



thij
tourism and hospitality
international journal

THIJOURNAL.ISCE.PT



Instituto Superior
de Lisboa e Vale do Tejo



Departamento
Turismo@ISCE

ISSN: 2183-0800

VOLUME 16 | NÚMERO 1 | MARÇO 2021 [26ª. EDIÇÃO]
VOLUME 16 | NUMBER 1 | MARCH 2021 [26TH EDITION]
VOLUMEN 16 | NÚMERO 1 | MARZO 2021 [26ª EDICIÓN]

SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: CASO DE ESTUDO NUM HOTEL DE 5 ESTRELAS

Rita Peixoto

ESGHT, Universidade do Algarve

Célia M.Q. Ramos

ESGHT & CinTurs, Universidade do Algarve

Ileana Monteio

ESGH, Universidade do Algarve

Peixoto, R., Ramos, C. M. Q. & Monteio, I. (2021). Sistema de informação de gestão de recursos humanos: Caso de estudo num hotel de 5 estrelas. *Tourism and Hospitality International Journal*, 16(1), 12-32.

Resumo

A indústria hoteleira é caracterizada por intensa competição, onde cada hotel deve otimizar os seus recursos humanos para obter vantagem competitiva a fim de sobreviver e garantir o seu sucesso. Devido às características da atividade hoteleira, a adoção de Sistemas de Informação para a Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) é uma mais valia para o recrutamento de profissionais com o perfil de colaborador adequado. No presente estudo pretende-se mostrar que com a implementação de um SIGRH num hotel é possível melhorar os procedimentos associados à gestão de recursos humanos enquanto aumenta a satisfação dos técnicos de recursos humanos. Após implementação de um SIGRH num hotel e aplicação de um inquérito, concluiu-se que a utilização de um SIGRH num hotel é uma mais valia, que aumentou a eficácia e rapidez no desempenho das funções dos gestores de recursos humanos.

Palavras-chave

Recrutamento, Gestão de Recursos Humanos, Hotel, Sistemas de Informação, Tecnologia de Informação e de Comunicação, Vantagem Competitiva

Abstract

The hotel industry is characterized by intense competition, where each hotel must optimize its human resources to obtain a competitive advantage in order to survive and guarantee its success. Due to the characteristics of the hotel activity, the adoption of Information Systems for Human Resource Management (SIGRH) is an asset for the recruitment of professionals with the appropriate employee profile. This study aims to show that with the implementation of an SIGRH in a hotel, it is possible to improve the procedures associated with human resources management while increasing the satisfaction of human resources technicians. After implementing a SIGRH in a hotel and applying a survey, it was concluded that the use of a SIGRH in a hotel is an asset, which increased the efficiency and speed in the performance of the functions of human resources managers.

Keywords

Recruitment, Human Resource Management, Hospitality, Information systems, Information technology, Competitive advantage

Introdução

A gestão de recursos humanos, tal como diversas áreas do conhecimento, tem vindo a progredir em consonância com as mudanças registadas na sociedade, a nível tecnológico, cultural, económico e nas organizações e indivíduos. Antigamente, a gestão de recursos humanos era interpretada como pouco significativa, mas, atualmente passou a adquirir valor estratégico no contexto empresarial fazendo com que as pessoas e empresas olhem de forma diferente para esta área (Rascão, 2004). Como consequência desta nova visão, surgiu a necessidade de encontrar uma gestão de recursos humanos sustentável que abrangesse tanto o lado humano como o tecnológico, de forma a fomentar a competitividade e a maximizar os resultados desejados (Johnson, Lukaszewski, & Stone, 2016).

Com o aumento da competitividade entre as organizações e da constante procura por uma posição de destaque, tornou-se fulcral a modernização e aceitação do mundo tecnológico, bem como a qualificação dos seus recursos humanos (Powell, & Dent-Micallef, 1997). O mercado é cada vez mais exigente e inconstante e, desta forma, as empresas precisam criar mecanismos para satisfazer e superar as necessidades do seu público-alvo para não o perderem para os seus concorrentes, enquanto garantem as condições de trabalho adequadas para os seus recursos humanos (Noe, Hollebeck, & Wright, 2017). Na área da hotelaria, a exigência do público ainda é mais elevada, pois é necessário identificar estratégias que permitam diferenciar um hotel de outro, por exemplo, o que ajuda a diferenciar um hotel de cinco estrelas é o seu capital humano (Elrehail, Harazneh, Abuhjeeleh, Alzghoul, Alnajdawi, & Ibrahim, 2020). Assim, os recursos humanos deixaram de ser considerados como meros recursos necessários para a execução de uma tarefa, para se tornarem uma verdadeira chave diferenciadora e garantirem uma vantagem competitiva (Elrehail, et al., 2020). Deste modo, é necessário ter recursos humanos satisfeitos, motivados e reconhecidos pelo seu trabalho, para que estes passem essa mesma imagem para os clientes (Gupta, Kumar, Kamboj, Bhushan, & Luo, 2019), o que tem um grande impacto na atividade hoteleira (Elrehail, et al., 2020).

Em cada processo de recrutamento de novos recursos humanos para a hotelaria é essencial cativar o candidato ideal, pelo que é fulcral que haja uma coerência total entre a missão da empresa e o seu Departamento de Recursos Humanos, de forma que sejam transmitidos os verdadeiros valores da empresa para que estes futuros funcionários desempenhem as suas tarefas motivados, satisfeitos e contribuam para aumentar o desempenho do hotel (Koc, & Bozkurt, 2017). A escolha dos meios de divulgação da vaga, o processo de recrutamento, seleção, acolhimento e integração devem transmitir a verdadeira essência da empresa empregadora, para que os potenciais candidatos possam avaliar se se revêm na mesma (Mendes, 2012; Koc, & Bozkurt, 2017), e onde a utilização de sistemas de informação para a gestão de recursos humanos (SIGRH) tem um papel relevante no processo de tomada de decisão no recrutamento de novos recursos humanos.

A atividade hoteleira é uma das mais competitivas, focada na qualidade de serviços prestados aos clientes e na satisfação das necessidades e desejos dos seus hóspedes, pelo que o recrutamento do *staff* adequado é um desafio que exige a recolha, armazenamento e consulta de informação relacionada com as características dos seus recursos humanos. Assim, a utilização de um SIGRH diminui os tempos de resposta, reduz custos administrativos, aumenta a produtividade e melhora o processo de tomada de decisão no recrutamento (Shyaa, 2019).

O principal objetivo deste estudo foi compreender a necessidade de utilização de um SIGRH para melhorar o desempenho de um hotel, com vista a aumentar a eficiência dos seus funcionários, bem como estudar a satisfação decorrente da utilização de um SIGRH no departamento de Recursos Humanos. O SIGRH escolhido foi o uMan, com o objetivo de responder à questão de investigação, qual a importância e alterações resultantes da implementação do sistema de informação uMan Xpert HR Solutions no Departamento de Recursos Humanos de um hotel?.

Em termos de estrutura, o presente artigo está subdividido em cinco secções, para além da introdução. Na primeira secção é efetuado o enquadramento teórico, onde é apresentada a relação entre a importância da gestão de recursos humanos numa organização e a utilização de SIGRH para esse efeito. Na segunda secção é apresentada a metodologia, que consiste na descrição de implementação de um SIGRH num hotel e na realização de um inquérito aos funcionários que passaram a utilizar o sistema. A terceira secção é dedicada a uma breve descrição da implementação do SIGRH no hotel e na quarta são apresentados os resultados do inquérito. Por fim, são tecidas algumas conclusões e limitações sobre o presente estudo.

Enquadramento Teórico

Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos pode ser definida como um conjunto de processos inerentes à gestão de funcionários nas organizações (Armstrong, 2006), que tem como objetivo principal garantir que a organização é capaz de alcançar o sucesso através do seu capital humano, considerando assim as pessoas como o ativo mais valioso de uma organização.

A gestão de recursos humanos é um domínio em constante mudança (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2012). As profundas alterações impostas ao tecido empresarial pela globalização, têm promovido uma valorização dos recursos humanos, considerados hoje tanto pelos empresários como pelos próprios colaboradores, como o fator que permitiu às empresas elevar a sua excelência (Rascão, 2004), esta estratégia ainda é mais relevante na atividade hoteleira (Sharma, & Kamble, 2021), cuja vantagem competitiva depende em grande medida da qualificação do seu capital humano, bem como da motivação e satisfação com que desempenham as tarefas (Elrehail et al., 2020).

Com o crescimento tecnológico, a gestão de recursos humanos tem vindo a sofrer constantes alterações e a adotar práticas que lhe permitam responder às necessidades existentes na hotelaria. Por exemplo, na área de recrutamento e seleção, as plataformas *online* e as redes sociais vieram revolucionar os procedimentos e aproximar as organizações do seu público-alvo (Fernandes, 2017), são considerados instrumentos de baixo custo para atrair candidatos e conhecer o perfil dos mesmos (Faissal, 2009). As plataformas *online* e redes sociais permitem dar visibilidade à organização e oferecem uma grande rapidez na divulgação das vagas existentes, atraindo mais candidatos, sendo um dos fatores que mais contribui para este efeito, a chamada “influência social” (Bagheri Rad, Valmohammadi, & Shayan, 2020).

O aumento da concorrência empresarial tem aumentado as responsabilidades da gestão de recursos humanos na criação e implementação de práticas que promovam a atração, integração, a adaptação, consistência e a excelência de todos os colaboradores, para que os resultados globais da organização sejam positivos. Na hotelaria, tendo em conta que a qualidade dos serviços prestados depende diretamente do empenho e qualidade dos seus recursos humanos (Ashton, 2018), a função recursos humanos assume uma importância estratégica (Carvalho & Rua, 2017), nomeadamente em termos das tarefas relacionadas com: (i) a admissão de novos colaboradores (recrutamento, seleção, acolhimento e integração); (ii) análise e descrição de funções; (iii) qualificação e desenvolvimento de competência; (iv) gestão de carreiras (avaliação de desempenho e gestão de recompensas); (v) integração da gestão estratégica de recursos humanos; (vi) processamento salarial (política salarial e de benefícios); (vii) comunicação interna (cultura organizacional, relações sociais, ação social).

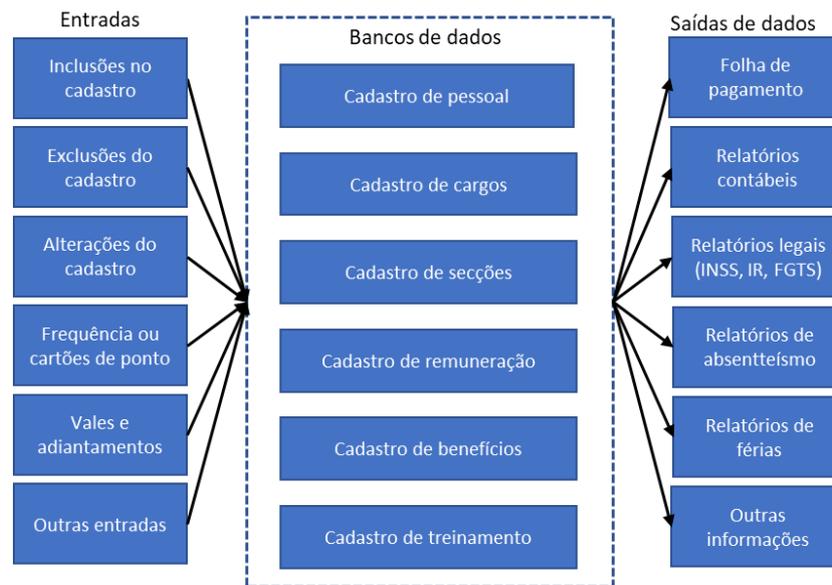
Com a modernização e o avanço tecnológico torna-se fulcral a adoção pelas empresas hoteleiras de um SIGRH que torne os processos inerentes à gestão de recursos humanos mais rápidos e rigorosos (Shyaa, 2019). Desta forma, é possível reunir informações de cariz pessoal e profissional para criar bases de dados e ficheiros individuais sobre cada colaborador, com vista a implementar uma estratégia de gestão dos colaboradores com o objetivo de aumentar a sua motivação, envolvimento e consequentemente a sua motivação (Elrehail et al., 2020).

Em suma, são visíveis as grandes alterações e desafios que a gestão de recursos humanos tem vindo a ultrapassar com o decorrer dos anos, a grande importância que a tecnologia de informação tem vindo a demonstrar nesta área, através da adoção de redes sociais e *websites* de recrutamento (Bagheri et al., 2020) e de sistemas de informação para apoiar todas as tarefas associadas à gestão de recursos humanos (Laudon & Laudon, 2015). Um sistema de informação associado à estratégia organizacional pode igualmente apoiar a implementação de práticas “verdes” que contribuem para melhorar o desempenho ambiental do hotel e garantem a sustentabilidade, designadas por “*green human resources management practices*”, contribuindo para uma situação em que ambos ganham, quer o gestor hoteleiro quer o funcionário (Yusoff, Nejati, Kee, & Amran, 2020), quer o cliente.

Sistemas de Informação para a Gestão de Recursos Humanos

A informação é crucial para o crescimento e sucesso de uma empresa, podendo ser utilizada como um instrumento para averiguar diversos fatores e necessidades da organização, assim como para ganhar vantagem comparativamente à concorrência (Lourenço, 2016). Hoje em dia, a informação constitui um recurso essencial para a organização que ajuda a descrever os restantes, como os recursos financeiros, humanos e logísticos, bem como o ambiente em que estes se encontram (Varajão, 2002). De acordo com Gouveia e Ranito (2004) a empresa necessita de informação para poder executar e prosseguir a sua missão e cumprir os objetivos a que se propõe. Na área da hotelaria, a informação que descreve os recursos humanos assume um papel ainda mais estratégico para a empresa, uma vez que dela depende desta a qualidade dos serviços, a satisfação das preferências e desejos dos seus hóspedes, bem como a forma como estes recursos são geridos para contribuir para o desempenho do hotel (Al-Dmour, 2020).

Os SIGRH constituem a abordagem mais abrangente a respeito da força de trabalho e que serve para análises, ações e decisões por parte dos técnicos de recursos humanos e da direção (Chiavenato, 2010). Num departamento de gestão de recursos humanos de um hotel, os SIGRH devem contemplar os seguintes aspetos (Chiavenato, 2010): (i) o total alinhamento com o planeamento estratégico da gestão de recursos humanos para que o hotel possa ter sucesso; (ii) a criação de objetivos e práticas de gestão de recursos humanos para aumentar a produtividade e satisfação dos funcionários; (iii) os registos dos funcionários para efeito operacional de folha de pagamento, marcação de férias e outros; (iv) a produção de relatórios sobre remunerações, incentivos salariais, benefícios, formação, plano de carreira, higiene e segurança, entre outros; (v) a elaboração de relatórios sobre cargos, departamento e custos associados a cada plano estratégico do hotel; (vi) a criação de uma base de dados de candidatos, com características que permitam aferir o seu envolvimento com a missão do hotel; e (vii) a inclusão de outras informações pertinentes para o hotel, tal como apresentado na Figura 1.



Fonte: Adaptado de Chiavenato, (2010, p.509)

Figura 1. Base de dados para um Sistema de Informação para Gestão de Recursos Humanos

O crescimento das empresas em geral e o aumento da competitividade na hotelaria, tornou o processo de gestão de recursos humanos mais complexo e, conseqüentemente, mais desafiante. Na atividade hoteleira, a exigência é mais acentuada uma vez existe uma elevada rotatividade devido à sazonalidade, ao escalonamento por turnos, e à necessidade contratação de colaboradores com competências muito específicas, inerentes a todas as funções que coexistem na hotelaria, desde a recepção, cozinha, alojamentos, até à componente financeira (Hayes, & Ninemeier, 2021; Marneros, Papageorgiou, & Efstathiades, 2020).

Para recrutar os melhores profissionais para a hotelaria, existem inúmeras as atividades realizadas pelos gestores de recursos humanos, tais como: a descrição e análise de funções, elaboração dos perfis profissionais, levantamento de necessidades de pessoal, realização do processo de recrutamento e seleção, admissão de colaboradores, acolhimento e integração dos mesmos, zelo pela segurança e saúde de todos os colaboradores, processamento salarial e contratual, entre outros (Hayes, & Ninemeier, 2021).

Perante a polivalência de atividades realizadas na hotelaria, surge a necessidade de criar mecanismos que permitam diminuir os desafios e a sobrecarga de trabalho sentidos na área da gestão de recursos humanos, automatizando e facilitando processos e fazendo com que as tarefas sejam realizadas de forma mais rápida e com menor número de erros para recrutar e selecionar os melhores colaboradores. É neste contexto, que os SIGRH representam a ferramenta por excelência para apoiar os gestores de recursos humanos, permitindo o controlo, armazenamento e gestão das informações acerca dos colaboradores e processos associados aos mesmos (Shahreki, Nakanishi, Jayiddin, & Ibrahim, 2020). As funcionalidades de um SIRGH constituem um fator facilitador da

RH na hotelaria, melhorando a gestão das bases de dados e automatizando alguns processos, nomeadamente nas áreas que mais sofrem os efeitos da sazonalidade e consequente rotatividade dos colaboradores, bem como às especificidades que existem nestas atividades (Marneros, et al., 2020).

Os SIGRH são uma mais-valia para a gestão de recursos humanos na hotelaria pois, muitos dos principais problemas desta gestão, como recrutamento, seleção, são feitas com o apoio destes sistemas (Boateng, 2007). No entanto, embora sejam muito úteis, é necessário que os utilizadores tenham formação adequada para que possa existir um bom aproveitamento dos mesmos (Johnson, Lukaszewski, & Stone, 2016).

Principais Funções dos SIGRH

No caso da gestão de recursos humanos, um dos maiores desafios prende-se com o controlo de presenças/ausências de colaboradores. Na maioria das vezes, os colaboradores estão afetos a um determinado horário com um total de horas por dia e, com horas fixas de entrada e saída onde pode existir alguma tolerância com antecipações e/ou atrasos. Na hotelaria, este desafio aumenta de complexidade devido à sazonalidade, rotatividade dos colaboradores, aos turnos realizados e à complementaridade de algumas atividades (Grobelna, & Skrzyszewska, 2019).

Deste modo, é fulcral que o controlo de presenças/ausências seja feito e validado regularmente pelas chefias, para que seja mais fácil gerir e controlar as presenças e horas reais realizadas pelos colaboradores. Esta é uma ferramenta muito útil tanto para a entidade empregadora, como para os próprios colaboradores, visto que os dados conseguidos a partir deste controlo são dados reais das horas de trabalho, horas extras e dias efectivos de cada colaborador (Gupta, Kumar, Kamboj, Bhushan, & Luo, 2019). Este registo é também um instrumento fundamental no contexto da segurança e saúde no trabalho pois, se algum imprevisto ou catástrofe acontecer é possível saber quem está dentro das instalações da empresa e agir em conformidade (Mendes, 2012).

Embora os SIGRH sejam uma mais-valia para a gestão de recursos humanos na hotelaria é necessário ter em conta os seguintes fatores (Silva, 2013): (i) dimensão da hotel; (ii) apoio e compromisso da gestão de topo; (iii) existência de recursos (tempo, monetários e humanos); (iv) definição da visão, estrutura, procedimentos e práticas da gestão de recursos humanos; (v) capacidade e competência da gestão nos processos de decisão, o envolvimento dos colaboradores e a formação dos mesmos; (vi) capacidade dos colaboradores em lidar com a mudança.

Neste contexto, um requisito fundamental para o sucesso de um SIGRH na hotelaria, é o correto planeamento e uma arquitetura adequada, bem como a definição de exigências que conduzem a um desempenho da organização (Rascão, 2004). Para o bom desempenho destes sistemas é também necessário estabelecer limites e acessos, ou seja, dependendo das tarefas de cada colaborador, é-lhe dado diferentes níveis de acesso, consoante a sua função. Não esquecendo, que estes sistemas podem integrar diversas

informações e não se limitam necessariamente a uma única área/departamento, ou seja, é importante que existam acessos definidos.

O sucesso do planeamento da implementação de um SIGRH deve conceber uma visão, utilizar uma metodologia, arranjar os recursos tecnológicos e ferramentas necessárias, compor um plano de trabalho e, confirmar o acordo de todos os intervenientes e o financiamento (Silva, 2013).

Planeamento e Avaliação de um SIGRH

Na avaliação destes sistemas, existem várias formas de compreender o seu custo-benefício. O primeiro critério que pode ser analisado é o retorno sobre investimento ROI (Return on Investment), ou seja, é obtido através de um rácio entre o resultado obtido e o investimento, onde o resultado consiste na diferença entre o retorno obtido menos o custo do investimento (Botchkarev, Andru, & Chiong, 2011). Na análise de investimentos em tecnologia e no processo estratégico de uma organização, o ROI é o indicador financeiro considerado como ferramenta de suporte à decisão de investimento, uma vez que permite determinar a relação entre o valor aplicado e os lucros financeiros obtidos com a sua aplicação. A análise do ROI, na área de gestão de recursos humanos, deve incidir sobre os seguintes pontos (Silva, 2013):

- Gestão de Dados – Deve ser calculada a poupança oriunda da redução de tempo e recursos para realizar uma determinada tarefa, os benefícios que serão obtidos ao amplificar a credibilidade e o valor dos dados no sistema;
- Gestão de recursos humanos (enquanto departamento) - Como no ponto anterior, é necessário determinar a poupança proveniente da redução de tempo e recursos para realizar uma tarefa, os benefícios que serão obtidos ao amplificar a credibilidade e o valor dos dados no sistema, bem como os benefícios no aumento do desempenho individual e da equipa e nas atrações de bons profissionais para a área, possibilitando a captação de colaboradores de elevada qualidade;
- Gestão de Talento – É essencial calcular a contribuição do mesmo para o cumprimento dos objetivos e metas estratégicas do desenvolvimento de talento dentro da organização;
- Gestão da Organização - É importante evidenciar a notoriedade dos benefícios globais na organização.

O ROI traduz-se assim numa ampla análise de custo-benefício, que inclui a ponderação de todos os impactos, positivos e negativos, que ocorrem na implementação de um novo SIGRH no hotel, com o intuito de efetuar uma decisão com base nos resultados obtidos. Este tipo de análise é útil para a avaliação de um Sistema de Informação de recursos humanos a longo prazo (Barišić, Poór, & Pejić Bach, 2019).

Outra forma de calcular o desempenho destes SIGRH é através do *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996), que após a implementação permite avaliar e gerir os recursos humanos associados à atividade hoteleira (Abdullah, Salman, & Ahmed, 2019).

O *Balanced Scorecard* apresenta o balanço estabelecido entre os objetivos a curto e a longo prazo, tendo em consideração os indicadores financeiros e não financeiros, entre os indicadores de resultado (*lagging indicators*) e os indicadores indutores (*leading indicators*) e entre as perspetivas de desempenho interno e externo (Kaplan & Norton, 1996). Este método implica que cada organização desenvolva o seu próprio sistema de mensuração da performance organizacional (Silva, 2013). É essencial executar a avaliação através de quatro perspetivas, tal como apresentado na Figura 2.



Fonte: Adaptado de Kaplan, & Norton (1996, p. 20).

Figura 2. *Balanced Scorecard*

Outra das mais valias da gestão de recursos humanos na hotelaria, uma vez que há forte concorrência que caracteriza este setor, é a de atrair potenciais candidatos, bem como formar e motivar os colaboradores, para que estes permaneçam na empresa, tal como investigado por Marinakou e Giousmpasoglou (2019), que concluíram que as estratégias de retenção de talentos em hotéis de luxo incluem uma cultura amigável, voltada para a família e de acesso aberto, trabalho em equipa, remuneração, planeamento de sucessão e treinamento e desenvolvimento, onde os SIGRH têm um papel de relevo.

Assim, torna-se necessário e de grande importância, a aposta na formação, que segundo Chaita e Kalfoglou (2020) aumenta a motivação e o envolvimento dos funcionários; enquanto Saputra e Riana (2021) referem que a atribuição de remunerações justas e incentivos, de acordo com a avaliação de desempenho aumentam a satisfação dos colaboradores e a progressão na carreira neste setor.

Gestão de Recursos Humanos no Setor Hoteleiro Algarvio

O turismo é uma área muito importante para a economia de Portugal e, como tal, a hotelaria tem um papel fundamental como prestadora de serviços (Costa, 2017).

Principalmente na região algarvia, o turismo funciona como um motor económico de grande importância. No entanto, agregado ao turismo, especialmente nos destinos de praia, surgem características próprias como a grande sazonalidade que leva a dificuldades na contratação de mão de obra e formação dos mesmos; a total dependência de pessoas, ou seja, por serem os colaboradores a desempenhar as principais funções e, conseqüentemente, a transmitir uma imagem aos clientes, obriga a que estes tenham formação adequada.

Muitas vezes, face à escassez de mão de obra são contratados colaboradores sem as competências e/ou experiência profissional necessárias e, por isso, colocam em risco a percepção de quem visita a região. Assim, a mão de obra acaba por ser, muitas vezes, “não especializada”, auferindo baixas remunerações e apresentando uma grande taxa de rotação, entre outras (Costa, 2017). Dada a grande sazonalidade, e a atual escassez de mão de obra disponível, a maior parte dos colaboradores são contratados por curtos períodos, o que provoca um interesse reduzido e um baixo empenhamento com reflexos no desempenho, o que acaba por se refletir no atendimento ao cliente. A época alta, neste setor, obriga a um grande esforço de recrutamento e, muitas vezes, com a elevada pressão de tempo, os novos colaboradores não são corretamente acolhidos nem integrados e não recebem a formação devida, o que vai prejudicar o seu desempenho nas tarefas previstas. As empresas procuram ultrapassar esta realidade disponibilizando formação na própria empresa e/ou recorrendo a universidades e escolas de hotelaria para obter mão de obra qualificada. Relativamente à sazonalidade, algumas das soluções encontradas são a criação de promoções especiais em época baixa e a atração de turistas que viajam como diferentes motivações como, golfe e saúde.

Atualmente, ainda existem unidades hoteleiras que pouco investem nas práticas de gestão de recursos humanos, embora as considerem eficazes (Costa, 2017). A gestão de recursos humanos deve ser uma aposta nos estabelecimentos hoteleiros, pois o turismo é uma atividade muito competitiva interna, mas sobretudo externamente, e em constante mudança, obrigando a uma cuidada gestão estratégica e muito flexível para responder rapidamente às alterações dos mercados, alinhando constantemente os seus colaboradores com os objetivos da gestão.

Assim, um dos fatores que pode contribuir para a retenção dos colaboradores na empresa é a implementação de um Sistema de Informação para a Gestão de Recursos Humanos em cada estabelecimento hoteleiro.

Metodologia

Para compreender a importância, o papel e satisfação de um sistema de informação no departamento de recursos humanos de um hotel, com vista à satisfação dos seus funcionários, quer os gestores de recursos humanos quer os que desempenham atividades ligadas à natureza hoteleira, a metodologia considerada foi dividida em duas etapas: (i) descrever a implementação de um SIGRH num hotel e (ii) avaliar a satisfação dos gestores de recursos humanos após a implementação do SIGRH. Trata-se de uma

metodologia qualitativa, na primeira etapa, consubstanciada—num estudo de caso aplicado a um hotel de 5 estrelas na região algarvia, uma vez que a implementação de um SIGRH é efetuada em contexto real, e foi efetuada a descrição das características do SIGRH aplicado no hotel. Na segunda etapa foi elaborado um pequeno inquérito qualitativo aos seis funcionários do departamento de recursos humanos do hotel de cinco estrelas, constituído por doze perguntas para averiguar da relevância da utilização deste sistema, bem como da satisfação na utilização do mesmo. As respostas foram organizadas por frequências. O recurso ao inquérito escrito permitiu ultrapassar a falta de tempo dos colaboradores para serem entrevistados e salvaguardar a confidencialidade das respostas.

O Processo de Mudança

A turbulência ambiental obriga à adoção de uma gestão eficaz e eficiente em todas as áreas da organização. No estudo de caso, foi considerado um hotel de cinco estrelas na região do Algarve, caracterizado por um grande número de colaboradores e pelas responsabilidades associadas, e foi também fundamental a adoção de um SIGRH eficiente que permitisse o correto tratamento da informação e processos associados à direção do Departamento de Recursos Humanos (DRH). O hotel tinha procedimentos e programas desatualizados, o que tornavam as atividades inerentes ao departamento mais demoradas e com maior probabilidade de erro. A maioria dos métodos utilizados eram pouco tecnológicos e requeriam muito tempo dos técnicos que os executavam. Desta forma, tornou-se fulcral adotar um sistema capaz de executar e impulsionar todas as mudanças necessárias.

Neste contexto, e com a grande necessidade de implementar uma solução que apoiasse os técnicos de Recursos Humanos nas suas tarefas quotidianas, foi implementado um SIGRH, designado por uMan Global HR (<https://uman.pt/>), com o intuito de oferecer: (i) resposta aos requisitos legais; (ii) suporte à estratégia de recursos humanos estabelecida; (iii) maior uniformização de processos relacionados com a qualidade nos recursos humanos; (iv) motivação dos colaboradores através de um correto acompanhamento; entre outros.

Descrição do uMan Xpert HR Solutions – Missão, Enquadramento e Serviços

A uMan Xpert tem como missão o fornecimento e suporte de soluções na área de Recursos Humanos, apoiando as organizações a delinear e executar a sua estratégia. Pretende posicionar-se como líder português em soluções informáticas para a gestão de recursos humanos dirigidas a empresas de média e grande dimensão (UMAN, 2021).

Conta, atualmente, com cerca de 150 clientes ativos em Portugal inseridos em diversos setores de atividade. Na incessante procura da qualidade, produtividade e competitividade, as empresas sentem a necessidade de adotar novas práticas de

Recursos Humanos, apresentando políticas e estratégias para o alcance dos seus objetivos organizacionais (<https://www.uman.pt/>).

Para suprir as necessidades sentidas, no contexto da gestão de recursos humanos, o hotel contratou os seguintes módulos: Base, Contratos, Condições e Remunerações e DMU – Documentos Multiuso.

Contributos da Adoção do Módulo Base para o Departamento de Recursos Humanos

A implementação do módulo Base veio atualizar e organizar a forma como a informação dos colaboradores do hotel era gerida e armazenada. Antes da adoção deste módulo, os ficheiros de colaboradores existiam maioritariamente em formato papel, fazendo com que muitas vezes algumas informações fossem perdidas ou não estivessem corretamente organizadas. Com a implementação deste módulo, todos os dados e informações acerca dos colaboradores ficaram armazenados e organizados na base de dados, possibilitando um rápido e simples acesso à mesma por parte de qualquer técnico de recursos humanos.

O módulo Base funciona como suporte dos restantes módulos, fazendo com que seja fulcral que este contenha todos os dados pertinentes acerca dos colaboradores. Para a adoção deste módulo foi necessário converter todos os dados referentes aos colaboradores (existentes no software anterior) num documento Excel assim como, adicionar todas as informações que ainda não estavam introduzidas no antigo *software*, para que fosse transferida toda a informação necessária para o bom funcionamento dos módulos implementados.

Contributos da Adoção do Módulo Contratos, Condições e Remunerações para o Departamento de Recursos Humanos

A implementação do módulo Contratos, Condições e Remunerações fez com que os procedimentos inerentes fossem mais ágeis, atualizados e com funcionalidades adequadas às necessidades atuais da empresa. A adoção deste módulo permite que o processamento salarial seja realizado de forma mais automática e com maior rapidez, associando automaticamente os descontos, penhoras, ou outras situações que possam existir. À medida que a ficha de empregado é criada, dependendo da data de início de contrato, a uMan faz automaticamente a comunicação à Segurança Social, lançando um alerta via e-mail com a confirmação de que a comunicação foi bem-sucedida. É possível também criar condições personalizadas, como por exemplo, aumentos ou adição de subsídios, isto é, basta criar uma alínea no/s colaborador/es que pretendemos que tenham essa condição, seja a partir daquele momento, ou de uma outra data específica. Ou seja, é possível colocar que a partir de uma determinada data, certos colaboradores irão usufruir de um aumento ou de outra particularidade escolhida.

Como este módulo trata de informação bastante sensível a existência constante de alertas e notificações vem facilitar e diminuir em grande escala a existência de erros.

Contributos da Adoção do Módulo Documentos Multiusos para o Departamento de Recursos Humanos

A adoção deste módulo permitiu que todos os documentos ficassem armazenados no mesmo local e que o seu preenchimento fosse efetuado de forma automática, levando a que as tarefas relacionadas com o preenchimento e impressão destes documentos fosse muito mais rápida, prática e com menos probabilidade de erros.

Assim, quando é necessário preencher e/ou imprimir o mesmo tipo de documento (como, contrato de trabalho, aditamento, entre outros), mas para diferentes colaboradores basta selecionar os colaboradores que pretendemos e escolher o modo “impressão em série”.

Relativamente ao processo de admissão de novos colaboradores, este módulo veio facilitar este processo, fazendo com que cada vez que seja criado um empregado no *software*, automaticamente sejam adicionados os documentos de admissão previamente preenchidos com a informação do colaborador. Assim, fica automaticamente associado ao ficheiro do colaborador todos os documentos necessários, possibilitando a consulta sempre que necessário e em formato digital.

Deste modo, cada documento sairá personalizado com a informação pertencente a cada funcionário, poupando bastante tempo, tempo este que pode ser utilizado na realização de outras tarefas.

Avaliação do Impacto da Implementação do uMan Xpert No Departamento de Recursos Humanos

O objetivo deste estudo foi o de avaliar o impacto e satisfação da implementação de um SIGRH - uMan Xpert no DRH e o modo como influenciou a execução das tarefas diárias realizadas pela equipa afeta ao departamento.

Este estudo foi elaborado através da realização de um inquérito por questionário, aplicados aos utilizadores do DRH do hotel, para estudar a perceção dos técnicos de recursos humanos acerca do SIGRH implementado e o nível de satisfação dos colaboradores, assim como a opinião destes acerca das funcionalidades e facilidade de acesso ao uMan Xpert, de forma a possibilitar futuras melhorias com a sua implementação e utilização.

Caracterização da População

A população do presente estudo é composta pelos elementos do Departamento de Recursos Humanos do hotel, contando assim com um total de 6 participantes ($n = 6$) que exercem a profissão de técnico de recursos humanos.

A maioria dos participantes são do sexo feminino (4, ou seja, 66,7%) e apenas 2 (33,3%) são do sexo masculino, em relação à idade dos inquiridos, 3 (50,0%) encontram-se na faixa etária compreendida entre os 51 e 61 anos, 1 (16,7%) entre os 40 e 50 anos e, 2 (33,3%) entre os 29 e 39. No contexto das habilitações literárias, podemos observar que existem 2 inquiridos (33,3%) com ensino secundário, 3 (50,0%) com licenciatura e 1 (16,7%) com mestrado.

Relativamente à questão “Há quanto tempo trabalha no hotel?”, 3 dos inquiridos (50,0%) são colaboradores há menos de 3 anos, 1 (16,7%) entre 12 e 15 anos (16,7%) e, finalmente, 2 (33,3%) são colaboradores há mais de 15 anos.

No âmbito da autoavaliação dos conhecimentos informáticos dos inquiridos, estes classificaram-nos, numa escala de 1 a 5 sendo que 0 corresponde a “ nenhuns” e 5 a “excelentes”, 4 (66,7%) como bons e 2 (33,3%) como excelentes.

No contexto das diferentes funções existentes no Departamento de Recursos Humanos, existe 1 inquirido (16,7%) responsável pela gestão de formações, estágio e comunicação interna, 1 (16,7%) responsável pelo recrutamento e seleção de talentos, 1 (16,7%) responsável pela integração e processamento contratual, 1 (16,7%) responsável por outras tarefas e, por fim, 2 (33,3%) responsáveis pelos pagamentos e processamento salarial. Relativamente ao sistema informático mais utilizado no desempenho das suas funções, 4 dos inquiridos (66,7%) respondeu que o sistema que mais utiliza é a uMan Xpert, 1 (16,7%) afirmou ser o ELO e 1 (16,7%) respondeu que era outro sistema.

Resultados sobre a Perceção e Satisfação dos Funcionários

A segunda parte do inquérito prende-se com o processo de implementação do SIGRH - uMan Xpert, e importância deste nas tarefas quotidianas dos técnicos do DRH. Quando questionados acerca do processo de implementação do referido sistema, todos os inquiridos (100,0%) consideraram que o processo foi rápido e fácil. Relativamente à questão “Há quanto tempo utiliza as funcionalidades da uMan Xpert nas suas tarefas profissionais?”, 5 dos inquiridos (83,3%) responderam que as utilizam há cerca de 3-4 meses e 1 inquirido (16,7%) respondeu que utiliza há mais de 4 meses. No contexto do tempo necessário para aprenderem a utilizar a uMan, 3 dos inquiridos (50,0%) responderam que necessitaram de menos de 1 mês e os restantes 3 (50,0%) responderam que precisaram de 2 a 3 meses.

No que diz respeito à facilidade com que acedem à uMan, 4 dos inquiridos (66,7%) consideram que acedem facilmente e 2 (33,3%) consideram que acedem muito facilmente. Relativamente às funcionalidades da uMan, todos os inquiridos (100,0%) consideram que estas são bastante necessárias.

Quando questionados acerca da regularidade que utilizam a uMan no desempenho das suas funções, 2 inquiridos (33,3%) responderam “algumas vezes”, 3 (50,0%) responderam “muitas vezes” e 1 (16,7%) respondeu “sempre”.

Acerca do tempo despendido por dia na uMan, 2 dos inquiridos (33,3%) responderam que despendem 2 a 3 horas, 3 (50,0%) responderam 4 a 5 horas e 1 (16,7%) respondeu mais de 5 horas.

Relativamente ao módulo mais utilizado pelos inquiridos, 3 (50,0%) responderam que é o “módulo base”, 2 (33,3%) consideraram que é o “módulo de condições e remunerações” e 1 inquirido (16,7%) considerou o “módulo dos contratos”.

Quando questionados acerca da utilidade da uMan no desempenho das tarefas diárias dos técnicos de recursos humanos, todos os inquiridos (100,0%) consideraram que é um sistema útil.

Os 6 inquiridos (100,0%) consideraram também que com a implementação deste sistema, as tarefas diárias passaram a ser feitas de forma mais rápida e prática e que a uMan é uma mais-valia para o DRH.

Relativamente ao nível de satisfação dos inquiridos com a implementação da uMan, 2 dos inquiridos (33,3%) responderam que estão “satisfeitos” e 4 (66,7%) responderam que estão “muito satisfeitos”.

Em resumo, o processo de implementação levou pouco tempo e foi fácil de ser percebido pelos GRH, o período de aprendizagem também foi relativamente curto pois em cerca de dois meses todos já consideravam que tinham aprendido, todos passaram a utilizar diariamente pelo menos duas horas, todos estão satisfeitos, sendo que a maioria está muito satisfeito, consideram uma mais-valia, que aumentou a sua eficácia e rapidez no desempenho das suas funções.

Conclusões

Um dos principais fatores de diferenciação de uma organização é o seu capital humano e, desta forma, uma das áreas que tem sofrido mais alterações e ganho cada vez mais importância nas diversas organizações, é a gestão de recursos humanos. No entanto, para o sucesso deste departamento é necessário atribuir-lhe ferramentas de trabalho que possibilitem um bom desempenho como a utilização de sistemas e tecnologias de informação, apesar de não contribuírem para a competitividade do hotel contribui para recrutar os colaboradores que se revêm na cultura do hotel, como investigado por Elrehail et al. (2019), e estes contribuem para a prestação de serviços excelentes (Sharma, & Kamble, 2021) .

O setor hoteleiro é um setor bastante competitivo e sensível. A sensibilidade deste setor relaciona-se com quem o visita, pois, cada pessoa tem as suas próprias necessidades e interpretação das experiências que vivencia e, desta forma, torna-se crucial gerir e acompanhar os colaboradores para que estes possam satisfazer as necessidades existentes e proporcionar experiências positivas, tal como referido no estudo de Al-Dmour (2020).

As SIGRH demonstraram ser uma mais-valia para a GRH, no setor da hotelaria, ao agilizar e flexibilizar o acesso à informação e contribuir para a integração na empresa de colaboradores mais diversos e competentes, pois o recrutamento pode ampliar o seu

alcance geográfico, podendo inclusivamente vir a contribuir para o repatriamento dos jovens emigrados. As SIGRH possibilitam também um melhor acesso e controlo de informação referente aos colaboradores, possibilitando uma melhor gestão dos mesmos, tal como obtido por Al-Dmour, R. H. (2020).

Com a realização do presente estudo, foi possível compreender que a adoção da solução uMan Xpert é uma mais-valia para o Departamento de Recursos Humanos. Este sistema veio reformular os procedimentos até agora utilizados, atualizando-os e simplificando-os, tornando as tarefas mais rápidas e rigorosas. Todos os elementos da equipa de recursos humanos utilizam a uMan nas suas atividades diárias, sendo que o módulo mais utilizado por cada técnico depende da sua principal função no departamento (Marneros et al., 2020).

Em suma, a implementação do SIGRH fez com que existissem várias mudanças e fases de projeto. Dado esse facto, foi necessário estabelecer um período de adaptação por parte da equipa de recursos humanos ao novo programa. A adoção da uMan trouxe muitas mudanças positivas, como a redução significativa do uso de papel no departamento pois, deixou de ser necessário retirar cópias dos documentos de identificação, certificados, dados bancários, entre outros, dos novos colaboradores.

Desta forma e observando as respostas obtidas através do inquérito, podemos depreender que a facilidade e fácil perceção do Sistema de Informação em questão permitiu que todos os elementos da equipa rapidamente conseguissem executar todas as tarefas necessárias e que compreendessem, desde logo, o contributo positivo da uMan Xpert para todo o Departamento de Recursos Humanos.

Relativamente ao futuro da uMan no hotel, é desejada por parte de toda a equipa de recursos humanos, a adoção, num futuro próximo, de diferentes módulos de forma a incrementar a melhoria no departamento e, conseqüentemente, em toda a organização. Os módulos mais ambicionados são o da formação e do recrutamento e seleção.

A principal limitação deste estudo, consiste na impossibilidade de generalização. Trata-se de um estudo de caso, realizado apenas num departamento e sem tempo para avaliar do impacte da sua implementação na produtividade e resultados a mais longo prazo.

Em termos de recomendações para futuras implementações de SIGRH, noutros hotéis, recomenda-se o diálogo com os gestores de recursos humanos para perceber as suas tarefas, que características e funcionalidades deveriam estar integradas na solução a adquirir pelo hotel, bem como é relevante para estes funcionários a formação e possibilidade de utilizarem mais módulos para aumentarem a sua produtividade e eficiência neste departamento.

Numa área tão dependente da sazonalidade e rotatividade, a possibilidade de utilizar um SIGRH para recrutar novos recursos humanos foi uma melhoria percebida pelos GRH, que aumentou a sua satisfação, rapidamente começaram a usar, aprenderam depressa e utilizam constantemente, o que causou uma melhoria na qualidade percebido pelos potenciais novos funcionários, aquando do recrutamento, bem como melhorou a

imagem transmitida como missão do hotel e melhorou a cultura organizacional, que é um fator com muito impacto na hotelaria.

Referências

- Abdullah, H. S., Salman, A. J., & Ahmed, I. A. (2019). Integrating the value chain and balanced scorecard to evaluate the overall performance of a tourism organization. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(5), 1-11.
- Al-Dmour, R. H. (2020). The influence of HRIS usage on employee performance and mediating effects of employee engagement in five stars hotels in Jordan. *International Journal of Information Systems in the Service Sector (IJISSS)*, 12(3), 1-18.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th. ed.). London: Kogan Page Publishing.
- Ashton, A.S. (2018). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 175-199.
- Bagheri Rad, M., Valmohammadi, C., & Shayan, A. (2020). An empirical investigation of the factors affecting the use of social networks in human resources recruitment. *International Journal of Public Administration*, 43(6), 517-526.
- Barišić, A. F., Poór, J., & Pejić Bach, M. (2019). The intensity of human resources information systems usage and organizational performance. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 17(3-B), 586-597.
- Boateng, A. (2007). *The role of human resource information systems (HRIS) in strategic human resource management (SHRM)*. Master of Science Theses in Accounting. Swedish School of Economics and Business Administration, Palovartijantie.
- Botchkarev, A., Andru, P., & Chiong, R. (2011). A return on investment as a metric for evaluating information systems: Taxonomy and application. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 6, 245-269.
- Carvalho, A., & Rua, O. (2017). *Gestão de recursos humanos: Abordagem das boas práticas*. Porto: Vida Económica Editorial.
- Chaita, A., & Kalfoglou, D. (2020). *The impact of training and development on retention of seasonal staff*. International Hellenic University, Thessaloniki, Greece.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3.^a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Costa, N. (2017). *Práticas de gestão de pessoas no setor hoteleiro*. Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, Vila Nova de Gaia.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2020). Employee satisfaction, human resource management practices and

- competitive advantage: the case of northern cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125-1499.
- Faissal, R. (2009). *Atração e seleção de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Fernandes, V. (2017). *Recrutamento e seleção: As práticas de recrutamento e seleção nas startups*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Porto.
- Gouveia, B., & Ranito, J. (2004). *Sistemas de informação de apoio à gestão*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Grobelna, A., & Skrzyszewska, K. (2019). Seasonality: Is it a problem or challenge facing future tourism employment? Implications for management. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 15(1), 205-230.
- Gupta, S., Kumar, S., Kamboj, S., Bhushan, B., & Luo, Z. (2019). Impact of information systems agility and human resources systems on job satisfaction: an organizational information processing theory perspective. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1782-1805.
- Hayes, D.K. & Ninemeier, J.D. (2021). *Human-resource management in the hospitality industry*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Johnson, R. D., Lukaszewski, K. M., & Stone, D. L. (2016). The evolution of the field of human resource information systems: Co-evolution of technology and human resources processes. *Communications of the Association for Information Systems*, 38(1), 28.
- Kaplan, R., & Norton, D., (1996). Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*, 24(5), 18-24.
- Koc, E., & Bozkurt, G.A. (2017). Hospitality employees' future expectations: Dissatisfaction, stress, and burnout. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 18(4), 459-473.
- Laudon, K., & Laudon, P. (2015) *Management information systems* (8th ed.). Nova Jersey, EUA: Prentice Hall.
- Lourenço, B. (2016). *A implementação de sistemas de informação de recursos humanos em instituições financeiras de países lusófonos*. Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal.
- Marinakou, E., & Giousmpasoglou, C. (2019). Talent management and retention strategies in luxury hotels: evidence from four countries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3855-3878.
- Marneros, S., Papageorgiou, G., & Efstathiades, A. (2020). Identifying key success competencies for the hospitality industry: the perspectives of professionals. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 20(4), 237-261.
- Mendes, I. (2012). *Gestão estratégica de recursos humanos na administração pública: mito ou realidade?* Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal.

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Powell, T. C., & Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. *Strategic management journal*, 18(5), 375-405.
- Rascão, J. (2004). *Sistemas de informação para as organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Saputra, I. K. R. D., & Riana, I. G. (2021). The relationships of work environment, compensation, and organizational commitments on employee retention. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 5(1), 20-25.
- Shaheki, J., Nakanishi, H., Jayiddin, N. F.; Ibrahim, N. F. (2020). Technology and the HR field: The growth of human resource information systems. *Journal of Soft Computing and Decision Support Systems*, 7(2), 7-18.
- Sharma, R., & Kamble, Z. (2021). Shifting paradigms in human resource management while striving for service excellence in the tourism industry. In *Service Excellence in Tourism and Hospitality* (pp. 177-190). Springer, Cham.
- Shyaa, H. H. (2019). A human resource information systems and its impact on a hotel's organisational performance. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(5), 1-9.
- Silva, V. *Gestão de Informação nas Organizações*. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2013.
- UMAN (2021). uMan XPpert HR Solutions. Software de recursos humanos. <https://uman.pt/>
- Varajão, J. (2002) *Função de sistemas de informação: Contributos para a melhoria do sucesso da adoção de tecnologias de informação e desenvolvimento de sistemas de informação nas organizações*, Universidade do Minho.
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review*, 21(3), 663-680.