e benefícios através de algum recurso tecnológico como a intranet, site, etc?</li><li>• Costuma recompensar subjetivamente os colaboradores (elogios, por exemplo) através de algum recurso tecnológico?</li><li>• Faz uso de algum SIRH? Se sim, como ele é utilizado nos diferentes processos de gestão de pessoas (recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; e, remuneração e recompensa)?</li><li>• A empresa dispõe de alguma rede interna (Intranet) para os colaboradores? Se sim, quais os serviços de RH são proporcionados por esse canal?</li></ul>
<i>Identificar os aspectos positivos e negativos associados ao uso da tecnologia nos processos de gestão de pessoas.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quais as vantagens associadas ao uso do e-RH para os processos de Gestão de Pessoas?</li><li>• Quais as desvantagens associadas ao uso do e-RH nos processos de Gestão de Pessoas?</li></ul>
<i>Apontar os desafios e possibilidades de utilização da tecnologia nos processos de gestão de pessoas.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Em uma abordagem global, quais os desafios e possibilidades para ampliar a utilização do e-RH no contexto hoteleiro?</li></ul>

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

Foi realizado um pré-teste para avaliar a efetiva das perguntas. A coleta de dados ocorreu *in loco* entre os meses de agosto e dezembro de 2018. Após a coleta, o tratamento dos dados foi conduzido por meio da técnica de análise de conteúdo, seguindo as três fases propostas por Bardin (1977): a) pré-análise; b) exploração do material; c) tratamento dos resultados. Após a transcrição das entrevistas, as informações foram organizadas dentro de cada objetivo e o material foi agrupado de acordo com a frequência e representatividade dos discursos. Para isto, foi utilizado o *software* para análise de dados qualitativos NVivo versão 10, que ajudou na formação das categorias, além de fornecer recursos como nuvem e cluster de palavras.





Para os gestores, as redes sociais *on-line* são os canais tecnológicos mais populares para divulgação e retorno efetivo. Elas formam um conjunto de mecanismos de comunicação, no qual cada uma desempenhará funções peculiares dependendo do tipo de contratação necessária. O *LinkedIn* foi o termo de maior representatividade. Essa rede social foi associada às necessidades de contratações destinadas a níveis estratégicos. Esse resultado corrobora com o que já havia sido constatado no estudo de Silva e Barreto (2018), que identificou que quanto maior o cargo, maiores os esforços e uso da tecnologia na busca por profissionais. Para os gestores, existem outras redes mais populares que conseguem localizar perfis de cunho operacional de forma mais eficiente, tais como: *Facebook*, *Instagram* e *Whatsapp*.

A divulgação em grupos do *Facebook* é interessante, pois reúne um amplo leque de profissionais com os mesmos propósitos. Conforme argumenta o H6, essa divulgação traz um retorno positivo, ao ponto que em uma semana chega a receber um contingente de 1.500 currículos. Sobre isso, Minhas et al. (2022), argumentam que o processamento desses dados é importante do ponto de vista estratégico e econômico da gestão de pessoas, por isso, os autores recomendam o uso de algoritmos personalizados para seleção e classificação desses currículos.

O *Whatsapp* também é utilizado, pois existem grupos formados por gestores que propiciam troca de informações e novos modelos de indicações de candidatos *on-line*. Percebe-se que, diferente de outros estudos que citam apenas o *LinkedIn*, *Facebook* ou *Whatsapp* como redes utilizadas (Cassiano, Lima, & Zuppani, 2016; Ladkin & Buhalis 2017; Silva & Barreto, 2018), o *Instagram* também vem sendo encarado como ferramenta para o recrutamento.

No que se refere à seleção, as redes sociais não têm sido frequentemente utilizadas para análise do perfil dos candidatos. Apenas o H1 e o H6 afirmaram consultá-las para essa finalidade. Dentre os motivos exaltados, os gestores esclarecem que: não consideram uma fonte confiável de informação, muitos dos profissionais de níveis operacionais não são adeptos, 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. Essas afirmações contradizem alguns autores (Lemes & Weshenfelder, 2015; Machado, 2016). Machado (2016), argumenta que todo conteúdo publicado em redes sociais contribui para formar a imagem da personalidade do candidato fora da rede.

Os hotéis H1, H2 e H6 mencionaram êxito no recrutamento através de *sites* especializados, 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 nestas atividades, pois são ferramentas simples e de fácil manuseio. Outras tecnologias são constituídas pelos *sites* dos empreendimentos, que se beneficiam de sistemas de cadastro e filtragem de currículos interligados aos SIRH do hotel – “Trabalhe Conosco”.

Em relação às ferramentas de recrutamento interno, os portais corporativos ou intranet auxiliam na captação e recolocação de pessoas dentro da própria organização. 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. Também diminui a incerteza na contratação, pois o perfil do candidato já é conhecido, demonstrando valorização do quadro de colaboradores.

Contudo, os hotéis foram unânimes ao citarem que o sistema de indicação tradicional constitui um modelo eficiente para captar muitos cargos. Este resultado corrobora com Lima e Amaral (2018), que avaliaram o recrutamento e seleção sob a ótica de colaboradores dos hotéis de João Pessoa (PB) e constataram que 50% do público investigado havia conseguido emprego a partir de indicação de amigos que são funcionários do próprio hotel.

### 5.1.2 Treinamento e desenvolvimento

Nessa dimensão, poucos hotéis apresentaram estratégias tecnológicas para o treinamento e desenvolvimento. Embora existam ações de desenvolvimento, o destaque na palavra “treinamento” presente na figura 2, demonstra o quanto os empreendimentos têm se concentrado na especialização de competências pontuais, sem uma maior preocupação com o desenvolvimento.



Figura 2.

*Termos Representativos do Uso da Tecnologia no Treinamento e Desenvolvimento nos Hotéis*



Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

Contudo, principalmente dentro dos hotéis que possuem maior uso de tecnologias, como no contexto de universidades corporativas, os empreendimentos também apresentaram preocupações com ações para o desenvolvimento de colaboradores.

O H2, H5 e H7 são os hotéis que possuem maior avanço, pois adquiriram uma plataforma de cursos *on-line* da própria rede. O H2 foi o empreendimento que utiliza 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. Em resposta a este ponto é importante o posicionamento de Gil et al. (2020), no qual os autores defendem que a educação corporativa é importante pois define o percurso de aprendizagem dos alunos, centrados nos objetivos da organização.

Para a gestora do H2, a universidade foi criada com a intenção não só de preparar os colaboradores para desenvolver competências técnicas e operacionais, como também comportamentais. Ela ressalta que apesar de estar em fase de adaptação, a plataforma tem apresentado bons resultados. De maneira acessível, os colaboradores poderão adquirir conhecimentos para as necessidades presentes, além de se preparar para oportunidades futuras nos hotéis. Em todos os casos, as universidades são gerenciadas pela matriz em parceria com empresas especializadas.



Já os cursos são elaborados a partir de aplicações tecnológicas, que envolve áudio, imagem, vídeo e toda uma interface interativa para possibilitar o acompanhamento independente 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. Apesar de apenas o 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 da tecnologia. As videoconferências ou teleconferências, por exemplo, têm se mostrado eficientes para proporcionar treinamentos para gestores entre as diferentes filiais de uma mesma rede. O *Webex* foi citado pela gestora do H3 como mecanismo utilizado para a realização dos cursos de gestores. Trata-se de um sistema baseado em conferências e interações bidirecionais entre os envolvidos. O treinamento é organizado pela matriz e os alunos são direcionados para uma sala de aula interativa, reunindo líderes que ocupam os mesmos cargos em todo o grupo. Isso é importante porque é possível treinar não só novos procedimentos, como também atualizações de procedimentos existentes; promovendo assim, uma atmosfera de aprendizagem e uma cultura orientada para o conhecimento (Hsieh, Chen, & Liu, 2019).

O H2 e H7 apontam que o fato de os cursos serem *on-line* permite a obtenção de maior controle, uma vez que proporcionam indicadores para acompanhamento e aproveitamento do colaborador. Desta maneira, poderá monitorar o progresso 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. É possível ter um leque de informações de forma ágil e acessível com um parâmetro abrangente. Todas essas informações são importantes no momento de trabalhar o movimento de carreira dos colaboradores na organização, uma vez que a ferramenta possibilita obter um indicativo do seu preparo, ou não, para assumir novos postos. Hsieh, Chen e Liu (2019), fazem uma observação sobre a necessidade de cultivar talentos em uma organização e afirmam que o cultivo de talentos introduz diversos conceitos, dentre eles, o de educação e de *e-learning*, para auxiliar no desenvolvimento estratégico das pessoas.

Os hotéis H1, H4 e H8, apesar de 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 permite aos colaboradores uma rápida atualização e aprendizagem efetiva. Esses profissionais tem a oportunidade de se atualizar de





Sobre o uso da tecnologia neste processo, a inexpressividade do termo fica evidente na figura, ao observar as poucas palavras que se relacionam ao uso da tecnologia, expressas no discurso dos gestores. Este fato leva a constatação que a tecnologia é utilizada de forma superficial em alguns empreendimentos e em nenhum momento em outros. Este é um aspecto negativo, uma vez que o e-RH faz uso de variadas ferramentas tecnológicas e *softwares* especializados para tornar as atividades de avaliação do desempenho e talentos dos funcionários mais eficientes (Nasar et al., 2020).

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 o 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 ferramenta *Excel* no computador. Logo, 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.

O H1 explica que apesar da rede possuir uma ferramenta de avaliação tecnológica, este ainda é um mecanismo utilizado apenas nos hotéis do contexto internacional. Dentro dos hotéis do Brasil, essa ferramenta ainda não é utilizada. Percebe-se que a diferença cultural atinge a evolução das práticas de e-RH nos hotéis brasileiros. O H2 indica que a rede está planejando a realização de avaliações totalmente tecnológicas em um cenário breve.

Para o H5, já existe a possibilidade de cadastramento da avaliação e elaboração de um plano de desenvolvimento para os funcionários. Percebe-se que existe uma ligação direta entre o processo de desenvolvimento e a avaliação de desempenho; este resultado vai ao encontro do argumento de Nasar et al. (2020), onde afirmam que o atendimento a expectativa dos colaboradores em relação aos seus requisitos, também é um objetivo da avaliação de desempenho. Apesar dos componentes de e-RH serem citados de forma isolada, eles estão interligados dentro de um sistema maior de gestão de pessoas (Costa & Fisher, 2002). Nessa visão, o uso de portais tecnológicos auxilia o trabalho dos gestores, uma vez que as informações são cadastradas e disponibilizadas de forma *on-line* para diferentes atores da rede. Vale destacar que, ao término da avaliação, é necessário que todas as informações sejam registradas em relatórios e compartilhadas para o acompanhamento da matriz.

Verifica-se que a utilização de portais é uma ferramenta que exige menos trabalho, minimizando tempo e custo dessas atividades nas filiais e permitindo a disponibilidade e comunicação em tempo real. 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 ou outro canal tecnológico. Nenhum dos hotéis apresentou estratégias de avaliação 3.0 que se trata de um método de avaliação 360° onde a avaliação é realizada de forma contínua e conjunta por meio de aplicativos e aparelhos móveis. Apenas o H2 demonstrou conhecimento prévio sobre o assunto. Portanto, fica evidente que a tecnologia ainda é algo distante em um contexto de avaliações de desempenho nos hotéis.

#### 5.1.4 Remuneração e recompensa

O uso da tecnologia no processo de remuneração e recompensa foi o menos evidente entre todos os processos investigados nos hotéis. De acordo com Nasar et al. (2020), os objetivos da tecnologia nestes processos são: cativar os funcionários, dinamizar o processo, pagar recompensas justas e proporcionar benefícios aos funcionários, além de cumprir de forma adequada os requisitos legais. No entanto, observa-se apenas a existência de ferramentas de cunho operacional, que auxiliarão em atividades como fechamento de folhas de pagamentos e distribuição de informações entre colaboradores (Ver Figura 4).

**Figura 4.**

*Termos Representativos do Uso da Tecnologia na Remuneração e Recompensa nos Hotéis*



**Fonte:** Resultados da pesquisa (2019).

A maioria dos hotéis possui 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 o acompanhamento digital de presenças e ausências dentro de um determinado período. A partir de uma integração com o sistema de folha de pagamentos (Administração de Departamento Pessoal - ADP), as informações do registro de ponto são repassadas para auxiliar na elaboração da folha. Além disso, dentro do sistema de RH caracterizado por Costa e Fischer (2002) como *self-service*, as informações também são disponibilizadas *on-line*. Muitos dos sistemas de informações são integrados a outros sistemas internos - intranet, permitindo obter informações de forma ágil e independente. Essa entrega de benefícios possibilita uma economia 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 pagamentos com mais facilidade (Khashman & Al-Ryalat, 2015).

Além disso, alguns hotéis optam por utilizar bancos financeiros externos à empresa, os quais poderão disponibilizar recursos que, além de oferecer o depósito de pagamentos, também proporcionam serviços de holerites com detalhamentos dos recebimentos.

Percebe-se que o uso da tecnologia dentro deste processo ainda é deficiente até mesmo para aqueles hotéis mais bem avaliados no destino. Os empreendimentos H1, H2 e H6 confirmam que a tecnologia não faz parte dessas atividades. O H2 indica que a empresa já dispõe de um projeto para implantação do sistema no futuro. O H8 e o H10 foram os que apresentaram maior fragilidade para este processo. O H8 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 terceirizada. Enquanto no H10 o processo é realizado manualmente, a partir dos registros de ponto também manual.

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 interna. Nasar et al. (2020), explicam que as recompensas podem ser tanto do tipo monetária, como não-monetária. Dessa forma, as intranets, *e-mails* e o próprio *Whatsapp* fornecem a possibilidade de reconhecer publicamente a meritocracia dos colaboradores em termos do trabalho prestado, através de recursos não-monetários, como por exemplo, um simples elogio. Além disso, *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 são compartilhadas entre os membros da equipe.

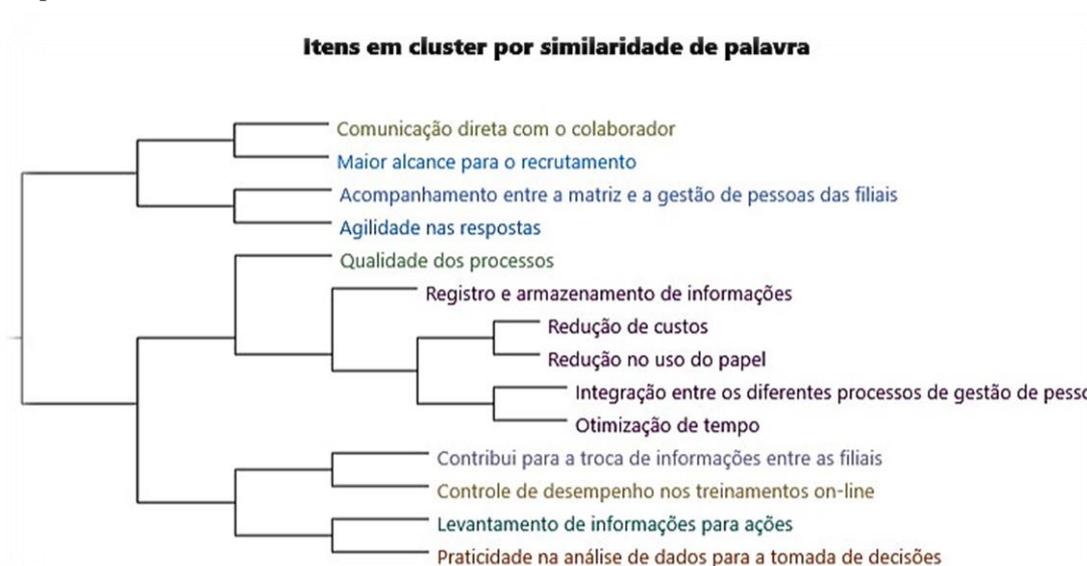


## 5.2 Aspectos positivos e negativos do e-RH no setor hoteleiro

Discutir sobre 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. No decorrer deste tópico, o assunto será apresentado e discutido em dois âmbitos: os aspectos positivos e negativos associados ao uso do e-RH. A figura 5 evidencia os pontos positivos.

**Figura 5.**

*Aspectos Positivos Associados ao uso do e-RH no Setor Hoteleiro*



**Fonte:** Resultados da pesquisa (2019).

Para o H1 e H4, a capacidade de alcance da tecnologia se constituirá como um fator benéfico para as atividades de recrutamento, uma vez que abrangerá um maior número de profissionais no mercado de trabalho. Em contrapartida, da mesma forma que ajuda, ela também atrapalha, pois dependendo do perfil do profissional, a empresa dificilmente o encontrará através desses recursos. Para Gomes (2011), o recrutamento *on-line* é uma via de mão dupla em que ao mesmo tempo que alcança um amplo leque de profissionais, ele também pode ser excludente e deixar de fora aqueles que não o utilizam.

Outros benefícios identificados foram em relação à agilidade, armazenamento e transmissão da informação entre os diferentes atores relacionados à gestão de pessoas. Além disso, a agilidade no processamento e apresentação de informações, contribui para a sua devida

análise e tomada de decisões. Além da comunicação entre o RH e a matriz, a tecnologia também contribui como potencial ferramenta de comunicação e troca de informações entre os gestores das filiais, além da comunicação entre gestores e colaboradores. Portanto, é possível vivenciar troca de experiências entre os profissionais de RH e, a partir disto, surgem novos conhecimentos e ideias para serem implementadas. Trata-se também de uma forma eficiente para que o RH mantenha o grupo de colaboradores informados sobre necessidades e atualizações, possibilitando maior integração com a empresa.

O H9 enfatiza que a tecnologia é 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 corrobora com a visão de Jones (1998, como citado em Costa & Fischer, 2002), que 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 passa a ser disponibilizada *on-line* e é de fácil acesso.

O H4 citou 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, proporcionando maior segurança para o RH. Essa afirmação é coerente com o 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 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.

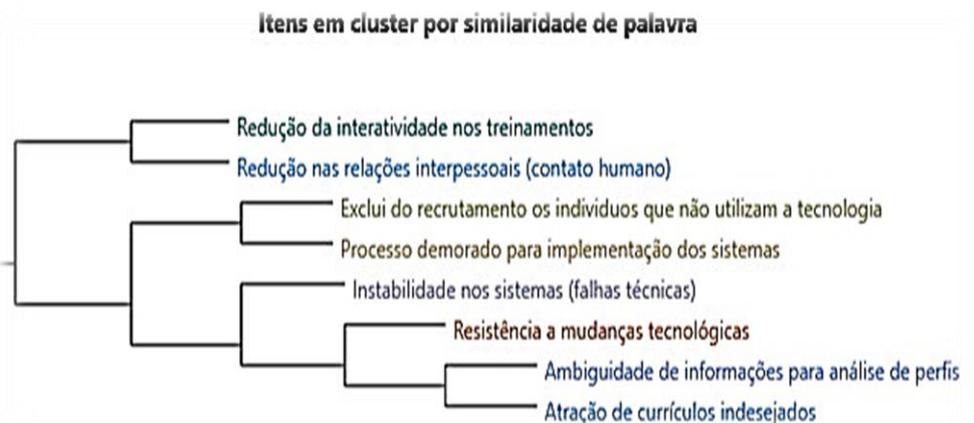
Em relação aos pontos negativos, a figura 6 aponta os principais itens elencados. Dentro da gestão de pessoas dos hotéis, existem não só profissionais que consideram a tecnologia imprescindível para melhoria dos processos, como também os que a percebem como uma “inimiga”, transformando-se em uma ameaça para o convívio humano. Sobre essa constatação, Erdogmus e Esem (2011) já haviam mencionado que, ao adotar 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 esses recursos,



consequentemente, isto levará a uma maior probabilidade de sucesso. Da mesma forma, o contrário acontece caso ele obtenha uma percepção negativa.

**Figura 6.**

*Aspectos Negativos Associados ao uso do e-RH no Setor Hoteleiro*



**Fonte:** Resultados da pesquisa (2019).

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 nos 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.

Em complemento, o H2 expõe o fato de haver uma diversidade de colaboradores que não estão habituados com a tecnologia. Isso é um fator negativo, que inicialmente o gestor deve ter em mente para que haja um maior esforço para a superação deste obstáculo. Sobre isso, Bondarouk, Parry e Furmueller (2016), revisaram a literatura para entender os fatores que afetam a adoção bem sucedida do e-RH e constataram que os fatores relacionados a pessoas, tais como, apoio da alta administração e habilidades com tecnologias, são significativamente relevantes para uma adoção de sucesso.

Para o H3, apesar de toda a praticidade e agilidade estabelecida, como todo sistema tecnológico, existem vulnerabilidades e falhas. O gestor aponta que a dependência tecnológica também proporciona limitações, pois ocasionalmente ao ficar instável, o trabalho ficará prejudicado. Eles consideram que a 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, dependendo da situação isso pode levar a contratação de um perfil inadequado.

### 5.3

#### 5.4 Desafios e possibilidades do e-RH no setor hoteleiro

Os desafios 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 para ampliar esse uso (Quadro 4).

#### Quadro 4.

##### *Desafios e Possibilidades do Uso do e-RH no Setor Hoteleiro*

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

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

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 é fundamental para a realização dos cursos de modo a gerar experiências de qualidade. De acordo com Hsieh, Chen e Liu (2019), apesar dos treinamentos e da educação serem elementos fundamentais para as organizações, o retorno sobre o investimento nessas ações pode ser difícil de se quantificar, principalmente no curto prazo; tal fato pode fazer com que essa não seja uma prioridade de investimentos para as empresas.

Apesar dos gestores citarem a boa vontade dos proprietários para receber e incorporar novas ideias, ainda assim a implantação tecnológica necessita de esforço na elaboração de um plano sobre como funcionará e será posto em prática. Para o H2, a tecnologia em primeiro momento requer maior esforço e paciência para o 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. Dessa forma, é necessário que estejam cientes não só dos desafios, mas principalmente dos ganhos que as ferramentas trarão, para que 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.

Conforme indica Masum (2015), alguns dos fatores que podem levar à decisão para adoção do uso de e-RH são 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 expõe que a complexidade dos sistemas e a insuficiência do conhecimento dos profissionais da área podem afetar negativamente a adoção de tais práticas. Bondarouk, Parry e Furtmueller (2016), também constataram a necessidade de gerenciar fatores pessoais para uma melhor adoção do e-RH na empresa. Em sua pesquisa, os autores constataram que a alta administração frequentemente demonstra resistência a adoção do e-RH, pelo fato de não as considerarem ferramentas estratégicas, entendendo suas funções como sendo estritamente operacionais.

O fato de os empreendimentos fazerem parte de redes, impõe um cenário difícil para mudanças, pois o processo decisório leva em consideração diferentes opiniões. Para o H2, a diferença das gerações de idades entre os profissionais também é um desafio, pois requer maior atenção para aqueles colaboradores que possuem idade mais avançada e que geralmente possuem maior dificuldade de adaptação. Neste escopo, Comazzetto et al. (2016), relatam que no âmbito das organizações se busca cada dia mais entender as diferenças entre gerações de idades dos colaboradores, pois diferentes gerações possuem formas distintas de pensar, agir e enxergar o mundo. Os autores complementam que a geração Y é a primeira geração que já nasceu em contato com a tecnologia, e por isso, esses indivíduos têm mais conhecimentos e aptidões com as ferramentas tecnológicas. Em contrapartida, as gerações com idades mais avançadas tendem a apresentar mais dificuldades e resistência. Tudo isso torna-se um desafio para as organizações pós-modernas, uma vez que passam a trabalhar mais com variados perfis de profissionais.

De forma geral, percebe-se que no cenário da gestão de pessoas dos hotéis, a tecnologia inicialmente gera muitos desconfortos por estar entrelaçado a um outro sistema, o de gestão da mudança. Essa resistência precisa ser trabalhada de forma contínua e enfrentada com o

entendimento de que tornar o e-RH estratégico não é mais uma alternativa, e sim uma obrigação para se manterem sustentáveis.

Observando pela vertente das possibilidades, os hotéis já possuem ideias ou projetos elaborados para implementação do e-RH no futuro. O H4 possui um projeto de universidade corporativa da rede em planejamento, o que representa um indicativo de ampliação dos treinamentos *on-line*. O H1 menciona que, embora a falta de infraestrutura dificulte a implantação, já existe uma ideia de realização de cursos *on-line*. Porém, antes de implantar a educação corporativa, é uma prioridade a realização de pesquisas de clima *on-line*.

O H2, por já possuir uma universidade corporativa no empreendimento, estuda a ampliação de práticas de RH *self-service*, assim como o uso tecnológico em um futuro sistema de cargos e salários. Enquanto que o gestor do H7 cita que considera viáveis as estratégias de avaliação de desempenho 3.0. Na mesma perspectiva de aplicações móveis relacionadas aos sistemas de RH *self-service*, o empreendimento H1 afirma que atualmente existe um projeto para implantar controle de vales transportes eletrônicos, com o intuito de detectar uso indevido. Através de um aplicativo, 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 são muitas as barreiras que necessitam ser sanadas, visando sua ampliação estratégica. Portanto, cabe uma avaliação cuidadosa 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.

## 6 Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo investigar os impactos do uso da tecnologia da informação e comunicação nos processos de gestão de pessoas no setor hoteleiro. Por meio dos resultados, constatou-se que o setor hoteleiro ainda possui processos de gestão de pessoas pautados 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 maior impacto tecnológico. Em contrapartida, a avaliação de desempenho e a remuneração e recompensa tiveram impacto inferior.

No recrutamento e seleção, a tecnologia contribui especialmente para a captação de profissionais no mercado de trabalho. No treinamento e desenvolvimento, os portais tecnológicos têm diversificado os métodos de aprendizagem em diferentes níveis. A avaliação de desempenho é realizada na maioria das vezes em planilhas impressas, onde a tecnologia auxilia apenas por meio de infográficos e tabelas na apresentação de informações. Já a remuneração e recompensa possui menores níveis de planejamento e a tecnologia tem se limitado apenas para as atividades de registros de pontos eletrônicos e elaboração de folhas de pagamentos. Apesar de se observar várias vantagens a respeito do e-RH no setor hoteleiro, as barreiras impostas foram consideradas superiores, apresentando dificuldades para o seu processo de implementação. Tais resultados vão ao encontro do exposto pelos autores Gomes (2011), Dulebohn e Johnson (2013), Erdogmus e Esem (2011) e Bondarouk, Parry e Furtmueller (2016). Algumas possibilidades para a sua ampliação foram apresentadas em relação a aplicativos para o controle de vales transportes, distribuição de holerites *on-line* e universidades corporativas. Dentre os desafios enfrentados, cita-se a falta de infraestrutura, definição de prioridades e resistência tecnológica.

Diante desse cenário, 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, o e-RH se encontra em fase inicial e longe de um planejamento estratégico abrangente. Por meio 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 em rotinas administrativas. Em contrapartida, apenas o H2 demonstrou um maior esforço de direcionar suas ações para que no futuro se encaixe no perfil transacional. Neste modelo, os 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 esforços 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 precisa estar estabelecido em um plano maior da organização de valorização da gestão de pessoas.

Por fim, considera-se que para que os hotéis em estudo venham a evoluir para um campo estratégico de e-RH, não são suficientes apenas mudanças pontuais. Existe a necessidade de um

processo de transformações mais amplas, que envolva aspectos valorativos e culturais. Desta forma, a cultura por meio de normas, crenças e conjunto de valores pautados na tecnologia e alinhados aos objetivos da organização, conduzirá e potencializará o desempenho empresarial nestas empresas (Hsieh, Chen, & Liu, 2019). Ressalta-se que por pertencerem a cadeias hoteleiras, essas organizações são diretamente influenciadas por decisões da matriz. Assim, a transformação e o desejo de mudança devem partir do nível mais alto da organização, sendo 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 às novas rotinas tecnológicas.

### *6.1 Implicação teórica, prática e social*

Este estudo se diferencia para a literatura por reunir em uma discussão duas importantes áreas para a competitividade de empresas turísticas: a gestão de pessoas e a tecnologia da informação e comunicação. A primeira implicação do estudo corrobora com a teoria ao evidenciar que apesar da relevância da gestão de pessoas para os hotéis, ela ainda é uma área que se reveste 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. Como implicação prática, sugere-se que as matrizes dos hotéis, na perspectiva de se readequarem, busquem meios para a incorporação de valores de reconhecimento da gestão de pessoas e da tecnologia em suas culturas. Em uma perspectiva social, este estudo possibilita aos hotéis 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. Reconhecer essa importância demonstra, sobretudo, o comprometimento da organização com a melhoria da qualidade de vida no trabalho, estímulo à educação e ao desenvolvimento de seus colaboradores.

### *6.2 Limitações e agenda para pesquisas futuras*

Considerando as especificidades do perfil dos hotéis investigados, os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados para todos os tipos e portes de hotéis. 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, sugere-se que os estudos sobre o e-RH possam ser



ampliados para outros perfis de empreendimentos, como por exemplo, hotéis de menor porte, ou que não pertençam a nenhuma rede. É importante também ressaltar que com o impacto da COVID-19 (Gretzel et al., 2020) e a necessidade de isolamento social, os hotéis deverão fazer uso cada vez mais de tecnologias nos processos de gestão de pessoas, como por exemplo, *Whatsapp*, *Google Meet* e *Skype* para entrevistar candidatos. Sugere-se, portanto, replicar esse estudo para saber se a pandemia fez com que os hotéis aumentassem o uso de tecnologias para melhorar a eficiência na gestão de pessoas em seus empreendimentos.

### Referências

- Al-Harazneh, Y. M., & Sila, I. (2021). The impact of e-HRM usage on HRM effectiveness: highlighting the roles of top management support, HR professionals, and line managers. *Journal of Global Information Management*, 29(2), 118-147. <https://doi.org/10.4018/JGIM.2021030107>
- 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/>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barreto, L. M. T. S., Silva, J. R. H., Claudino, A. L., & Araújo, M. S. (2022). Gestão de pessoas no turismo: revisão da literatura internacional no recorte temporal de 2016 a 2020. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 16, e-2597. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2597>
- Baum, T., Kralj, A., Robinson, R. N. S., & Solnet, D. J. (2016). Tourism workforce research: a review, taxonomy and agenda. *Annals of Tourism Research*, 60, 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.04.003>
- Bavik, A. (2016). Developing a new hospitality industry organizational culture scale. *International Journal of Hospitality Management*, 58, 44-55. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.07.005>
- Bolaños, J. P., & Nieves, J. (2020). Impacto de las prácticas de recursos humanos en el capital humano y los resultados organizativos de las empresas hoteleras. *Cuadernos de Turismo*, (45), 311-332. <https://doi.org/10.6018/turismo.426151>
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2016). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-34. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>
- Cardoso, C. F., & Pestana, T. M. (2001). O papel do treinamento na empresa. In G. Boog, *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo: Pearson.



- Cassiano, C. N., Lima, L. C., & Zuppani, T. S. (2016). A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. *Navus*, 6, 52-67. <https://doi.org/10.22279/navus.2016.v6n2.p52-67.362>
- 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. <https://docplayer.com.br/1675205-E-rh-o-impacto-da-tecnologia-para-a-gestao-competitiva-de-recursos-humanos.html>
- Comazzetto, L. R., Perrone, C. M., Vasconcellos, S. J. L., & Gonçalves, J. (2016). A Geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: ciência e profissão*, 36(1), 145-157. <https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>
- Dulebohn, J. H., & Jonhson, R. D. (2013). Human resource metrics and decision support: a classification framework. *Human Resource Management Review*, 23, 71-83. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.005>
- Dutra, J. S. (2009). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.131>
- Francis, H., Parkes, C., & Reddington, M. (2014). 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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.870309>
- 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, E. P., Hoeckesfeld, L., Silva, L. H., & Pereira, C. M. D. (2020). Training and development from the management's viewpoint: a case study in the food sector. *Navus*, 10, 01-14. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-14.1194>
- Gjika, I., & Pano, N. (2020). Effects of ICT in Albanian tourism business. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(6), 252-263. <https://doi.org/10.36941/ajis-2020-0129>
- Gomes, A. F. P. (2011). *Recrutamento nas redes sociais on-line*. Dissertação de Mestrado em Recursos Humanos. Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3394/1/Recrutamento%20redes%20sociais%20on-line.pdf>
- Gonzalez, R., Gasco, J., & Llopis, J. (2020). Information and communication technologies and human resources in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(11), 3545-3579. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0272>

- Gossling, S. (2021). Tourism, technology and ICT: a critical review of affordances and concessions. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(5), 733-750. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1873353>
- Goyal, C., & Patwardhan, M. (2021). Strengthening work engagement through high-performance human resource practices. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2052-2069. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0098>
- Gretzel, U., Fuchs, M., Baggio, R., Hoepken, W., Law, R., Neidhart, J., Pesonen, J., Zanker, M., & Xiang, Z. (2020). E-tourism beyond COVID-19: a call for transformative research. *Journal of Information Technology & Tourism*, 22, 187-203. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00181-3>
- Guimarães, S. A., & Borges, M. P. (2008). *E-turismo: internet e negócios do turismo*. São Paulo: Cengage Learning.
- Hsieh, P. J., Chen, C. C., & Liu, W. (2019). Integrating talent cultivation tools to enact a knowledge-oriented culture and achieve organizational talent cultivation strategies. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 108-124. <https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1571872>
- Iqbal, S., Rasheed, M., Khan, H., & Siddiqi, A. (2020). Human resource practices and organizational innovation capability: role of knowledge management. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-02-2020-0033>
- Khashman, A. M. (2019). The impact of electronic-human resource management (E-HRM) strategies on organizational innovation by knowledge repository as mediating role. *International Journal of Web Portals*, 11(1), 19-29. <https://doi.org/10.4018/IJWP.2019010102>
- Khashman, A. M., & Al-Ryalat, H. A. (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. <https://doi.org/10.5296/jmr.v7i3.7462>
- Ladkin, A., & Buhalis, D. (2016). Online and social media recruitment: hospitality employer and prospective considerations. *International Journal of Contemporary Hospitality*, 28(2), 327-345. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0218>
- 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. <https://doi.org/10.22279/navus.2016.v6n2.p52-67.362>
- 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. <https://doi.org/10.21680/2357-8211.2018v6n1ID11426>

- Limongi-França, A. C. (2012). *Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- 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. <https://doi.org/10.4236/jss.2015.34009>
- 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. <https://doi.org/10.5380/atoz.v5i1.44035>
- Markoulli, M. P., Lee, C. I. S. G., Byington, E., & Felps, W. A. (2017). Mapping human resource management: reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, 27(3), 367-396. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.001>
- Marras, J. P. (Org.). (2010). *Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Masum, 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. <https://doi.org/10.3844/jssp.2015.1.6>
- Milovanović, S., Bogdanović, Z., Labus, A., Despotović-Zrakić, M., & Mitrović, S. (2022). Social recruiting: an application of social network analysis for preselection of candidates, *Data Technologies and Applications*. <https://doi.org/10.1108/DTA-01-2021-0021>
- Minhas, A. H., Shaiq, M. D., Qureshi, S. A., Cheema, D. A., Hussain, S., & Khan, K. U. (2022). An efficient algorithm for ranking candidates in e-recruitment system. In: *XVI International Conference on Ubiquitous Information Management and Communication*. Coréia do Sul. <https://doi.org/10.1109/IMCOM53663.2022.9721629>
- Nasar, N., Ray, S., Umer, S., & Pandey, H. M. (2021). Design and data analytics of electronic human resource management activities through internet of things in an organization. *Journal of Software: practice and experience*, 51, 2411-2427. <https://doi.org/10.1002/spe.2817>
- Norman, T. J. Christodoulidou, N., & Rothenberger, M. (2014). Technology outsourcing in human resource activities in hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 5(1), 50-61. <https://doi.org/10.1108/JHTT-07-2012-0021>
- 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. <https://doi.org/10.1108/01437720710778402>
- OMT. (2001). *Introdução ao turismo*. São Paulo: Rocas.



- Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A., & Santos-Rojo, C. (2020). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 469–474.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.007>
- Rawashdeh, A. M., Elayan, M. B., Alhyasat, W., & Shamout, M. D. (2021). Electronic human resources management perceived usefulness, perceived ease of use and continuance usage intention: the mediating role of user satisfaction in jordanian hotels sector. *International Journal for Quality Research*, 15(2) 679–696.  
<https://doi.org/10.24874/IJQR15.02-20>
- Ramos, A., Mendes Filho, L. A. M., & Lobianco, M. M. (2017). *Sistemas e tecnologia da informação no turismo: um enfoque gerencial*. Curitiba: Prismas.
- Santos, M. R. G., Braga Junior, S. S., Alonso Junior, N., Silva, D., Vaz, M., Ramos, A. L., & Fanchin, M. (2010). A educação à distância como estratégia educacional nas organizações. *Anais do VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT*, Rezende, RJ, Brasil.  
[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/427\\_Artigo\\_Estrategia\\_EAD.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/427_Artigo_Estrategia_EAD.pdf)
- Silva, J. R. H. (2019). *Impactos da tecnologia nos processos de gestão de pessoas: um estudo no setor hoteleiro*. Dissertação de Mestrado em Turismo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil.  
[https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/27275/1/Impactostecnologiaprocesos\\_Silva\\_2019.pdf](https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/27275/1/Impactostecnologiaprocesos_Silva_2019.pdf)
- Silva, J. R. H., & Barreto, L. M. T. S. (2018). 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. <https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/15/1049.pdf>
- Silva, J. R. H. & Barreto, L. M. T. S. (2021). Percepções e práticas de e-learning sob a ótica de gestores da rede hoteleira de Natal-RN [Brasil]: um estudo de múltiplos casos. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 1(4).  
<http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i4p1133>
- Silva, J. R. H., Lima, D. S. M., & Mendes Filho, L. (2020). Tecnologia da Informação e Comunicação como ferramenta de aprendizagem: um estudo de casos múltiplos em agências de viagens de Natal/RN. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 8(2), 222-250.  
<https://doi.org/10.21680/2357-8211.2020v8n2ID20158>
- Silva, J. R. H., Mendes Filho, L., & Barreto, L. M. T. S. (2018). Uso das Redes Sociais para se Promover no Mercado de Trabalho: um estudo com bacharéis e estudantes de Turismo em Natal, RN, Brasil. *Revista Turismo em Análise*, 29(3), 428-446.  
<https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v29i3p428-446>
- 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.  
<https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v11n22p313-346>



Tanke, M. L. (2004). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Thompson Learning.

Torres, E. N., & Mejia, C. (2017). Asynchronous video interviews in the hospitality industry: considerations for virtual employee selection. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 4–13. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.012>

Vasconcelos, I., Mascarenhas, A. O., & Vasconcelos, F. C. (2004). Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. *RAE-eletrônica*, 3(2), 1-20. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482004000200010>

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.