



Silva, J.R.H.¹

<https://orcid.org/0000-0003-3130-1714>

ID Lates: [0830454940231346](https://orcid.org/0000-0003-3130-1714)

Barreto, L.M.T.S.²

<https://orcid.org/0000-0002-1341-8604>

ID Lates: [2679486695792235](https://orcid.org/0000-0002-1341-8604)

Oliveira, M.C.S.³

<https://orcid.org/0009-0001-1633-9397>

ID Lates: [9830943221579893](https://orcid.org/0009-0001-1633-9397)

Barbosa, V.C.F.⁴

<https://orcid.org/0009-0009-5889-7352>

ID Lates: [9603150180646537](https://orcid.org/0009-0009-5889-7352)

E-Performance: Tradição e Modernidade em Processos de Avaliação de Desempenho na Hotelaria

Resumo. A avaliação de desempenho é uma prática que está localizada no centro dos processos de gestão de pessoas, verificando as potencialidades do colaborador, fornecendo feedback e propondo melhorias. Esses processos vêm se modernizando, à medida que incorporam recursos de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). O presente estudo tem como objetivo analisar os impactos das TICs na avaliação de desempenho (e-performance) no setor hoteleiro. Foi realizado um estudo exploratório e qualitativo com dez empreendimentos situados em Natal (RN, Brasil). A coleta de dados foi realizada a partir de entrevista com gestores de pessoas de hotéis e os dados foram tratados por meio da análise de discurso do sujeito coletivo. Os resultados evidenciam processos de avaliação de desempenho, em grande parte, tradicionais e pouco aparato da tecnologia. Ela acontece, especialmente pelo superior imediato e de forma vertical, ou seja, de “cima para baixo”. Quanto a frequência, acontece de forma semestral ou anual e os processos são diferentes entre níveis e cargos do empreendimento. Em alguns hotéis é possível visualizar o papel da tecnologia para integração da avaliação de desempenho a outros processos de gestão de pessoas, favorecendo uma transição de carreira e uma política de desenvolvimento de pessoas. Por fim, visualiza-se que além de existir questões culturais que interferem no processo, antes de implementar a tecnologia

¹ Doutoranda em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: jessyca.r.henrique@gmail.com

² Doutora em Administração e Professora do Programa de Pós Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: leiliannebarreto@hotmail.com

³ Graduanda em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: clara.oliveira.712@ufrn.edu.br

⁴ Graduanda em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: vitoria.dufour@gmail.com

para avaliações, é necessário que as organizações disponham de uma cultura e planejamento para tais práticas.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Tecnologia da Informação e Comunicação. E-HRM; E-performance. Hotelaria.

E-Performance: Tradition and Modernity in Performance Assessment Processes in the Hospitality Industry

Abstract. The evaluation of performance is a practice that is located not between two processes of people management, verifying the potentialities of the collaborator, providing feedback and proposing improvements. These processes are being modernized, as they incorporate resources from Information and Communication Technologies (ICTs). The objective of this study is to analyze the impacts of ICTs in evaluating the performance of the hotel sector. An exploratory and qualitative study was carried out with ten businesses located in Natal (RN, Brazil). The collection of data was carried out based on an interview with hotel staff managers and the data foram treated by the discourse analysis of the collective subject. The results show performance evaluation processes, largely traditional and little technological apparatus. It happens, especially at the top immediately and vertically, or seja, from “top to bottom”. As for frequency, it happens semi-annually or annually and the processes are different between levels and positions of employment. In some cases it is possible to visualize the role of technology for the integration of performance assessment into other people management processes, favoring a career transition and a people development policy. Finally, it is seen that in addition to the existence of cultural problems that interfere with the process, before implementing technology for evaluation, it is necessary that organizations have a culture and planning for these practices.

Keywords: Performance Evaluation. Information and Communication Technology. E-HRM; E-performance. Hospitality.

E-Performance: Tradición y Modernidad en los Procesos de Evaluación del Desempeño en la Industria Hotelera

Resumen La evaluación del desempeño es una práctica que se sitúa en el corazón de los procesos de gestión de personas, verificando el potencial del empleado, retroalimentándolo y proponiendo mejoras. Estos procesos se han ido modernizando, al incorporar recursos de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). El presente estudio tiene como objetivo analizar los impactos de las TIC en la evaluación del desempeño (e-Performance) en el sector hotelero. Se realizó un estudio exploratorio y cualitativo con diez empresas ubicadas en Natal (RN, Brasil). La recolección de datos se llevó a cabo a través de entrevistas con gerentes de hoteles y los datos se procesaron mediante análisis del discurso colectivo de los sujetos. Los resultados muestran procesos de evaluación del desempeño, en gran medida tradicionales y con poca tecnología. Ocurre, sobre todo, por el inmediato superior y de forma vertical, es decir, de “arriba hacia abajo”. En cuanto a la frecuencia, ocurre cada seis meses o anualmente y los procesos son diferentes entre niveles y puestos de la empresa. En algunos hoteles se puede comprobar el papel de la tecnología a la hora de integrar la evaluación del desempeño con otros procesos de gestión de personas, favoreciendo la transición profesional y una política de desarrollo de personas. Finalmente, se puede observar que además de que existen cuestiones culturales que interfieren en el proceso, antes de implementar tecnología para las evaluaciones, es necesario que las organizaciones tengan una cultura y una planificación para dichas prácticas.

Palabras clave: Evaluación del rendimiento. Tecnologías de la Información y la Comunicación. E-HRM; E-performance. Hostelería.

Como citar: (APA) Silva, J.R.H.; Barreto, L.M.T.; Oliveira, M. C. S.; Barbosa, V. C. F. (2024). E-Performance: Tradição e Modernidade em Processos de Avaliação de Desempenho na Hotelaria. *Cenário: Revista Interdisciplinar em Turismo e Território*, Brasília, V12(1). Agosto.2024. p. 76-93

Introdução

O turismo como atividade do setor de serviços, possui características que tornam o capital humano um elemento fundamental para manutenção de sua qualidade. De acordo com Murphy *et al.* (2018), as capacidades humanas são ativos intangíveis capazes de agregar valor a produtos e serviços, como exemplo, cita-se a atividade turística.

Desse modo, a gestão de pessoas emerge como dimensão estratégica na busca pela vantagem competitiva, pois existe a necessidade de atrair, desenvolver e reter pessoas para atuar na área do turismo (Barreto, Albuquerque, & Medeiros, 2014; Teixeira, 2006; Barreto *et al.*, 2022). Para Barreto *et al.* (2022, p. 2) “trata-se de um setor que depende de forma intrínseca dos trabalhadores e estes influenciam de forma direta na atividade”. Almejando obter vantagem competitiva, as organizações perceberam que não apenas os recursos tecnológicos e físicos são importantes, mas é preciso buscar soluções eficazes para viabilizar um melhor desempenho dos funcionários (Bavik, 2016).

No contexto do turismo, a gestão de pessoas permite o desenvolvimento de pesquisas de uma pluralidade de temas, processos e enfoques (Barreto *et al.*, 2022). Dentre eles, está a avaliação de desempenho, configurando-se como de suma importância para o turismo (Silva, Barreto, & Mendes Filho, 2022). De acordo com Tanke (2004) ela está localizada no centro das atividades de gestão de pessoas, dialogando e exercendo influência sobre 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 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 sua retenção no ambiente de trabalho.

Para Guimarães, Nader e Ramagem (1998), é por meio da avaliação que a organização consegue se reciclar e sobreviver em ambientes mutáveis. Por isso, toda organização precisa dispor de ferramentas de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, desde operacional, tático e estratégico. Pode ser utilizada para auxiliar no desenvolvimento de singularidades da organização para torná-la competitiva.

Apesar da importância da avaliação de desempenho para o contexto empresarial no turismo e hotelaria, ainda são limitadas as pesquisas sobre o tema. Para Castro, Lima e Veiga (1996), em todo o mundo há uma carência de estudos sobre a avaliação de desempenho, no entanto, levando em consideração a escassez do contexto brasileiro, o desafio para implementação desses sistemas torna-se ainda maior. Essa limitação foi constatada na investigação de Barreto *et al.* (2022), quando os autores revisaram a literatura internacional sobre gestão de pessoas no turismo e identificaram um número limitado de estudos sobre processos de gestão de pessoas, que inclui o sistema de avaliação de desempenho. Além disso, constataram que estudos que investigam a relação da tecnologia da informação e comunicação (TICs) dentro da gestão de pessoas, são ainda mais incipientes.

Desse modo, destaca-se que a avaliação de desempenho vem passando por transformações ao longo dos anos, ao mesmo tempo em que incorporam e se modernizam a partir do uso de TICs. Devido a sua capacidade de ágil transmissão de informações, a tecnologia permite melhor e mais rápida comunicação entre avaliador e avaliado, favorecendo o desenvolvimento do *e-performance* - que é o termo utilizado para caracterizar procedimentos de avaliação de desempenho a partir de recursos tecnológicos (Khashman& Al-Ryalat, 2015). As empresas têm percebido que o modelo tradicional não atende às suas necessidades, o que fez algumas organizações buscarem por novos modelos de avaliação, nos quais as informações produzidas em grande quantidade, sejam organizadas e distribuídas de forma contínua.

O *e-performance* está inserido dentro de um sistema maior de gestão eletrônica de recursos humanos (e-HRM), que ainda vem sendo trabalhado de forma limitada na hotelaria (Silva, Barreto, & Mendes Filho, 2023). Diante do contexto acima relatado verifica-se a necessidade de explorar os processos e práticas de avaliação de desempenho desenvolvidos em hotéis, com o propósito de entender até que ponto são implementados, o seu grau de tradicionalismo e/ou modernização. Assim, este estudo busca entender: de que forma os hotéis desenvolvem processos e práticas de avaliação de desempenho e incorporam elementos das TICs para a sua operacionalização?

Portanto, este estudo tem como objetivo central analisar os impactos das TICs nos processos de avaliação de desempenho (*e-performance*) no setor hoteleiro da cidade do Natal (Rio Grande do Norte, Brasil). Como objetivos específicos, pretende-se caracterizar o processo de avaliação de desempenho dos hotéis; e, verificar como a tecnologia auxilia o desenvolvimento desse processo.

A seguir, serão apresentados conceitos e fundamentos teóricos sobre avaliação de desempenho na hotelaria e o uso das TICs na avaliação de desempenho. Em sequência elenca-se os procedimentos metodológicos, seguidos das análises dos resultados, considerações finais, limitações e agenda para pesquisas futuras.

Referencial Teórico

Avaliação de Desempenho nas Organizações

Em qualquer âmbito profissional, a avaliação de desempenho se torna indispensável. É uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento dos colaboradores e para o crescimento da organização como um todo, fornecendo uma visão abrangente do desempenho individual para formular o melhor planejamento de ações e melhorias.

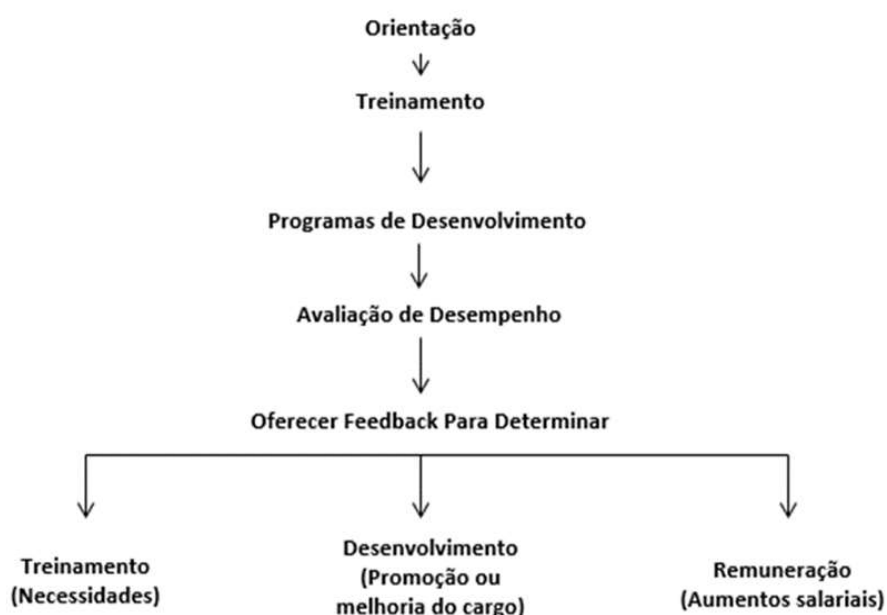
Este método de avaliação, sendo um processo contínuo e dinâmico, é reconhecido como um dos principais processos de gestão de pessoas (Silva *et al.*, 2022). “A avaliação do desempenho de pessoal deve ser entendida como um processo que se inicia com o planejamento e termina com a comparação entre o executado e o planejado. Ela pode ser formal (escrita) ou informal (não escrita)” (Guimarães. Nader, & Ramagem, 1998, p. 44). A partir desta ferramenta, é estabelecido um panorama claro das competências, habilidades e resultados de cada membro da equipe, permitindo que gestores e líderes identifiquem pontos fortes, áreas de melhoria e necessidades de desenvolvimento.

São vários os benefícios proporcionados à organização que desenvolve um programa eficaz de avaliação de desempenho, conforme o detalhamento exposto por Tanke (2004): 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 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, está diretamente interligada aos demais processos da gestão de pessoas. A figura 1, ilustra como ocorre essa relação, evidenciando o seu papel em um contexto amplo:

Figura 1: Papel da avaliação de desempenho na gestão de pessoas.



Fonte: Tanke (2004, p. 25).

Para Serrano (2011), com a tarefa de avaliar desempenho, a organização adquire informações valiosas que orientam suas decisões ao analisar o desempenho e a contribuição de seus funcionários para o progresso e alcance de seus objetivos. No entanto, ao invés de uma avaliação, o que muitas organizações desenvolvem é um julgamento de valor sem base concreta e critérios definidos. O feedback é atribuído *post factum* e é justamente isso que leva a insatisfação do colaborador (Reifschneider, 2008).

Percebe-se que esse processo está localizado no centro das atividades de gestão de pessoas, mantendo relação com os demais. A partir dele, 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 (Tanke, 2004).

Para a hotelaria, a avaliação de desempenho exerce um papel fundamental no setor, pois oferece uma maneira eficaz de medir e melhorar o desempenho dos colaboradores, bem como a qualidade dos serviços prestados aos hóspedes. Ao realizar avaliações regulares, os hotéis podem identificar pontos fortes e áreas de melhoria dos funcionários, fornecendo feedback construtivo e oportunidades de desenvolvimento.

Uso das TICs nos processos de avaliação de desempenho: e-performance

Existe a necessidade de transformar as organizações para que fiquem mais dinâmicas e flexíveis. Ao longo dos anos, a gestão de pessoas no Brasil vivenciou diversas mudanças, nas quais a sua atuação antes predominantemente operacional passa a ter modelos mais estratégicos (Fischer 2002; Fischer & Albuquerque 2001).

Em meio a esse processo de transição, a tecnologia da informação e comunicação (TIC) tem funcionado como uma força motriz para transformar rapidamente o campo de gestão de pessoas (Zavyalova *et al.*, 2022). Segundo Hamidianpour, Esmailpour e Firoozi (2016), ela tem influenciado em todas as áreas da organização e até mesmo nos recursos organizacionais mais relevantes, que são os humanos. Esse impacto tecnológico pode tornar a gestão de pessoas mais sustentável e impactar no melhor desempenho da empresa (Bag *et al.*, 2022).

Neste contexto, os diversos usos e implementação da TIC na gestão de pessoas vem sendo considerada, promovendo o conceito de gestão eletrônica de recursos humanos (E-RHM). De acordo com Mascarenhas (2003), esses sistemas possibilitam ao funcionário o acesso a informações e funções personalizadas que são relevantes para a administração do seu relacionamento com a organização.

As TICs permitem viabilizar novos modelos organizacionais como, por exemplo, a automatização das operações, substituindo o esforço e qualificação de humanos, por tecnologias que façam a mesma função, com um custo menor, mais controle e continuidade. Outro ponto é a informatização que gera um fluxo novo de informações e faz o aperfeiçoamento do sistema próprio, além de permitir que se questionem os métodos atuais e o reconfigurem (Zuboff, 1988; 1994). As TICs vêm sendo amplamente utilizadas em todas as áreas das empresas, mas apenas nos últimos anos, começou a ser considerada como uma ferramenta para a gestão de pessoas. Uma das ferramentas utilizadas é o

chamado RH de autoatendimento, no qual uma de suas especialidades é vincular o funcionário à empresa, no qual, por meio de tecnologias é possível disponibilizar funções que antigamente eram necessárias ser fornecidas de forma presencial, por exemplo, comprovantes de pagamento, administração de férias, entregas de atestados médicos e outros.

Neste cenário, a gestão eletrônica de recursos humanos caracteriza-se como o uso de TICs para a condução das atividades de gestão de pessoas. Consiste em uma variedade de componentes, tais como recrutamento online, e-learning, RH self service, Sistema de Informação de Recursos Humanos (SIRH), intranet e testes e avaliações online (Costa & Fischer, 2002; Silva *et al.*, 2022; Hamidianpour *et al.*, 2016). Consonante com Hamidianpour *et al.* (2016) esses sistemas têm sido fundamentais para garantir uma maior agilidade ao setor, que segundo Tommy *et al.* (2022) tem sido definida como a capacidade de sobrevivência e progresso em um ambiente muito competitivo, por meio de uma resposta rápida e eficaz às mudanças e criação de produtos e serviços baseados no cliente.

Uma das funções da gestão de pessoas é avaliar o desempenho dos funcionários da empresa. Logo, esse trabalho será relativamente mais difícil e ineficiente se for feito manualmente apenas com o uso do papel (Tommy *et al.*, 2022). Para ser eficaz, a avaliação de desempenho deve ser baseada no desempenho do homem em seu ambiente de trabalho, e nunca em suas características pessoais. É neste cenário, que as TICs se constituem favoráveis aos processos de avaliação, uma vez que a agilidade na transmissão da informação, permite uma comunicação mais eficiente entre avaliador e avaliado.

De acordo com Ramos, Mendes Filho e Lobianco (2017), os Sistemas de Informações de Recursos Humanos (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.

De uma maneira global, a TIC representa 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 a tecnologia 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, Vasconcelos e Vasconcelos (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). Neste 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.

É perceptível que a tecnologia tem sido utilizada para democratizar e humanizar os processos de avaliação, oportunizando mais velocidade a essas atividades. É neste 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 às suas necessidades, o que fez algumas organizações buscarem por novos modelos de avaliação, nos quais 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, têm se apresentado por um monitoramento constante do progresso do colaborador focando em seus pontos fortes.

Desse modo, 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 estar incorporado na cultura da organização, no qual só será válido quando o superior reconhece a relevância da avaliação e assume o compromisso com o processo de mudança. Além disso, essa metodologia pode ser adequada numa empresa, mas, não necessariamente, eficiente em outra (Econômico Valor, 2016).

Metodologia

Para analisar os processos e práticas de avaliação de desempenho desenvolvidas nos hotéis, foi implementada uma pesquisa qualitativa que apresenta como uma característica geral a construção da realidade e é percebida como ato subjetivo da construção (Gunther, 2006). Também é exploratória, pois almeja adquirir familiaridade e envolve entrevistas com pessoas que obtiveram experiência prática com o problema pesquisado. Além de descritiva por exigir uma descrição dos fatos e fenômenos (Gerhardt & Silveira, 2009).

A pesquisa foi aplicada com dez empreendimentos hoteleiros vinculadas a redes nacionais e internacionais localizados na cidade do Natal (RN). Para isso, foi feito um levantamento de todos os hotéis de rede da cidade a partir do uso do site *TripAdvisor*, com classificação superior a três estrelas, que são os empreendimentos com melhores níveis de

excelência segundo a classificação dos hóspedes que utilizam a plataforma. Chegou-se a um número de 14 empreendimentos, e após o contato por telefone e e-mail com todos os hotéis, chegou-se a um universo de dez hotéis que efetivamente participaram do estudo. Os demais se recusaram a participar.

A coleta de dados ocorreu de forma presencial entre os meses de agosto, setembro, outubro e novembro de 2018, dentro dos próprios estabelecimentos hoteleiros. Para isso, foi aplicada a técnica de entrevista do tipo semiestruturada (Dencker, 1998), no qual partiu-se com questões definidas, mas novas indagações poderiam surgir durante a conversa. Os respondentes foram os gestores de pessoas com nível mais elevado do hotel. Dos dez empreendimentos, seis possuíam abrangência internacional e quatro nacionais. Os países de origem foram Estados Unidos, Brasil e Espanha. A menor rede possuía duas unidades, enquanto a maior possuía 85 filiais espalhadas pelo mundo. O mais antigo está no mercado desde o ano de 2005 enquanto o mais recente havia ingressado no ano de 2018.

Todas as entrevistas foram gravadas e os dados transcritos para posterior análise das informações. Apenas um dos empreendimentos não permitiu a gravação, pois a gestora afirmou não se sentir confortável com o formato, logo, os dados foram descritos manualmente.

Para conduzir a análise dos dados foi aplicada a técnica de análise de Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), que se trata de uma técnica de análise pautada da teoria da representação social para expor a opinião coletiva sobre um determinado assunto, a partir da interposição de um discurso do sujeito que ao mesmo tempo que é individual e coletivo (Lefevre & Lefreve, 2006). Essa técnica “permite que se conheça os pensamentos, representações, crenças e valores de uma coletividade sobre um determinado tema utilizando-se de métodos científicos” (Figueiredo, Chiari, & Goulart, 2013, p. 130). Essa técnica é interessante para o contexto dessa análise, pois permite elaborar um conhecimento que representa o contexto social da hotelaria, especificamente, nas atividades de gestão de pessoas a partir da avaliação de desempenho.

A análise DSC é precedida por etapas: primeiramente foram organizados quadros com as respostas dos entrevistados divididos por linhas; em seguida, as falas dos entrevistados eram analisadas com a intenção de extrair as ideias centrais (IC) do discurso; após essa etapa, as ideias centrais eram agrupadas com base na similaridade das falas e para facilitar essa etapa, uma letra do alfabeto era atribuída para correlacionar a fala dos entrevistados e agrupar as ideias centrais em temas semelhantes (criando o instrumento de análise do discurso – IAD); por fim, os temas com as correlações das falas foram agrupadas seguindo a sequência das letras e formando o DSC. A seguir os dados são apresentados no capítulo de resultados e discussão.

Resultados e Discussão

O presente capítulo está subdividido em dois tópicos, no qual cada um deles abordará o conteúdo coletado nas entrevistas para responder a cada um dos dois objetivos específicos da pesquisa. O primeiro tópico apresenta os procedimentos de avaliação de desempenho desenvolvidos na hotelaria de Natal, enquanto o segundo tópico aborda como a tecnologia tem sido utilizada durante esse processo.

Procedimentos de Avaliação de Desempenho nos Hotéis

Para explorar o contexto prático das atividades de avaliação de desempenho foram direcionados questionamentos para entender como ocorre esse processo nos hotéis. Após a análise, foi formulado o Quadro 1 que destaca na primeira coluna, os temas centrais que constituíram o Instrumento de Análise do Discurso (IAD), formulado após o agrupamento das idéias centrais extraídas do texto, sendo elas: Estrutura da Avaliação; Recursos da Avaliação; Automatização; Período da Avaliação; Pessoas Envolvidas; Melhorias; Estrutura do Hotel; Desenvolvimento; Procedimentos da Avaliação; e, Papel da Organização.

Na segunda coluna, verifica-se o Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), no qual o conjunto de ideias centrais elaboradas e ordenadas a partir do IAD, deram origem à resposta coletiva para a pergunta formulada.

Quadro 1: Procedimentos de avaliação de desempenho na hotelaria.

<i>Instrumento de Análise do Discurso</i>	<i>Discurso do Sujeito Coletivo</i>
A - Estrutura da avaliação	A avaliação é realizada apenas do gestor para os líderes e de líderes para subordinados. É só vertical por enquanto. Fazemos perguntas e tem um formulário de avaliação de desempenho e depois alimentamos uma planilha no computador. No final ela dá um infográfico. A gente está tentando eliminar esse processo mais manual. Todo ano tem uma avaliação feita anualmente. Anualmente a gente tem uma pesquisa que chamamos de IESA (Índice de Satisfação). Também fazemos duas vezes ao ano, semestralmente, no caso, ocorre a conversa. Tem reuniões mensais. A gente avalia individual e em sequência faz em grupo, antes só fazia em grupo, apenas a nível dos gestores. Quem vai participar, tem alguns critérios, tem a da chefia e tem a do staff, então há uma diferença. Avaliamos o que você [colaborador] tem a melhorar. Se evoluiu ou declinou nessa avaliação, se teve uma evolução desde a última. Fazemos perguntas. Na estrutura do hotel os gestores de área trabalham com plantonistas também. Então você acaba tendo contato com colaboradores de todas as áreas, todos os setores. Então a gente monta um comitê. 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. O próprio colaborador tem que pensar no que ele quer desenvolver, para ser montado o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Dali a gente define também se a pessoa tem perfil para crescimento na área dentro do hotel, dentro da rede. Existe um prazo para coletar esse desenvolvimento e o gestor aprova e acompanha o plano. A empresa está apta a ajudar ele nisso, existe um facilitador, uma pessoa que vai estar ajudando.
B - Recursos da avaliação	
C – Automatização	
D - Período da avaliação	
E - Pessoas envolvidas	
F – Melhorias	
G - Estrutura do hotel	
H – Desenvolvimento	
I - Procedimentos da avaliação	
J - Papel da organização	

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com relação a estrutura da avaliação verifica-se uma tendência para o uso de avaliações verticais em detrimento de outros modelos modernos de avaliações. Segundo Reifschneider (2008), nos tipos de avaliações tradicionais um formulário é utilizado indicando os níveis de desempenho na vertical e na horizontal. 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 a 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. Esse processo de feedback 360° teve seu uso intensificado nos últimos anos (Reifschneider, 2008).

Com relação aos recursos da avaliação, verifica-se que apesar de os gestores de hotéis tentarem diminuir os processos manuais, esses ainda são predominantes, uma vez que elas ocorrem via formulários, para depois passar os dados para computadores, e assim, gerar infográficos e planilhas. O uso de formulários também é um processo tradicional a partir da percepção de Reifschneider (2008). Logo, formulários, computadores e infográficos surgem como principais recursos utilizados, demonstrando que durante o período de realização do estudo, os hotéis estavam caminhando para uma automatização,

porém ocorrendo de forma muito lenta.

Quanto ao período da avaliação, ela vem acontecendo frequentemente de forma anual, conforme apresentado no DSC. Assim, é possível inferir que poderia haver uma maior periodicidade, pois trata-se de 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.

Com relação às pessoas envolvidas, verifica-se que a avaliação ocorre de forma individual, mas que antes ocorriam avaliações apenas em grupo. Em um dos empreendimentos ela ocorre a nível dos gestores, mas 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. Como expõem Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012) a avaliação de desempenho poderá ser utilizada alinhada à estratégia empresarial e deverá auxiliar os gestores no desenvolvimento, estruturação e reinvenção dos seus recursos, a partir de suas singularidades.

Quanto às suas finalidades, elas são aplicadas como ferramenta para proporcionar melhorias contínuas no desempenho do trabalho dos colaboradores. Deve ser realizada de forma contínua e proporciona ao gestor a possibilidade de comparar se o resultado do trabalho saiu conforme o planejado (Dalmau, 2009; Silva et al., 2022).

Porém, devido a estrutura do hotel no qual o trabalho ocorre por meio de escalas e há plantonistas, durante os plantões, o gestor responsável acaba tendo contato com todos os colaboradores da empresa, por isso, essa avaliação assume uma outra característica para se adaptar ao contexto do empreendimento. Foi relatado que em alguns casos há um processo de avaliação com menos concentração em 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.

Nas palavras de Otivelre-Cesto, Lima e Veiga (1996), teoricamente, o gestor imediato detém maiores condições de avaliar o colaborador por ter maior proximidade. Sendo assim, ao observar o perfil da estrutura de trabalho de um hotel, percebe-se que, ainda assim, outros gestores de áreas também podem ser capazes de atribuir notas na avaliação, por ter vivenciado situações singulares em momentos de trabalho em que esteve supervisionando o colaborador. Assim, acredita-se que esta seja uma maneira de corroborar com 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.

Retomando o aspecto mencionado sobre o uso da avaliação para melhorias contínuas, verifica-se que essa avaliação é utilizada como uma ferramenta essencialmente para promover o desenvolvimento do colaborador. A partir da avaliação é montado o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), por meio de uma reflexão sobre o que ele próprio deseja para seu autodesenvolvimento e que é por meio dele que o gestor tomará o embasamento para montar possíveis planos de carreira. Segundo Otivelre-Castro, Lima e Veiga (1996) é essencial que o julgamento do colaborador não seja feito apenas com base na memória do avaliador, pois podem ocasionar distorções nas análises. Sendo assim, o embasamento e formulação do DPI garante a elaboração de objetivos e metas individuais e

que o avaliador possa executar as avaliações de forma mais exata, sem meros julgamentos baseados em impressões gerais e simpatias.

Por fim, enfatiza-se o papel da organização para o sucesso da avaliação, uma vez que o hotel precisará atribuir esse feedback e mais que isso, acompanhá-lo por meio de uma pessoa que dará suporte de desenvolvimento, gerando uma continuidade. Como enfatizado por Guimarães, Nader e Ramagem (1998) a avaliação deve ser vista como um instrumento de desenvolvimento de pessoas. Portanto, é de fundamental importância para o desenvolvimento de pessoas na hotelaria, proporcionando melhorias em seu desempenho, possibilidades de transição de carreira e em sua satisfação com o ambiente de trabalho.

Uso da Tecnologia na Avaliação de Desempenho na Hotelaria

Após o entendimento de como ocorre o processo de avaliação de desempenho nos hotéis, esse tópico aborda o discurso construído por meio da fala dos gestores a partir do uso e aplicações da tecnologia da informação e comunicação neste processo. O Quadro 2 aborda os seguintes elementos identificados como instrumento de análise do discurso, sendo eles: Auxiliar nas Análises; Universidade Corporativa; Outras Avaliações; Pesquisas de Treinamentos; Plano de Desenvolvimento Individual; Integração com a Matriz; e, Avaliação dos Clientes.

Quadro 2: Uso da Tecnologia na Avaliação de Desempenho da Hotelaria.

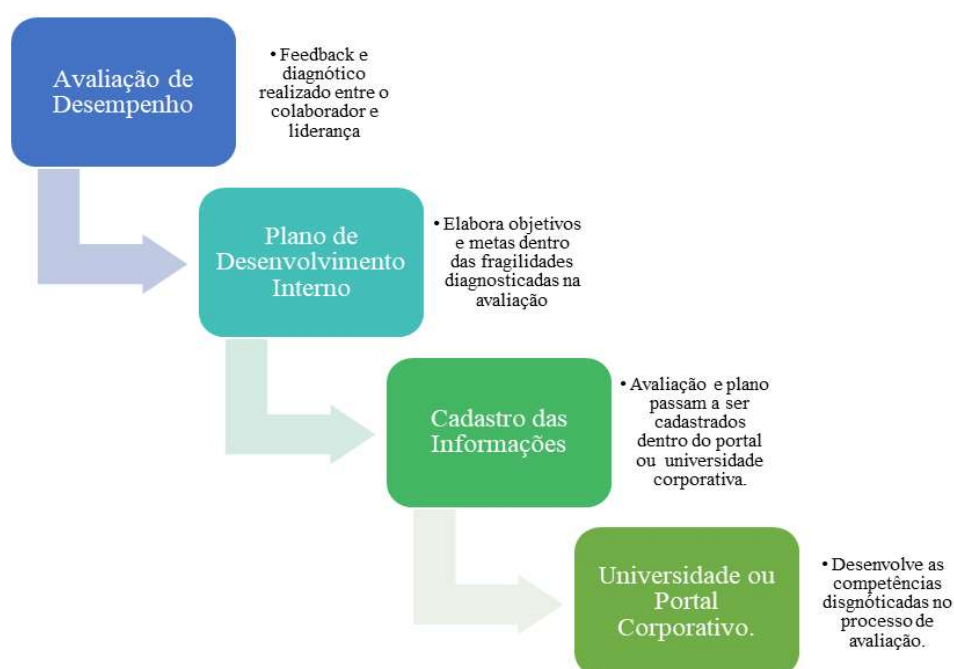
<i>Instrumento de Análise do Discurso</i>	<i>Discurso do Sujeito Coletivo</i>
A - Auxiliar nas análises	<p>Eu sempre trabalhei com o manual é tudo via formulário mesmo. Mas quando se fala em tecnologia eu tenho a parte só de planilha. A tecnologia ajuda principalmente na nossa análise. É tecnologia porque está no computador. Eu pego o formulário de avaliação, passo o resultado para uma planilha e ela me dá o resultado, ela tem formas e me dá um perfil. Apesar de ser no Excel ele já tabula a pontuação, já tabula a sua nota. Isso já ajuda a gente na tabela e nos gráficos. Eu sei que existem [tecnologias] e ajudam bastante, mas ainda não é o meu caso. A mensuração, a compilação de todos os dados, tudo é manual. Os índices, os indicativos, ele me dá um indicativo, mas tudo assim, em planilha. O melhor mensurador de indicador da agente vai ser a universidade mesmo. Nos próximos anos no período de auditoria, a gente vai começar a a auditar e verificar como está a performance de colaboradores. A avaliação de desempenho vai ser direto na plataforma, vai ser toda feita online e tentar concentrar ao máximo em um lugar só. Tudo feito online, a gente tem pesquisas online, tipo assim, pesquisas da rede, se você [colaborador] gosta de trabalhar nesse lugar. São selecionadas algumas pessoas através de sorteio, e as pessoas vão e faz a pesquisa tudo online. Também vai ajudar quando for traçar um PDI (Plano de Desenvolvimento Interno), por exemplo, precisa [o colaborador] fazer um curso de inglês e tal, aí eu vou pesquisar, a gente tem o convênio com SENAC e outras instituições. Pessoa da equipe de manutenção precisa fazer um curso técnico, então a tecnologia vai me ajudar quando eu for pesquisar esses treinamentos, quando for montar as turmas e tal. Desenvolvimento isso, sim, estamos com uma nova plataforma e usa sim a tecnologia, que já entra na parte de avaliação. Antes para a gente desenvolver o colaborador fazíamos avaliação 360°. Agora não, a gente tem dentro de uma universidade na qual a gente faz um PDI. Tem tecnologia, toda a entrevista eu tenho que preencher no portal. O RH na matriz acaba vendo como está o desempenho e dá sugestão para tentar mudar o resultado da equipe. Tem a opinião dos clientes através do <i>booking</i>, decolar, etc.</p>
B - Universidade Corporativa	
C - Outras avaliações	
D - Pesquisas de treinamentos	
E - Plano de Desenvolvimento Individual	
F - Integração com a matriz	
G - Avaliação dos clientes	

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme já enfatizado no tópico anterior, as atividades de avaliação de desempenho nos hotéis envolvem processos tradicionais e com pouco aparato tecnológico. Desse modo, percebe-se que a tecnologia também se mostra uma ferramenta pouco utilizada e aplicada a esse processo. Quando se fala em tecnologia, os gestores deixam claro que ela funciona mais como uma ferramenta analítica, para auxiliar nas análises, pois todo o processo operacional ocorre de forma manual. Como enfatizado por Hamidianpour et al. (2016) devido a invenção do computador e sua alta capacidade computacional, o uso de dispositivos nas organizações ganhou muito mais atenção. Ainda de acordo Bastos (2022), ela é uma ferramenta relevante para a empresa conseguir alcançar uma área de gestão de pessoas analítica e estratégica.

Tratando-se de impactos tecnológicos, a principal finalidade da tecnologia na avaliação é para integrá-la ao processo de desenvolvimento de pessoas por meio das universidades corporativas (UCs). Alguns dos empreendimentos mencionam o fato de estar vivenciando mudanças para a implementação de universidade corporativa, e que nos anos seguintes, há uma tendência para que essas avaliações ocorram de forma online por meio da plataforma, concentrando tudo em um só lugar. Outros empreendimentos já desenvolvem essas atividades adotando esse novo modelo. A figura 2 ilustra como ocorre a interação da avaliação de desempenho com o processo de desenvolvimento por meio de portais tecnológicos para a aprendizagem.

Figura 2: O papel da universidade corporativa no processo de avaliação de desempenho.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A partir da figura, verifica-se que o modelo de avaliação de desempenho integrado à universidade corporativa, inicia com o diagnóstico realizado pelo superior direto do funcionário. Nesse momento, são levantados todos os aspectos necessários para que o colaborador possa melhorar suas atividades laborais, bem como as necessidades de

aprendizagem para alcançar seu desenvolvimento no trabalho. Após essa etapa, é traçado o plano de desenvolvimento individual, momento em que serão planejadas todas as ações de melhorias identificadas a partir do diagnóstico realizado na fase anterior. Sequencialmente o plano é cadastrado no sistema da universidade, para que não só o gestor possa acompanhar os resultados da avaliação, como a própria matriz vinculada a rede, ou seja, há uma integração com a matriz devido às habilidades comunicacionais da tecnologia. Por último, o colaborador tem a oportunidade de desenvolver suas competências via cursos online oferecidos pela plataforma, viabilizando um desenvolvimento de carreira.

Por meio do exposto, percebe-se que a integração entre processos exposta na figura acima, exemplifica o argumento de Hamidianpour *et al.* (2016) ao afirmarem que os gestores de recursos humanos devem utilizar sistemas modernos para criar a integração entre os processos da área a assim atingir valores desejados. Além disso, Ramos *et al.* (2017) complementam que os sistemas de informações de recursos humanos funcionam como suportes para avaliações, em que todas as informações coletadas serão apresentadas aos gestores por meio de relatórios que irão auxiliar em atividades de treinamento, desenvolvimento, gestão de carreira e remuneração do corpo de trabalho.

Outras atividades citadas que utilizam a tecnologia como ferramenta de avaliações são as possibilidades que a internet proporciona para pesquisar treinamentos eficazes para promover aos colaboradores. Isso porque após a avaliação e identificação de necessidades de treinamentos específicas para determinadas áreas, o gestor de pessoas irá se dedicar a pesquisar instituições externas que forneçam cursos para as áreas requeridas, comparando as melhores possibilidades de custo e qualidade. Isso mostra uma função mais auxiliar da tecnologia, principalmente da internet, para gerar maior poder de barganha para os hotéis, viabilizando a contratação de melhores treinamentos a um custo reduzido.

Ainda é possível verificar que em determinados momentos, há uma certa confusão dos gestores com relação ao conceito de avaliação de desempenho. Ocasionalmente, outras avaliações como as atividades de testes e pesquisas de clima organizacionais são confundidas com a avaliação. Isso fica evidente quando afirmam que existem pesquisas da rede que a empresa realiza de forma online para saber a opinião do colaborador com o ambiente de trabalho. Ressalta-se que Costa e Fischer (2022) enfatizam que um dos principais componentes do e-RH é a capacidade de realizar, testes, pesquisas e avaliações online. Neste sentido, essa confusão conceitual dos gestores com relação a avaliação, pode estar associada às semelhanças inerentes aos referidos procedimentos.

Por fim, cita-se que com o crescimento das plataformas de viagens online como Booking e TripAdvisor, a avaliação de desempenho está passando a ser associada a opinião do próprio hóspede. Um dos tipos é justamente a avaliação do cliente, que nos hotéis podem se efetivar por meio de *guest coment* depositados na própria recepção, ou mais recentemente, nos comentários de viagens online (CVO) postados no ambiente online. De acordo com Bastos (2022) existem muitos tipos de avaliações, e umas várias possibilidades é a realizada pelo próprio cliente que se aplica, especialmente, para áreas em que o colaborador possui contato direto com o cliente, por exemplo, a hotelaria. Estudos como o de Limberger *et al.* (2016) já utilizam os comentários da internet como mecanismo para avaliar qualidade do serviço na hotelaria sobre vários quesitos, inclusive com relação ao desempenho do funcionário.

Considerações Finais

Embasado na importância das políticas, processos e práticas de gestão de pessoas no turismo, bem como na necessidade de modernização e constante impacto tecnológico no setor, este estudo teve como finalidade analisar os impactos das TICs no processo de avaliação de desempenho de pessoas na hotelaria.

Os resultados da pesquisa evidenciam que os hotéis promovem ações incipientes de avaliação, e que quando ocorrem, frequentemente elas apresentam perfis tradicionais, no qual formulários são aplicados com pouca frequência, e os resultados são expostos em planilhas e gráficos informacionais (Reifschneider, 2008). A relação da avaliação com o desenvolvimento de pessoas fica evidente neste estudo, pois é por meio dela que se alcança um maior planejamento de carreira do colaborador a longo prazo, promovendo melhorias contínuas. Além disso, a dinâmica de trabalho requer o uso de escalas e plantões entre turnos, fazendo com que um único supervisor se torne responsável por toda a equipe do hotel, pelo menos um dia na semana. A partir desse resultado, é possível inferir que avaliações 360° ou outros formatos que envolvam diferentes visões de atores no ambiente de trabalho, tendem a ser mais confiáveis e adequadas para empreendimentos com essas características.

Com relação a tecnologia, o principal achado demonstra que por ser processos tradicionais, os recursos de avaliações tecnológicas são poucos e o computador acaba sendo o principal mecanismo adotado para essa finalidade. Apesar dos infográficos apoiarem procedimentos analíticos dos gestores, ainda são insuficientes para se enquadrar em modelos modernizados de e-RH. Como exposto por Hamidianpour *et al.* (2016) as organizações ágeis precisam adotar sistemas eletrônicos de recursos humanos para que tenham a capacidade de vivenciar situações de mudanças.

Embasado no pensamento do autor acima mencionado, é que se percebe que dentro dessas mudanças, o que se apresenta como promissora para modernizar procedimentos de avaliações de desempenho são as universidades corporativas, reforçando o elo indissociável entre avaliação de desempenho, desenvolvimento do colaborador e ferramentas tecnológicas.

Por fim, é possível afirmar que existe uma relação de tradição versus modernidade ocorrendo entre atividades de avaliar colaboradores na hotelaria, sendo a primeira superior a segunda. Os hotéis ainda demandam maiores ações de modernização tecnológica para promover práticas de avaliação superior, no entanto, isso será alcançado quando houver uma cultura de avaliação constante, para que esses procedimentos passem a ser considerados relevantes para o alcance de competitividade.

O estudo limita-se a investigar percepções de gestores da hotelaria com relação a procedimentos específicos da área de gestão de pessoas, sendo a opinião dos funcionários também relevantes para esse entendimento. Novos estudos podem incluir pesquisas com funcionários de diferentes níveis do hotel, bem como ampliar o perfil de organizações para outras empresas relevantes no turismo.

Referências Bibliográficas

- Abbad, G. D. S., Lima, G. B. D. C., & Veiga, M. R. M. D. (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*, 31(3), 38-52.
- Bag, S., Dhamija, P., Pretorius, J. H. C., Chowdhury, A. H., & Giannakis, M. (2022). Sustainable electronic human resource management systems and firm performance: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 43, 1.

- Barbosa, X. A. (2010). A avaliação 360 como novo método de avaliação de desempenho na UFRJ. Recuperado em 30 jun. 2023 de: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40261/000828026.pdf?sequence=1>
- Barreto, L. M. T. da S., Albuquerque, L. G. de, & Medeiros, C. A. F. (2017). Capacidades organizacionais: um estudo na hotelaria do nordeste brasileiro. *REGE - Revista de Gestão*, 24(2), 170–180.
- Barreto, L. M. T. D. S., Silva, J. R. H. D., Claudino, A. D. L., & Araújo, J. M. S. D. (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.
- Bastos, A. (2022). Os benefícios da avaliação de desempenho para área de tecnologia. Recuperado em 30 jun. 2023 de: <https://www.alura.com.br/empresas/artigos/avaliacao-de-desempenho>
- Bavik, A. (2016). Developing a new hospitality industry organizational culture scale. *International Journal of Hospitality Management*, 58, 44–55.
- 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/>
- 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.
- Dalmau, M. B. L. (2009). *Avaliação de desempenho*. IESDE BRASIL SA.
- Dencker, A. F. (1998). *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo*. São Paulo: Futura.
- 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>
- Figueiredo, M. Z., Chiari, B. M., & de Goulart, B. N. (2013). Discurso do sujeito coletivo: uma breve introdução à ferramenta de pesquisa quali-quantitativa. *Distúrbios da Comunicação*, 25(1).
- Fischer, A. L., & Albuquerque, L. G. D. (2001). Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil. In *Anais da ANPAD*, Rio de Janeiro. Recuperado em 30 jun. 2023 de: <https://silo.tips/download/tendencias-que-orientam-as-decisoes-dos-formadores-de-opiniao-em-gestao-de-pesso>
- Fischer, A. L. (2002). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. Gente.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (Org). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS Editora.
- Guimarães, T. A., Nader, R. M., & Ramagem, S. P. (1998). A avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 32(6), 43-a.
- Gunther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 22(2), 201-210.
- Hamidianpour, F., Esmailpour, M., & Firoozi, H. (2016). Assessing the impact of electronic human resource management on creation of organizational agility: A study in the Bushehr Banks, Iran. *Asian Social Science*, 12(7), 105-118.
- 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.
- Lacerda, R. T. D. O., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2012). Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. *Gestão & Produção*, 19, 59-78.

- Lefevre, F., & Lefevre, A. M. C. (2006). O sujeito coletivo que fala. *Interface-Comunicação, Saúde, Educação*, 10, 517-524.
- Limberger, P. F., Meira, J. V. S., Añaña, E. S., Sohn, A. P. L. A qualidade dos serviços na hotelaria: um estudo com base nas on-line travel reviews (OTRS). *Revista Turismo em Análise*. 18, 3, 2016.
- Limongi-França, A. C. (2012). *Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- Mascarenhas, A. O., Vasconcelos, F. C. D., & de Vasconcelos, I. F. (2005). Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso. *Revista de Administração contemporânea*, 9, 125-147.
- Mascarenhas, A. (2003). *Tecnologia da informação e gestão de pessoas—o valor da TI na transição da área de RH*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Fundação Getulio Vargas, São Paulo, SP.
- Murphy, K., Torres, E., Ingram, W., & Hutchinson, J. (2018). A review of high performance work practices (HPWPs) literature and recommendations for future research in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 365–388.
- 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/>
- Otivelre-Castro, G. A., Lima, G. B. C., & Veiga, M. R. M. (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista Administração*, 1(3), 38-52.
- Ramos, A., Mendes Filho, L. A. M., & Lobianco, M. M. (2017). *Sistemas e tecnologia da informação no turismo: um enfoque gerencial*. Curitiba: Prismas.
- Reifschneider, M. B. (2008). Considerações sobre avaliação de desempenho. *Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação*, 16(58), 47-58.
- Serrano, O. (2011). Desafios da avaliação de desempenho no Ministério da Educação e Ciência: o caso do Instituto Politécnico de Portalegre. *In Anais do 8º Congresso Nacional da Administração Pública*.
- Silva, J. R. H., Barreto, L. M. T. D. S., & Mendes Filho, L. (2022). 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*, 11(3), 441-478.
- Tanke, M. L. (2004). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Thompson Learning.
- Tommy, R., Kurniawan, C., & Makalew, B. A. (2022). Improving employee performance through digitalization: designing a web based human resource management. *In International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech)*.
- Zavyalova, E., Sokolov, D., Kucherov, D., & Lisovskaya, A. (2022). The digitalization of human resource management: Present and future. *Foresight and STI Governance*, 16(2), 42-51.
- Zuboff, S. (1994). Automatizar/informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente. *Revista de administração de empresas*, 34, 80-91.
- Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: The future of work and power*. Basic Books.