



Rosa dos Ventos  
ISSN: 2178-9061  
rrvucs@gmail.com  
Universidade de Caxias do Sul  
Brasil

# Percepções e Práticas de E-Learning sob a Ótica de Gestores da Rede Hoteleira de Natal-RN [Brasil]: Um Estudo de Múltiplos Casos

**SILVA, JESSYCA RODRIGUES HENRIQUE DA; BARRETO, LEILIANNE MICHELLE TRIDADE DA SILVA**  
Percepções e Práticas de E-Learning sob a Ótica de Gestores da Rede Hoteleira de Natal-RN [Brasil]: Um Estudo de Múltiplos Casos

Rosa dos Ventos, vol. 13, núm. 04, 2021

Universidade de Caxias do Sul, Brasil

**Disponível em:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=473569973008>

**DOI:** <https://doi.org/10.18226/21789061.v13i4p1133>

## Percepções e Práticas de E-Learning sob a Ótica de Gestores da Rede Hoteleira de Natal-RN [Brasil]: Um Estudo de Múltiplos Casos

Perceptions and Practices of E-Learning from the Viewpoint of Managers of the Hotel Network of Natal-RN [Brazil]: A Multiple Cases Study

JESSYCA RODRIGUES HENRIQUE DA SILVA  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil  
jessyca.r.henrique@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.18226/21789061.v13i4p1133>  
Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=473569973008>

LEILLIANNE MICHELLE TRIDADE DA SILVA  
BARRETO  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil  
leilliannebarreto@hotmail.com

Recepción: 02 Diciembre 2020  
Aprobación: 22 Julio 2021

### RESUMO:

Este estudo tem como objetivo analisar o uso do e-learning no treinamento e desenvolvimento de pessoas do setor hoteleiro de Natal, Estado do Rio Grande do Norte, Brasil. Foi realizado um estudo qualitativo e de múltiplos casos com dez hotéis, entre os mais bem avaliados da cidade. A coleta de dados ocorreu por meio de um roteiro de entrevista aplicado com gestores responsáveis pela gestão de pessoas em cada hotel. Para análise dos dados, procedeu-se com a técnica de análise de conteúdo e apoio do software NVivo. Como resultados, constatou-se que o e-learning está presente nos processos de aprendizagem de colaboradores, porém, na maioria dos casos, isto ocorre a partir de cursos on-line propostos por entidades externas. Dos dez hotéis, apenas três possuem universidades corporativas pautadas no uso da tecnologia. Por fim, conclui-se que o e-learning é uma tendência como ferramenta de aprendizagem, o que pode ser intensificado nos próximos anos devido à crise pandêmica causada pelo Covid-19, que promete modificar a relação entre a tecnologia e as empresas de turismo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Turismo, Hotelaria, E-learning, Treinamento, Natal-RN, Brasil.

### ABSTRACT:

This study aims to analyze the use of e-learning in training and development of people in the hotel sector in Natal [Brazil]. A qualitative and multiple case study was conducted with ten hotels among the best rated in the city. Data collection took place through an interview script applied with managers responsible for managing people in each hotel. For data analysis, we proceeded with the content analysis technique and support of the NVivo software. As a result, it was found that e-learning is present in the learning processes of employees, however in most cases this occurs from online courses proposed by external entities. Of the ten hotels, only three have corporate universities based on the use of technology. Finally, it is concluded that e-learning is a trend as a learning tool, which may be intensified in the coming years due to the pandemic crisis caused by COVID-19, which promises to modify the relationship between technology and tourism companies.

**KEYWORDS:** Tourism, Hotel Sector, E-learning, Training, Natal-RN, Brazil.

### INTRODUÇÃO

Construir conhecimentos ganhou relevância e trouxe um papel significativo à área de gestão de pessoas, havendo a necessidade de desbravar e trilhar novos caminhos, uma vez que o conhecimento é mutável e exige da área novas soluções para sua construção. O foco que antes recaía sobre o mercado é alterado e passa a recair sobre as pessoas, que serão desenvolvidas com o propósito de potencializar suas habilidades individuais e, conseqüentemente, competências corporativas (Vieira, Schuelter, Kern & Alves, 2005; Santos, Braga Junior, Alonso Junior, Silva, Vaz, Ramos & Fanchin, 2010; Heeman, 2013; Silva, Lima, & Mendes Filho, 2020).

Neste contexto é que o treinamento e desenvolvimento de pessoas se tornam importantes, pois serão através deles que as empresas turísticas promoverão a aprendizagem dos seus colaboradores. A tendência é que essas atividades passem a ser cada vez mais complexas e contextualizadas, mas que adequadamente integradas, poderão agregar valor substantivo à força de trabalho (Tracey & Swart, 2020).

Com a globalização da economia mundial e os avanços tecnológicos, a tecnologia da informação e comunicação [TIC] passou a fazer parte dos contextos sociais, modificando a forma de viver, de se relacionar e interferindo na aprendizagem (Gavril, Kiehne, Hell & Kirschner, 2017; Brauer, Alves, Vieira, Albertin & Romani-Dias, 2018; Silva, Lima, & Mendes Filho, 2020). As práticas de treinamento e desenvolvimento também são afetadas, já que a essência da aprendizagem é a transmissão da informação, fator este facilitado pela tecnologia. Assim, o *e-learning* emerge como um conceito moderno de educação a distância [EaD], que assegura oportunidades de aprendizagem independente do tempo e espaço. Essa é uma metodologia que tem sido adotada amplamente nos programas de formação profissional, assim como na educação corporativa (Brauer *et al.*, 2018).

O setor do turismo como um incorporador de tecnologias também vem utilizando o *e-learning* para a aprendizagem. Isto pode ser constatado em grandes empresas como a rede de Hotéis Accor, a Companhia World Disney e o grupo Mc'Donalds (Massaini, Oliveira, Vasconcellos & Oliva, 2012; Queiroz, 2012; Silva, Lúcio, & Barreto, 2013). No entanto, apesar desse contexto de mudanças, essa é uma realidade distante para a grande maioria de organizações do setor. Já o setor hoteleiro é um subsetor do turismo de destaque, sendo o que mais cresce na atividade. Um estudo comparativo na rede hoteleira de Foz do Iguaçu mostrou que entre os anos de 2007 a 2014 houve maior conscientização dos gestores sobre a necessidade de os hotéis realizarem investimentos em treinamento e desenvolvimento, no entanto, na prática isto pouco acontece (Fulber & Boaria, 2015). A pesquisa evidencia que a pouca qualificação compromete a execução dos serviços prestados, por isto, os autores sugerem que novos estudos busquem estratégias para melhor qualificar o capital humano, de acordo com as alterações do mercado e exigências dos clientes.

Tracey e Swart (2020) afirmam que nas próximas décadas o treinamento e desenvolvimento no setor do turismo tenderão a se tornar cada vez mais complexos, devido ao grande volume de informações e recursos de apoio a estes processos. Gavril *et al.* (2017), ao investigar os impactos do *e-learning* aplicado a empresas de negócios globais, identificaram que com uma estratégia bem elaborada as empresas conseguem uma redução de 40 a 60% dos custos de aprendizagem. Desta forma, o *e-learning* se configura como uma moderna estratégia para desenvolver pessoas, o que vai ao encontro das necessidades reais do setor hoteleiro. Por isso, este estudo busca entender: De que forma a tecnologia da informação e comunicação vem sendo utilizada no treinamento e desenvolvimento de pessoas no setor hoteleiro? E como objetivo pretende-se analisar o uso do *e-learning* nos processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas do setor hoteleiro de Natal, Estado do Rio Grande do Norte, Brasil.

Essa pesquisa justifica-se pelo fato de a educação em Turismo ser um tema que continuará em debate, dado o grande percurso e cenário de deficiências ainda encontradas no contexto da atividade. Pela estreita relação que o turismo possui com a tecnologia, é de se esperar que as empresas turísticas passem a se apropriar cada dia mais da tecnologia para fins de treinamento e desenvolvimento. Dessa forma, investigar o *e-learning* em empresas do turismo é uma necessidade, especialmente por ser um setor tão vulnerável aos impactos da globalização e mudanças em seu entorno. Isto torna-se evidente, por exemplo, com a crise causada pela pandemia do Covid-19, que vem impactando o mundo desde o final do ano de 2019. Automaticamente, o setor do turismo foi obrigado a parar suas atividades e a sua retomada vem ocorrendo de modo ainda mais modificado a partir dos impactos tecnológicos em suas diferentes áreas (Gretzel *et al.*, 2020).

Destarte, ressalta-se que apesar de ser um tema que vem sendo debatido nos últimos anos, as pesquisas em torno do *e-learning* como método de aprendizagem ainda possuem lacunas teóricas que precisam ser consideradas. A princípio, é importante destacar que os estudos sobre o *e-learning* no turismo vêm sendo abordados, principalmente, em discussões sobre aspectos referentes à educação formal em cursos de formação

profissional, graduação e pós-graduação em Turismo, tais como mostram os estudos de Zhang, Shaikh, Yumashev, e Chlad (2020), Chan, Chan e Fong (2019, 2020) e Liu, Dorozhkin, Davydova, e Sadovnikova (2020).

No entanto, é importante enfatizar que a educação corporativa difere da educação proposta em ambientes formais de ensino, uma vez que ambas possuem propostas de aprendizagem e formação com objetivos diferentes. Logo, a necessidade de investigar o *e-learning* no ambiente organizacional fica evidente no argumento de Sitzmann e Weinhardt (2018), ao considerarem que existe uma necessidade de novos estudos que expandam uma maior compreensão da aprendizagem on-line nas empresas, especialmente por se tratar de uma tendência, mas que ainda existem poucas informações sobre ela.

Dentro desta realidade, verificou-se que pouca atenção tem sido dada sobre o impacto do *e-learning* no ambiente corporativo de organizações turísticas, especialmente no contexto da hotelaria. Existem, por exemplo, pesquisas no turismo que se dedicaram a investigar o uso do *e-learning* em agências de viagens (Silva, Lima & Mendes Filho, 2020). No entanto, os hotéis possuem características próprias que merecem estudos mais direcionados. Com isso, constata-se que existe um crescente interesse e uma tendência cada vez maior para a adoção de práticas de *e-learning* no turismo e hotelaria, o que mostra a necessidade de ampliar as pesquisas sobre o tema (Cartoni, Kalbaska & Inversini, 2009).

A seguir, o estudo abordará conceitos sobre treinamento e desenvolvimento e *e-learning* no contexto do turismo. Posteriormente, a metodologia será apresentada, bem como a discussão dos resultados, seguida das considerações finais, limitações e agenda para pesquisas futuras.

## TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO TURISMO

No campo da gestão de pessoas, as atividades de treinamento e desenvolvimento vêm passando por mudanças, de modo a se elevar a um patamar estratégico. Os “profissionais que atuam na área de treinamento e desenvolvimento passaram por consideráveis mudanças em suas práticas nas últimas décadas, uma vez que este processo está diretamente relacionado ao desempenho da organização” (Gil, Hoeckesfeld, Silva, & Pereira, 2020, p. 2). Em um cenário em que as organizações estão remodelando os postos de trabalho e reduzindo níveis hierárquicos, os profissionais e empresas enfrentam uma batalha pelo conhecimento. O desenvolvimento das pessoas continua a ser fundamental para garantir a sustentabilidade da sociedade e a evolução das economias nacionais e percebe-se que no Século XXI o conhecimento está entre os principais fatores que contribuem para o alcance dessas metas (Zhang *et al.*, 2020).

De acordo com Gil *et al.* (2020), uma forma de entender essa valorização humana é a partir da Teoria do Capital Humano, que enxerga as pessoas como uma forma de capital imprescindível para o desenvolvimento. Neste escopo, a capacidade de aprendizagem das pessoas possui um grande valor, se comparado com outros recursos organizacionais. Embora o treinamento e desenvolvimento sejam processos complementares, também são atividades distintas e suas características estão relacionadas aos níveis de aprendizagem do indivíduo. Enquanto o treinamento consiste em um processo sistemático para promover habilidades, conceitos, regras e atitudes para funções específicas, o desenvolvimento acontece em longo prazo, envolvendo a aprendizagem contínua e o aperfeiçoamento das capacidades e motivações do colaborador. Durante a aprendizagem, existe uma “mudança de comportamento da pessoa, pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e habilidades” (Limongi-França, 2012, p. 97).

Logo, o treinamento se apresenta como uma ferramenta de desenvolvimento do capital humano e das capacidades da organização (Gil *et al.*, 2020). “Para tanto, o desenvolvimento profissional depende tanto de aspectos relativos ao indivíduo, como também do apoio e das oportunidades recebidas pela organização nas quais o profissional trabalha” (Lima *et al.*, 2020, p. 155). Dessa forma, a institucionalização das práticas de treinamento na empresa poderá levar a uma evolução para o desenvolvimento, envolvendo o crescimento do indivíduo como pessoa, indo além de suas competências iniciais (Silva, Lúcio, & Barreto, 2013). No

entanto, apesar da aprendizagem ser importante, muitas vezes ela é proporcionada por uma abordagem tática e operacional, não vinculando seus programas de aprendizagem à estratégia do negócio (Fischer, Dutra, & Amorim, 2009). Por isso, Lima et al. (2020) alertam que é imprescindível que essas ações de aprendizagem sejam concebidas pela organização em forma de sistemas e subsistemas integrados.

Assim, a educação corporativa emerge com a finalidade de elevar a um patamar estratégico as ações de treinamento e desenvolvimento. Nesse modelo, as competências dos indivíduos são desenvolvidas levando-se em consideração as necessidades do negócio, passando este conhecimento a ser fonte de vantagem competitiva sustentável. As empresas buscam realizar um mapeamento de suas competências críticas, de modo a investir na gestão do conhecimento e desenvolvê-la para se diferenciar estrategicamente (Fischer, Dutra, & Amorim, 2009; Silva, Lúcio, & Barreto, 2013). No cenário atual, a aprendizagem caminha para modelos onde o aprendiz exerce papel cada vez mais ativo de receber, pesquisar e transformar o conhecimento adquirido. Assim, existe a necessidade da área de treinamento e desenvolvimento reconfigurar suas estratégias, de modo a elevar os níveis de eficiência nos processos de aprendizagem (Fischer, Dutra, & Amorim, 2009).

No setor do turismo, o treinamento e desenvolvimento assume papel ainda mais relevante. Isto porque o turismo é uma atividade do setor de serviços e de caráter intangível, ou seja, são serviços produzidos por pessoas para pessoas. Por isto, é importante para essas empresas, muito mais que apenas treinar, também devem desenvolver seus colaboradores em competências essenciais para melhor atender e diferenciar-se para os seus clientes. Tracey e Swart (2020) argumentam que o treinamento e desenvolvimento continuará a ser uma prioridade para o setor de turismo e hospitalidade. Os autores também explicam que a estrutura desses processos tende a ser expandida para dar conta das complexidades da grande proliferação de informações e recursos disponíveis para o apoio dessas funções. É nesse cenário que a TIC é introduzida aos processos de treinamento, desenvolvimento e educação, conduzindo a organização a um processo de mudança, para atender às atuais limitações das empresas do turismo no desenvolvimento de competências essenciais em seus colaboradores.

## TECNOLOGIA PARA A APRENDIZAGEM: E-LEARNING

À proporção que o avanço tecnológico possibilita formas para alavancar o conhecimento, novas estratégias de educação são reinventadas, utilizando a tecnologia como mecanismo de desenvolvimento pessoal e profissional. O rápido desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação, viabilizou o impulsionamento do *e-learning*, no qual as formas de transferência de conhecimentos tradicionais foram incorporadas a formas inovadoras de ensino-aprendizagem (Chan, Chan, & Fong, 2019). Atualmente, por meio de plataformas de *e-learning*, é possível não só aprender conhecimentos sobre determinados assuntos, como também se tem a viabilidade de interação e troca de informações com outros usuários, através das comunidades de aprendizagem on-line (Sun, Geng, Cheng, Zhu, Xu, & Liu, 2020).

O conceito *e-learning* emerge como terminologia moderna de EaD, onde a tecnologia é utilizada como recurso para aprendizagem. Neste sentido, outras terminologias como ensino a distância a aprendizagem online possuem o mesmo significado (Alqahtani & Rajkhan, 2020). De forma simplificada, o *e-learning* caracteriza-se pela aprendizagem através da internet. Ou ainda, uma solução integrada do conhecimento, design instrucional e exemplificações visuais que usa tecnologias eletrônicas para entregar conhecimento estruturado para alunos remotos (Gavril et al., 2017). Dos recursos que alavancaram o *e-learning*, a internet constitui-se a principal impulsionadora dessas práticas. Na percepção de Cascada, Sousa, Correia e Ramos (2014), foi a partir dos anos 1990 e da introdução da Web, que iniciou um processo de transformação das práticas de educação através da tecnologia.

Dentro deste contexto, a educação corporativa por meio do *e-learning*, apresenta-se como uma resposta às novas tendências do mercado, transmitindo a informação a um maior número de pessoas e otimizando a aprendizagem. Constitui-se como um processo de formação onde a fonte de conhecimento está separada



do aluno, entre o tempo ou espaço. Tais tecnologias podem ter um grande impacto na aprendizagem, pois estudantes poderão mover-se cada vez mais para fora da sala de aula em direção a um ambiente de aprendizagem, real ou virtual, de forma contextualizada, personalizada e colaborativa (Ribeiro & Medina, 2009). Para Nikitina et al. (2018), um aspecto importante é o fornecimento de uma função de aprendizagem contextual, que apresente um sistema de recomendação para o usuário, por meio de conselhos sobre o conteúdo.

Para Heeman (2013), alguns fatores contribuem para a expansão do *e-learning*, dentre eles, destaca-se o elevado custo da educação presencial e limitações geográficas e de tempo para desenvolver pessoas no ambiente corporativo. Tal modalidade conduz as empresas à redução de custos em relação aos sistemas presenciais, já que o colaborador não precisará se locomover ou se ausentar do local de trabalho. Além disso, o perfil interativo deste método possibilita flexibilidade na aprendizagem (Santos et al., 2010; Brauer et al., 2018). Na percepção de Kanaane e Ortigoso (2010), existe uma diversidade de ferramentas tecnológicas utilizadas para a aprendizagem, dentre as quais destacam-se os recursos multimídias, internet, intranet e videoconferências. Além disso, mecanismos modernos como realidade virtual (Howard & Gutworth, 2020) e jogos online para aprendizagem (Chan, Chan, & Fong, 2019, 2020) também vêm sendo utilizados. Neste sentido, o treinamento e desenvolvimento através das ferramentas tecnológicas baseiam-se na utilização conjugada da multimídia, referindo-se ao texto, som, imagem, vídeo e interatividade para desenhar e disponibilizar conteúdos informativos e formativos, adquirindo e desenvolvendo competências (Costa, 2002).

Com a crescente utilização dos aparelhos móveis pela sociedade, também emergem novos caminhos para a aprendizagem, no qual o indivíduo possui o conhecimento na “palma da mão” se estendendo para além das fronteiras do ambiente de trabalho. Para Ribeiro e Medina (2009), a partir deste surgimento, as aplicações conhecidas apenas em ambientes desktops, passaram a ser disponibilizadas nesta nova plataforma, onde o pleno acesso à internet facilitou ainda mais o alcance aos mais variados tipos de informações. Portanto, a aprendizagem móvel surge para caracterizar qualquer tipo de aprendizagem onde o aprendiz não esteja em uma localização fixa e “todos os profissionais, quer a nível operacional, tático e estratégico, têm de equacionar o usufruir das potencialidades dos dispositivos móveis que permitem um acesso quase completo aos conteúdos presentes na internet” (Cascada et al., 2014, p. 139).

Ressalta-se que nem toda ferramenta tecnológica se aplica aos diferentes tipos de aprendizagem, assim como em muitos casos, o *e-learning* não substitui o ensino presencial, podendo ser utilizado como complemento. Diante disso, o *b-Learning* [Blended Learning] passa a ser utilizado como um termo característico de modalidades de educação em que a aprendizagem se complementa entre o ensino presencial e on-line (Cascada et al., 2014). No setor do turismo o *e-learning* já é uma realidade. De acordo com Marchiori e Cantoni (2018), a tecnologia é particularmente importante para a educação em turismo, uma vez que os alunos precisam conviver de forma cotidiana com o ambiente on-line, tendo em vista que este é um setor cada vez mais movido pelo ambiente digital. Segundo Verma et al. (2020) fatores como a usabilidade da tecnologia e os benefícios educacionais percebidos desempenham um papel vital da opinião dos alunos sobre os sistemas de e-learning. Especialmente devido à chegada da pandemia do COVID-19 no final do ano de 2019, o cenário da educação vem sendo obrigado a se reinventar, adotando novas ferramentas tecnológicas para a aprendizagem, nas quais se inserem as práticas de e-learning (Alqahtani & Rajkhan, 2020).

Neste escopo, diversos estudos defendem o uso do *e-learning* como metodologia para ensino no setor do turismo, seja ele no contexto da formação profissional ou da educação corporativa, tais como mostram vários estudos (Silva, Lima & Mendes Filho, 2020; Zhang et al., 2020; Liu, 2020; Buhalis & Peters, 2003; Cartoni, Kalbaska & Inversine, 2009; Chan, Chan & Fong, 2019, 2020). Conforme explicam Cascada et al. (2014), os profissionais do turismo já perceberam que a utilização das tecnologias os potencializa a uma comunicação mais efetiva com seus clientes e fornecedores, assim como a formação de seus colaboradores. Tudo isso lhes

permite uma atualização mais rápida de novos conhecimentos e, conseqüentemente, a venda adequada de seus serviços.

Collins, Buhalis e Peters (2003) enxergam o *e-learning* como uma oportunidade para pequenas e médias empresas de turismo aumentar suas vantagens competitivas por fortalecer as capacidades intelectuais dos seus colaboradores. Silva, Lima e Mendes Filho (2020), ao investigar o uso do *e-learning* no contexto de quatro agências de viagens em Natal-RN, contataram que em todas elas a tecnologia é utilizada para a aprendizagem, porém algumas de modo mais informal, e em outras essas práticas são institucionalizadas por meio de universidades corporativas da rede. Cartoni, Kalbaska e Inversini (2009) desenvolveram um estudo para mapear um grande volume de cursos de turismo *on-line* disponíveis na internet e os agruparam em quatro grandes categorias de acordo com provedores de cursos *on-line*. Como resultado, os autores constataram que os maiores volumes de cursos *on-line* estão inseridos nas categorias ‘Acadêmicos’ ou ‘Independentes’. No entanto, apenas 13% dos cursos identificados são do tipo corporativos, ou seja, são fornecidos por empresas na área do turismo. Os autores sugerem que mais pesquisas sejam realizadas de forma exploratória nessas empresas. A seguir, apresentam-se os aspectos metodológicos seguidos no presente estudo.

## METODOLOGIA

A presente pesquisa é do tipo qualitativa, pois preocupa-se em analisar e interpretar aspectos profundos, ao mesmo tempo em que fornece análise detalhada sobre hábitos, atitudes e tendências do comportamento humano (Lakatos & Marconi, 2011). Também é de cunho exploratório, pois tem como objetivo proporcionar uma visão geral acerca dos fatos sobre uma determinada problemática. É descritiva, pois descreve o fenômeno do *e-learning* nos hotéis e é requisitada para entender contextos organizacionais (Gil, 1999). A pesquisa foi aplicada em hotéis de redes nacionais e internacionais que estão localizadas no destino turístico Natal, Rio Grande do Norte [Brasil], que pela representatividade do setor hoteleiro, vem se constituindo como uma das cidades com maior número de leitos do país (G1RN, 2017).

Seguiu-se a lógica de replicação de estudo de casos múltiplos (Yin, 2005), assim como a seleção dos critérios de relevância das unidades de análise. Estabeleceram-se os seguintes critérios na escolha: (a) os hotéis deveriam pertencer a uma rede - pois como a implantação de sistemas de *e-learning* são de alto custo, os hotéis de maiores estruturas tendem a dispor de maiores recursos para investimentos; (b) seriam integrantes de cadeias nacionais e internacionais - pois diferentes culturas podem apresentar níveis e práticas diferentes em relação ao uso da tecnologia; (c) seriam selecionados apenas os hotéis mais bem avaliados de acordo com a plataforma do TripAdvisor, que foi o canal utilizado para a filtragem dos hotéis, por ser na atualidade o maior site de viagens do mundo (ABIH, 2016).

Após identificar um total de quatorze hotéis, a pesquisa foi aplicada com dez unidades hoteleiras, pois quatro recusaram-se a participar. A coleta de dados ocorreu entre os meses de agosto até dezembro de 2018 e uma nomenclatura foi atribuída para resguardar suas identidades (H1 até H10). Os hotéis estão entre médio e grande porte e classificados entre “bom”, “muito bom” e “excelente”. Evidencia-se que os hotéis, em sua maioria, são de cadeias internacionais, com origem advinda principalmente dos Estados Unidos. Trata-se de empresas que possuem elevado número de filiais, pois a maioria das redes são formadas por mais de trinta unidades hoteleiras. O Quadro 1 detalha o perfil dos hotéis em termos de práticas de treinamento e desenvolvimento por meio da tecnologia.

**QUADRO 1**  
Cenário das práticas de aprendizagem por meio da tecnologia nos hotéis.

<b>Empreend. Hoteleiro</b>	<b>Cursos On-line</b>	<b>Práticas de treinamento e desenvolvimento</b>
<b>H1</b>	Não	As ações são propostas de modo presencial para todos os cargos.
<b>H2</b>	Sim	Possui universidade corporativa para uso em todos os cargos.
<b>H3</b>	Sim	Apenas alguns treinamentos para gestores são on-line.
<b>H4</b>	Não	Apenas treinamentos presenciais.
<b>H5</b>	Sim	Possui universidade corporativa tecnológica para uso de todos os cargos.
<b>H6</b>	Não	Ações de treinamento e desenvolvimento presenciais para todos os cargos.
<b>H7</b>	Sim	Possui universidade corporativa tecnológica para uso de todos os cargos.
<b>H8</b>	Não	Capacitação presencial apenas quando ingressa no cargo.
<b>H9</b>	Não	Treinamentos presenciais a cada duas vezes ao ano.
<b>H10</b>	Não	Capacitação apenas quando ingressa no cargo.

Dados da pesquisa (2019).

Já as entrevistas foram aplicadas com os gestores responsáveis pelas atividades de gestão de pessoas em cada hotel de forma presencial e gravadas mediante a autorização dos gestores, com exceção apenas do H8. Foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado (Dencker, 1998), garantindo certa liberdade a termos emergentes que surgiram no decorrer da conversa. Dentro das perguntas, foram levantadas questões acerca dos procedimentos de treinamento e desenvolvimento e uso da tecnologia. Esses questionamentos foram detalhados de acordo com cada categoria de análise, conforme apresenta o Quadro 2.



## QUADRO 2

Categorias para análise do uso da tecnologia no treinamento e desenvolvimento dos hotéis.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO/OBJETIVO	BASE TEÓRICA
<b>Treinamento e Desenvolvimento</b>	Identificar o nível em que ocorrem as práticas de aprendizagem, sejam elas para desenvolver habilidades específicas para funções imediatas, ou contínua, projetada para ocupação de cargos futuros.	Fischer, Dutra e Amorim, (2009); Silva, Lúcio e Barreto (2013).
<b>Percepções e Práticas de E-learning</b>	Busca identificar se e como o hotel desenvolve as práticas de <i>e-learning</i> a partir dos comentários dos gestores, bem como de processos, procedimentos e ferramentas utilizadas.	Santos <i>et al.</i> , (2010); Kanaane e Ortigoso (2010); Heeman, (2013); Cascada <i>et al.</i> , (2014).
<b>Vantagens e Desvantagens</b>	Percepções dos pontos favoráveis e desfavoráveis do uso do <i>e-learning</i> com a intenção de possibilitar informações para processos de melhorias.	Kanaane e Ortigoso (2010); Heeman, (2013).

Elaboração própria (2019).

Os dados coletados foram tratados por meio de análise descritiva e de conteúdo, conforme Bardin (1977). Além disso, foi feito uso do *software* para análise de dados qualitativos NVivo, que é um recurso essencial para viabilizar a etapa de codificação e categorização de um grande volume de materiais em curto período de tempo (Alves, Figueiredo Filho, & Silva, 2015). A seguir, os dados coletados serão expostos no tópico Resultados e Discussão.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

**Treinamento e Desenvolvimento** - Conforme a literatura evidencia ao longo dos anos, a maioria dos hotéis investigados no presente estudo ainda desempenham processos apenas a nível de treinamento, sem programas de desenvolvimento mais avançados. De acordo com a OMT (2001), as empresas do setor turístico de modo geral não possuem uma força de trabalho especializada, justamente pela pouca atenção que é atribuída à educação corporativa. Ainda na percepção da entidade, são fatores como precárias condições de trabalho, sazonalidade e rotatividade nos postos de trabalho nestas empresas, que impossibilitam ações mais concretas para a gestão do capital humano, e consequentemente, o treinamento e desenvolvimento. Ao observar os comentários da maioria dos gestores, constata-se que essas ações se tratam muitas vezes de especializações de competências específicas, ou ainda, processos para atualizações de procedimentos existentes. Essa realidade torna-se evidente, nos comentários do H1, H3, H9 e H10, conforme ilustrado nos trechos a seguir:

“Para os demais funcionários a maioria dos cursos que a gente promove, treinamentos aliás, são para o pessoal de médias chefias e operacionais, aí é tudo aqui mesmo. É uma pessoa que vem pessoalmente e dá o curso. A gente não tem uma educação corporativa vamos dizer assim” (H1).

“A gente aqui tem muito procedimento. Processos e procedimentos, eles são mudados mensalmente, sabe? Às vezes até diariamente. Então, depende muito do processo. De vez em quando tem essas reciclagens. É para poder atualizar quando vai haver mudança de sistema” (H3).

“Nossa franquia é americana. A cada duas vezes ao ano, vem lá os americanos e eles acabam passando o treinamento. O meu treinamento em si é através de encontro na matriz, um encontro anual, presencial” (H9).

“A gente faz os treinamentos normais, que são necessários né, pelo programa. Pequenos treinamentos que não precisa o funcionário sair, se ausentar realmente da empresa. A gente fecha a quantidade de funcionários e fecha um pacote com alguém para vir fazer o treinamento” (H10).

Com base nos relatos, verifica-se que alguns empreendimentos não possuem nem mesmo pessoas ou setores específicos aptos a proporcionar o treinamento e desenvolvimento de forma interna no hotel. Como apontam o H1 e H10, são pacotes contratados por empresas terceirizadas para treinar um número específico de colaboradores que estejam necessitando dos procedimentos. Além disso, por pertencer a redes hoteleiras, alguns empreendimentos dependem de treinamentos pré-estabelecidos pela matriz, o que representa uma dependência dessas organizações e pouca autonomia no processo de tomada de decisão em relação a essas atividades. Deste modo, se torna perceptível que este fato contribui para que esses processos não sejam desempenhados com frequência, pois como mostra o H7, o próprio gestor chega a receber treinamento apenas em dois encontros por ano. Fulber e Boaria (2015), ao investigarem a rede hoteleira de Foz do Iguaçu (PR), também já haviam constatado que apenas 36% da amostra de colaboradores pesquisados recebiam treinamentos de modo frequente e 27% os recebiam apenas “às vezes”.

No entanto, apesar de surgir de modo mais tímido, ainda assim é possível visualizar ações que ultrapassam apenas o treinamento, se estendendo para o processo de desenvolvimento em alguns hotéis. Esses são, por exemplo, os casos dos H2, H5 e H7. Logo, é possível visualizar que o desenvolvimento dos colaboradores dos hotéis de rede é possibilitado em movimentos de carreiras dentro da própria rede. Esta realidade é considerada um fator de vantagem, uma vez que, por possuir um maior número de filiais associadas, essas cadeias hoteleiras dispõem de um maior leque de oportunidades de vagas que satisfaçam as diferentes necessidades de colaboradores em distintas posições e lugares do país. De acordo com Dutra (1995), é um dever das organizações contemporâneas conhecer as expectativas, experiências e habilidades de seus colaboradores, de modo a contribuir com o aprendizado das pessoas, para que estas desenvolvam suas competências em possíveis transições para ocupar novos cargos. Essa realidade torna-se evidente nos comentários do H2 e H5.

“Hoje a gente trabalha muito a acessibilidade do colaborador. Ele entender que o desenvolver dentro do negócio é importante e o impacto que isso traz para as atividades dele” (H2).

“Qualquer pessoa aqui está apta a fazer Trainee em qualquer departamento. Às vezes para entrar perguntamos, “você tem disponibilidade para viajar?”, “você pode ir para as outras unidades?”, porque a gente trabalha muito os colaboradores internos. Como a gente se considera um grupo, tem hotéis em todo o Brasil, se aparece uma oportunidade na rede, a gente vai ver no plano de desenvolvimento se a pessoa está apta ou não a ir para aquela função” (H5).

Além disso, visualiza-se uma possível relação entre ações de desenvolvimento e o uso da tecnologia em meio às atividades dos hotéis. Isto porque os três hotéis (H2, H5 e H7) que mais citaram práticas de desenvolvimento, são as únicas unidades hoteleiras que também dispõem de universidades corporativas [UC] próprias da rede. Como explicam Menezes *et al.* (2017), as universidades corporativas são programas de capacitação permanente para os colaboradores baseados no desenvolvimento de aprendizagem conectada às necessidades do negócio. Neste modelo, atribui-se valor para a aprendizagem de forma contínua visando a qualidade da força de trabalho, o que na maioria das vezes é facilitado por portais ou sistemas tecnológicos. Dessa forma, o hotel consegue trabalhar não só habilidades pontuais de colaboradores em nível de treinamento, como também conseguem traçar planos de desenvolvimento. O próximo tópico abordará mais sobre o funcionamento dessas plataformas, bem como sua relação com os programas de treinamento e desenvolvimento fornecidos pelos hotéis.

**Percepções e práticas de *e-learning*** - Com base no tópico anterior, foi possível identificar um parâmetro do cenário vivenciado pelos hotéis nas áreas de treinamento e desenvolvimento. A partir desse diagnóstico inicial, é possível traçar um prognóstico de como a tecnologia irá se comportar dentro destes processos. Logo, foi questionado aos gestores se, e de que forma a tecnologia está presente no treinamento e desenvolvimento

dessas empresas. Foram diagnosticadas as seguintes práticas de *e-learning* nos hotéis: Cursos *on-line* fornecidos por entidades externas nas áreas de administração e contabilidade; Cursos *on-line* fornecidos por instituições de ensino parceiras do hotel; Cursos *on-line* fornecidos diretamente pela matriz; Cursos *on-line* fornecidos pelo governo federal; Cursos *on-line* fornecidos por universidades corporativas.

O H1 representa o maior empreendimento em número de funcionários. No entanto, os treinamentos ministrados são todos em formato presencial, com apoio de empresa externa. Em termos de cursos *on-line*, a gestora comenta que estes recursos são sim utilizados, mas apenas os cursos *on-line* já existentes que são disponibilizados por entidades de áreas específicas, tal como o Conselho Regional de Contabilidade. Dessa forma, não são todos os colaboradores que possuem acesso, além de não serem práticas utilizadas com frequência. Alguns colaboradores ainda realizam cursos *on-line* por meio de universidades parceiras que os matriculam em troca de descontos. Mas em ambos os casos os cursos não são organizados e gerenciados pelo hotel, assim como também não são oportunidades de aprendizado disponíveis para diferentes níveis de colaboradores. Segundo a gestora, ela não considera que seja um processo fácil de implantar para cargos de níveis operacionais, estando estes excluídos dos processos de aprendizagem através da tecnologia. Da mesma forma, o H8 afirma que apesar de só utilizar treinamentos presenciais, indiretamente a empresa tende a recomendar e compartilhar *links* de cursos *on-line* externos entre seus colaboradores.

Alguns hotéis também dispõem de ações de cursos *on-line* por meio de videoconferências disponibilizadas pela matriz, no entanto, são propostas apenas para os cargos gerenciais. Este é um procedimento particularmente interessante para os hotéis de rede, pois como a empresa faz parte de uma cadeia, as reuniões (cursos) são realizadas com gestores de filiais de todo o país de modo que as informações estejam padronizadas nas diferentes unidades da rede. Assim como ocorre no H3, o H4 também recebe treinamentos “prontos” e organizados pela matriz, porém executados todos de forma presencial nas filiais, com todos os colaboradores. Apesar de não ter se mostrado muito adepta à tecnologia na atualidade, a empresa já possui um projeto de implantação de uma universidade corporativa para uso futuro. De acordo com a gestora, as questões financeiras são hoje os principais fatores de impedimento para este projeto.

Em relação aos aspectos econômicos, Edgardo, Carmen e Fabrizio (2010) constataram que os países que dispõem de maior Produto Interno Bruto (PIB) tendem a investir mais em suas empresas e consequentemente nas práticas de *e-learning*. Trazendo para a realidade do Brasil, é possível que os fatores econômicos da localidade também interfiram no poder de investimento em práticas de *e-learning* dentro dos hotéis. Contudo, vale destacar que existe na atualidade uma plataforma tecnológica proposta pelo Ministério do Turismo intitulada Brasil Braços Abertos (BBA). A referida plataforma foi criada dentro de um programa de qualificação do capital humano que trabalha no turismo, especialmente para desenvolver competências de atendimento ao turista (Secretaria de Turismo do RN, 2019). Caracteriza-se como um canal que tem viabilizado formas de incentivo ao autodesenvolvimento dos colaboradores do H4, correspondendo, na percepção da gestora, como uma ferramenta acessível, fácil de utilizar e gratuita para utilização da empresa e dos colaboradores. A empresa incentiva os seus membros a adotar os cursos da plataforma BBA como um mecanismo de autodesenvolvimento, conforme explicita o comentário da gestora:

“Todos os meses a gente tem uma meta de horas de treinamentos, que são cumpridas à risca, mas a gente estimula que a pessoa também busque o autodesenvolvimento. E essa foi uma alternativa que a gente deu, pois a gente sabe que hoje em dia as pessoas para, vamos dizer assim, reservar um valor do orçamento para aplicar ou investir em informação é um pouco mais complicado. Então é um treinamento que é gratuito, você faz em uma base *on-line*, quando você quiser, em um horário que for mais confortável, e que te dá pelo menos uma noção, aquela sensação de estar se reciclando. É bem interessante” (H4).

Percebe-se, portanto, que os cursos *on-line* se constituem como um mecanismo que vai além de um simples treinamento, mas também se eleva a uma situação de autodesenvolvimento para os colaboradores. Essa realidade se torna evidente nos relatos dos gestores do H2, H5 e H7, pois como já explicado, estes empreendimentos foram os únicos a disponibilizar universidades corporativas em suas redes, com cursos *on-line* específicos para desenvolver colaboradores a partir de suas próprias necessidades [Quadro 3].

### QUADRO 3

#### Autodesenvolvimento nas plataformas on-line.

**H2** Olha todo o colaborador ele vai ter essa plataforma individual e aqui, por exemplo, eu vou ter "meus cursos" eu vou poder fazer todos os cursos que eu acho importante para mim, enquanto coordenadora de recursos humanos. Então, você ver desde integração, eu consigo me desenvolver nas principais competências de um gerente geral, de vendas, de manutenção. Então nossa pretensão, é que o colaborador, ele consiga se desenvolver na atividade dele, e também, caso ele sinta o interesse de conhecer o negócio como um todo, ele também tenha a oportunidade de ah, deixa eu fazer aqui um curso de recepção. E aí ele vai ver de uma forma muito didática.

**H7** Temos um portal, onde tem toda essa parte de treinamento, inclusive é uma trilha obrigatória para todos os funcionários, eles têm que manter aquela grade atualizada, verificar quais são as atualizações de treinamentos para fazer. E tem tanto treinamentos técnicos de acordo com a função, como treinamentos na área de gestão, e vários outros treinamentos que ele tenha interesse, que não seriam obrigatórios da sua trilha. Por exemplo, o A&B aqui não é próprio dele, mas, se ele quiser fazer um treinamento lá de como tirar um pedido, que seria voltado para um garçom de A&B ele também pode, tem acesso.

Dados da pesquisa (2019).

Para Fernandes et al. (2017) o surgimento da universidade corporativa veio para alterar as práticas de aprendizagem justamente pela capacidade de se tornar um laboratório constante para o aprendizado, alterando o modo de ser, de pensar e de agir dos colaboradores.

Tratando-se de modernidade em termos de treinamento e desenvolvimento a partir do uso da tecnologia nos hotéis, o H2 merece destaque, pois é o que possui uma melhor infraestrutura física e tecnológica para a realização dos cursos. Neste empreendimento, o sistema da universidade corporativa apresentou um maior leque de recursos não só na interface dos sistemas, como também por dispor de um espaço físico exclusivo para a realização dos cursos. A gestora enfatiza que os cursos são realizados por agendamento e é seu papel atuar como facilitadora, acompanhando e tirando dúvidas presenciais no decorrer do processo. Além do monitoramento presencial, ela possui dentro da plataforma comandos que lhe permitem acompanhar o desenvolvimento de cada colaborador de forma isolada ou conjunta. Ver o seguinte comentário:

"A gente procurou fazer uma ferramenta o mais simples possível, em uma linguagem mais básica de entendimento. E aí, se você perceber, o colaborador quando ele acessar a universidade, os comandos são muito simples. Oh, aqui, por exemplo eu estou fazendo um curso de recepção. Então, além de ele visualizar de forma escrita, ele também vai estar sendo orientado a todo momento por áudio dentro da plataforma, então se a gente tiver aquele colaborador que não tenha tanta aptidão para acompanhar o escrito, como a gente sabe que o nível de escolaridade em alguns casos é muito baixo, ele consegue escutar aqui. Ai no final ele consegue gerar certificado, ele consegue ter um certificado assinado pela presidência daqui da empresa... tem um fórum que eles conseguem se comunicar direto com as pessoas desenvolvedoras da plataforma, por chat" (H2).

Portanto, no H2, os colaboradores conseguem dispor através de uma página restrita e acesso com *login* e senha, de acessibilidade à sua página individual, em que os cursos serão proporcionados a partir do cargo e níveis de competências específicas em que se encontram. Tudo isso é possibilitado por um mecanismo intitulado 'trilhas de conhecimento'. Esse colaborador terá acesso às suas próprias trilhas, que servem como uma base para direcioná-lo, devendo ser realizadas dentro de sua jornada de trabalho e disponibilidade de tempo.

Já os empreendimentos H5 e H7 são pertencentes à mesma rede e, por isto, compartilham do mesmo portal. Além de possibilitar a distribuição de informações para o desenvolvimento de forma igualitária,

também se permite que todas as filiais tenham as mesmas oportunidades de desenvolver os colaboradores para uma maior padronização de seus serviços aos clientes. Para se estabelecer um entendimento da percepção geral do funcionamento dos cursos *on-line* nos hotéis, foi utilizado a ferramenta *NVivo* para a efetivação de uma análise dos termos mais representativos e frequentes que foram citados pelos entrevistados e agrupados em formato de cluster. (Fig.1).

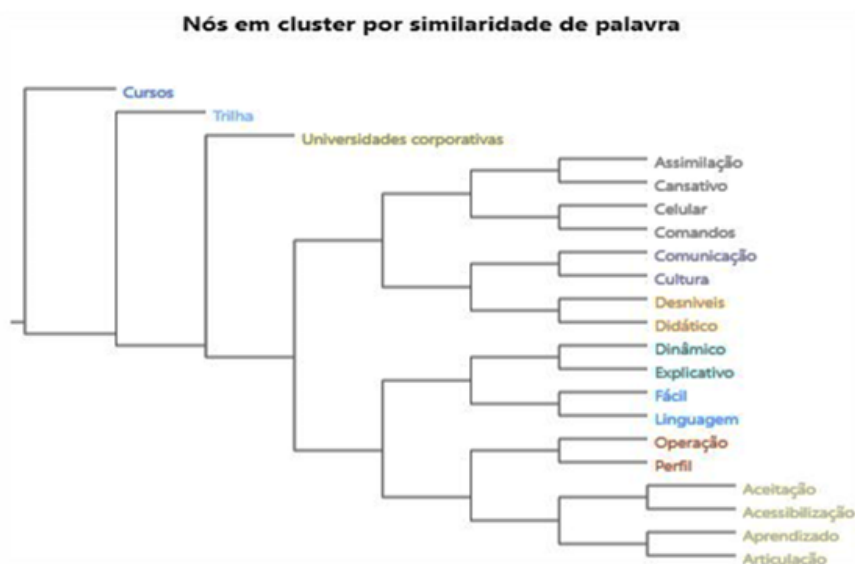


FIGURA 1

Cluster dos termos que determinam a caracterização dos cursos on-line nos hotéis.  
Dados da pesquisa (2019).

Conforme evidencia a figura, os cursos possuem características didáticas, explicativas, dinâmicas e de fácil assimilação. São cursos com uma linguagem acessível para abranger os diferentes perfis e níveis de colaboradores, desde os cargos operacionais até os estratégicos. No entanto, apesar dessas facilidades, ainda assim os gestores compartilham da percepção de que quanto mais operacional for o cargo, maior será o grau de dificuldade dos colaboradores para adaptação a estes processos.

Este é um problema interessante, pois levando em consideração o contexto dos hotéis, apesar de empregar um alto volume de pessoas, são empresas nas quais a maioria dos cargos consistem em funções de níveis operacionais, o que pode se apresentar como uma barreira para a implementação do *e-learning*. A respeito disto, Garvriil *et al.* (2017) explicam que em comparação com a formação tradicional em sala de aula, onde os materiais de informação são disponibilizados para os alunos, o *e-learning* utiliza princípios onde os alunos gerenciam o volume, qualidade e frequência das informações que irão assimilar. Os autores alegam que o conhecimento prévio adquirido pelo aluno determina o ritmo do curso ou programa de *e-learning*. Já o H1 e H2 discorrem que devido a esses desníveis, se exigirá do hotel um maior esforço e preparação para implantação de um projeto desses sistemas.

Neste contexto, a maioria dos gestores consideram o *e-learning* como um processo de difícil aceitação por parte dos colaboradores, uma vez que os cursos muitas vezes também são cansativos, o que leva a um desestímulo durante a aprendizagem. A gestora do H5 enfatiza que apesar de considerar os benefícios em relação à economia de tempo e flexibilidade dentro da jornada de trabalho, para ela, o treinamento *on-line* deixa a desejar por não permitir um contato físico/humano que só o presencial proporciona. Os hotéis H6, H7, H9 e H10 também compartilham da mesma opinião. Pramudijono (2015) salienta que não é de se estranhar que apesar do *e-learning* estar se expandindo, ainda existem barreiras, pois este é um processo de inovação tecnológica que ainda está em curso.



O H9, por sua vez, mencionou um episódio no qual a empresa tentou se adequar e proporcionou um treinamento *on-line*, mas que não conseguiu obter um bom aproveitamento. Relata que essa modalidade foi responsável por gerar uma série de dúvidas e reclamações, que os obrigou a repetir o treinamento no modo presencial. Apesar deste episódio, atribui o insucesso a uma deficiência cultural dos colaboradores no momento de buscar seu autodesenvolvimento, e que, a depender da empresa e da cultura organizacional, ele poderá ser eficiente. Similarmente, o H6 também não utiliza por afirmar não ter vivenciado uma boa experiência com os treinamentos *on-line* em uma antiga empresa ao qual fez parte. Para essa gestora, o fato dos cursos serem *on-line*, permite ao colaborador maior liberdade, e que muitas vezes não obtém o devido rendimento. Complementa que por meio dos cursos presenciais será possível efetuar uma maior cobrança em sala de aula, assim como também é possível cobrar do próprio gestor de área pelo desempenho de seus funcionários.

Já o H2 contrapõe ao afirmar que justamente pelos cursos serem todos registrados no sistema, isto permite um maior acompanhamento do rendimento do colaborador, já que por meio da plataforma é possível visualizar nível de frequência e rendimento de cada indivíduo em relação a sua grade de cursos obrigatória. A pesquisa de Gavril *et al.* (2017) mostra que ao adotar o *e-learning* as empresas estão interessadas justamente em ganhar um maior controle sobre a aprendizagem. Além de completo controle do processo, flexibilidade e disponibilidade sob o conteúdo do treinamento, a empresa ganha vantagem sob o tempo necessário para treinar seu grupo e aquisição de novas competências.

Importante destacar uma curiosidade, pois a empresa “antiga” que a gestora do H6 afirma ter vivenciado uma experiência ruim com a plataforma de *e-learning*, se trata da mesma empresa no qual a gestora do H2 exercia a função no período dessa coleta de dados. O H2 como já apresentado, foi o único empreendimento que demonstrou um cenário de desenvolvimento e abertura para incorporação de sistemas tecnológicos para a aprendizagem. (Quadro 4).



## QUADRO 4

Comparação da percepção das gestoras H6 e H2 sobre o e-learning em um mesmo hotel.

Gestora do H6	Gestora do H2
<p><i>Eu já tive essa experiência lá na outra empresa, [nome da empresa], inclusive, com essa questão de treinamentos online, a gente tinha uma plataforma que se chamava Campos, mas a adesão é muito baixa. A gente disponibilizava uma sala com computador, não existia tanta adesão, por mais que a gente tentasse incentivar, chegamos ao ponto de uma vez dar uma folga extra para quem concluísse ao menos, um curso ao mês, e mesmo assim, a gente não tinha. Então assim, hoje eu não utilizo aqui, mas foi algo que eu já utilizei e não via que tinha muito sucesso não. Eu não sei assim, se com o passar do tempo isso vai ter maior aceitação, mais assim, a experiência que eu já tive, eu não achei bom não, internamente não (...). Eu prefiro os cursos presenciais. Eu acho que surte mais efeito, porque eu tenho um acompanhamento maior. Inclusive assim, como eu te falei, eu trabalhei com essa ferramenta e tinha diversos cursos, e eram cursos voltados para as áreas, eram cursos direcionados para governança, cursos direcionados para alimentos e bebidas, eram custos de atendimento, que você inclusive poderia ter esse acesso não só na empresa, mas em casa, bastava ter um computador, aliás, um celular com acesso à internet, que entrava com login e senha, mas a adesão era muito, muito baixa. Acho que ao ano o muito que eu tinha era cinco funcionários que concluía.</i></p>	<p><i>Com certeza, a gente acabou de implantar, como você pode ver aqui na frente, uma universidade, que se chama, universidade [Nome da Empresa]. Hoje é a nossa maior ferramenta de treinamento e desenvolvimento que a gente está utilizando aqui no grupo. Essa ferramenta foi um grande ganho para a gente, porque hoje ela está sendo nossa maior ferramenta de treinamento e desenvolvimento aqui no grupo. Desde o momento de integração do colaborador, até o desenvolvimento das trilhas de conhecimento deles, e a gente vai usar muito, 90% do online para poder desenvolver novos colaboradores a partir de agora. É uma plataforma que a gente está trabalhando o desenvolvimento dos colaboradores no conhecimento mais técnico a função, com treinamentos técnicos de hotelaria e na parte também comportamental, treinamentos mais focados na parte comportamental (...). Tem sido bem interessante, na verdade foi um desafio a gente entender como é que a operação que a gente tem alguns desníveis, mais boa parte do colaborador é aquele que não tem muita habilidade com a tecnologia. E aí a gente percebeu que o nível de aceitação foi bem superior ao que a gente esperava. (...), mas aí, nós enquanto RH assumimos bastantes o desafio de desenvolvermos nisso. Então nós temos os perfis mais aptos e os menos aptos. Mas, nós estamos focando nesses menos aptos para poder desenvolver eles e fazer com que exista intimidade com a ferramenta</i></p>

Dados da pesquisa (2019).

Existe, portanto, uma dualidade de percepções das gestoras. Por um lado, uma não obteve uma boa experiência e enfrentou resistência dos colaboradores para adaptação da plataforma, e por outro, existe uma gestora que ocupa o cargo atualmente com uma percepção completamente positiva sobre as ferramentas e

afirma ter alcançado aceitação. Isso leva a reflexão de que a aceitação ou resistência em relação ao uso do *e-learning* pode estar relacionado pela forma como cada gestor e/ou hotel encara a mudança ou processo de transição. Neste contexto, é possível visualizar que existem opiniões em comum de que os treinamentos presenciais tendem a ser mais proveitosos do que os procedimentos *on-line*, especialmente por existir, na percepção desses gestores, uma resistência dos colaboradores para adotar o uso do *e-learning*, o que atribuem a problemas culturais de não valorização do conhecimento e da aprendizagem. Contudo, ao mesmo tempo em que os gestores afirmam que são procedimentos com pouca aceitação pelos colaboradores, eles próprios demonstram um elevando grau de resistência a estes recursos.

Além disso, o fato da maioria priorizar o uso dos métodos presenciais por atribuir a falta de cultura dos colaboradores para a aprendizagem, também pode ser uma opinião equivocada, já que cabe à organização o dever de criar uma cultura em que o aprendizado se faça presente de forma contínua, fazendo parte da conduta da empresa (Kanaane & Ortigoso, 2010). Esse resultado corrobora com o que já havia sido constatado no estudo de Lima e Silva (2020) que investigou práticas de gestão do conhecimento em um hotel na cidade do Natal e identificou que na percepção do gerente, existe uma resistência dos colaboradores para encarar novos cursos, sejam eles *on-line* ou presenciais.

De acordo com Brauer *et al.* (2018), a resistência ao *e-learning* é algo comum de ocorrer, o que se percebeu não ser diferente no setor hoteleiro. Para os autores, isto ocorre, principalmente, por fatores como a baixa utilidade percebida ou falta de contato com outros estudantes. Assim, relatam que se um desses fatores estiverem presentes, consequentemente os resultados dos treinamentos serão menores. Schneckenberg (2009) corrobora que para uma maior aceitação da tecnologia para os processos de aprendizagem a empresa deverá capacitar seus colaboradores, e isto só será possível se a mesma adotar uma cultura na organização que promova os processos de aprendizagem. Lima e Silva (2020) também sugeriram que a organização precisa rever aspectos relativos à cultura organizacional, de modo que os colaboradores se sintam estimulados no desenvolvimento de suas competências. Portanto, os gestores são os principais responsáveis por estabelecer ou moldar a cultura da empresa, sendo que o estilo de cultura, normas, valores e pressupostos adotados pelo gestor e pela organização possuirá uma forte influência sobre a aceitação, ou resistência ao uso desses mecanismos.

**Vantagens e Desvantagens** - Para se obter uma visão abrangente dos diferentes aspectos que integram os sistemas de *e-learning*, o presente tópico aborda questões tidas como positivas e negativas para realização desses processos a partir da percepção dos entrevistados. Como principais pontos positivos, cita-se o fato do *e-learning* proporcionar um nivelamento de informações entre os colaboradores das diferentes filiais que compõem a rede. Este aspecto é importante, pois como os hotéis são empresas prestadoras de serviços intangíveis, os treinamentos *on-line* garantem a possibilidade de os colaboradores de todas as filiais terem acesso às mesmas oportunidades de cursos, e consequentemente isto fará com que os clientes obtenham o mesmo nível de serviço nas diferentes filiais que venham a visitar, garantindo um padrão de unidade no serviço da rede que adota o uso desses sistemas.

Além disso, como já mostrado no tópico anterior, o fato das universidades corporativas flexibilizarem o acesso aos diferentes cursos, sendo estes de fácil acesso até mesmo por aparelhos móveis, faz com que os colaboradores que queiram se desenvolver, tenham oportunidade de fazer cursos extras que lhe darão um maior nível de informações e possibilidades para o desenvolvimento de suas carreiras. Neste sentido, como todo o processo de navegação e resultados dos cursos ficam registrados no sistema da universidade, os gestores conseguem analisar potenciais perfis aptos ao desenvolvimento, bem como dispor de um maior controle nos resultados dos treinamentos obtidos pelos colaboradores. Algumas vantagens já destacadas por outros autores em relação ao *e-learning* são maior variedade de conteúdo, velocidade para disseminar a informação, menor custo, entrega padronizada, bem como a possibilidade de atingir um maior número de participantes em lugares distintos (Gavril *et al.*, 2017; Brauer *et al.*, 2018).

No entanto, apesar dos benefícios apresentados, o *e-learning* também apresenta desvantagens. Como colocado pelos gestores, estes cursos quando não dispõem dos recursos necessários, podem se tornar monótonos e de baixa interatividade. Como envolve tecnologia e devido ao baixo nível de instrução de alguns colaboradores do setor hoteleiro, os cursos de *e-learning* podem ser de difícil aceitação entre alguns grupos que não disponham de muitas habilidades tecnológicas. A precária infraestrutura e sistemas deficientes também podem ser fatores de resistência. Além disso, para a maioria dos gestores, os sistemas de *e-learning* não proporcionam o nível de humanização que os sistemas presenciais proporcionam, o que também se constitui uma barreira para a implantação. Brauer *et al.* (2018) já haviam alertado para a desvantagem na diminuição dos contatos interpessoais ao utilizar sistemas de *e-learning*. Para aumentar a interatividade dos cursos e minimizar esta desvantagem, é importante que se ofereça personalização por meio de sistemas multimídias eficientes, como por exemplo, o uso de vídeos, realidade virtual e até jogos online para a aprendizagem (Pramudijono, 2015; Howard & Gutworth, 2020; Chan, Chan, & Fong, 2019, 2020). Assim, é fato que o *e-learning* é uma estratégia moderna para a aprendizagem no setor hoteleiro, mas como todo sistema de ensino, seja ele presencial, ou não, apresenta vantagens e desvantagens. Caberá à organização hoteleira, desenvolver seu planejamento para equilibrá-las e melhor se adequar às suas diferentes necessidades de negócio.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o uso do *e-learning* nos processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas no setor hoteleiro de Natal, Rio Grande do Norte, Brasil. Para isto, dez hotéis de rede entre os mais bem avaliados na plataforma do *TripAdvisor* foram selecionados, sendo realizadas entrevistas com os gestores responsáveis pela gestão de pessoas em cada unidade.

Como resultados, constatou-se que os hotéis em sua maioria possuem práticas de aprendizagem mais próximas ao nível de treinamento, em detrimento do desenvolvimento. Verificou-se uma relação entre o uso da tecnologia como mecanismo facilitador para o desenvolvimento, já que os hotéis que mais citaram essas ações, foram os únicos que disponibilizaram universidades corporativas próprias da rede. Além disso, identificou-se um alto grau de resistência ao uso do *e-learning* no contexto dos hotéis. Essa resistência foi observada a partir dos relatos dos gestores, ora como um comportamento adotado pelos colaboradores, ora como algo característico da personalidade dos gestores. Por fim, os resultados do estudo apontaram vantagens e desvantagens associadas ao *e-learning*, o que refletiu no que já vinha sendo apontado pela literatura.

É possível concluir que o *e-learning* vem sendo adotado pela maioria dos hotéis investigados, seja por programas de universidades corporativas, ou por meio de tímidas ações isoladas de incentivos ao uso de cursos *on-line* externos. No entanto, apesar de haver um esforço de algumas redes de hotéis para implantar universidades corporativas tecnológicas, ainda assim existe um alto grau de resistência a este uso. Logo, o investimento em infraestrutura de *e-learning* nestes empreendimentos pode se tornar um risco, já que a não aceitação desses sistemas pode levar a estratégia ao fracasso, ocasionando um custo desnecessário. Por isso, sugere-se que ao adotar, ou não, estes mecanismos, as empresas investiguem fatores culturais e elaborem estratégias e planos de implementação para minimizar esses riscos, através de um processo de planejamento mais eficiente.

Este estudo contribui para a literatura do turismo, especificamente do setor hoteleiro, ao investigar como a tecnologia vem impactando as atividades de treinamento e desenvolvimento em uma área onde a força de trabalho evidencia ainda muitas deficiências. No entanto, apresenta-se como limitação o fato de ter investigado apenas a percepção dos gestores dos hotéis, sendo que novos estudos podem se concentrar em investigar a opinião dos colaboradores. Além disso, ressalta-se que esta pesquisa foi aplicada antes da pandemia do novo coronavírus [Covid-19], a partir da qual estima-se que haverá mudanças na sociedade em relação à forma como as pessoas e o setor do turismo encaram o uso da tecnologia. Por isso, sugere-se que novos

estudos se desenvolvam no momento pós-pandemia, para identificar possíveis mudanças de comportamento em relação ao uso do *e-learning* nos hotéis em cenários futuros.

## REFERÊNCIAS

- Alqahtani, A. Y., & Rajkan, A. A. (2020). E-Learning critical success factors during the Covid-19 Pandemic: A comprehensive analysis of e-learning managerial perspectives. *Education Sciences*, 10(9), 1-16. Link
- Alves, D., Figueiredo Filho, D. & Silva, A. H. (2015). O Poderoso NVivo: uma introdução a partir da análise de conteúdo. *Revista Política Hoje*, 24(2), 119-134. Link
- Associação Brasileira de Industria de Hotéis - ABIH. (2016, 6 ABR). *Hotelaria do RN é avaliada como a melhor do Brasil*. Link
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: 70.
- Brauer, M., Alves, L., E., Vieira, P., R., C., Albertin, A. L., & Romani-Dias, M. (2018). Corporate distance education: an applied understanding of its resistance factor. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 9(4), 42-63. Link
- Cartoni, L. Kalbaska, N., & Inversini, A. (2009). E-learning in tourism and hospitality: a map. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 8(2), 148-156. Link
- Cascada, P. M., Sousa, C. M., Correia, M. B., & Ramos, C. M. Q. (2014). E-learning associado ao turismo: caso de estudo numa unidade curricular de uma licenciatura de ensino superior em Portugal. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 2(1), 136-160. Link
- Chan, C-S., Chan, Y-H., & Fong, T. H. A. (2019). Game based e-learning for urban tourism education through an online scenario game. *International Research in Geographical and Environmental Education*, 29(4), 283-300. Link
- Chan, C-S., Chan, Y-H., & Fong, T. H. A. (2020). The effectiveness of online scenario game for ecotourism education from knowledge-attitude usability dimensions. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 27, 1-12. Link
- Collins, C., Buhalis, D., & Peters, M. (2003). Enhancing SMTEs' business performance through the Internet and e-learning platforms. *Education + Training*, 48(8/9), 483-494. Link
- Costa, R. T. (2002). *E-RH: O Impacto da Tecnologia para a gestão competitiva de recursos humanos*. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de São Paulo, Brasil. Link
- Dencker, A. F. (1998). *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo*. São Paulo: Futura.
- Dutra, J. S. A. (1995). *Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Edgardo, B., Carmen, P., & Muratore, F. (2010). European labour productivity and corporate e-learning activities: an empirical analysis. *Annals of Faculty of Economics*, 1(1), 170-177. Link
- Fischer, A. L., Dutra, J. S., & Amorim, W. A. (2009). *Gestão de Pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas*. São Paulo: Atlas.
- Fulber, C. L. & Boaria, F. (2015). Qualidade da mão de obra hoteleira de Foz do Iguaçu-PR: um estudo comparativo. *Caderno de Estudos e Pesquisas em Turismo*, 4(4), 139-159. Link
- Gavril, R. M., Kiehne, J., Hell, C. R., & Kirschner, C. (2017). Impact assessment on the performance of e-learning in corporate training programs in the context of globalization. *De Gruyter*, 11(1), 398-410. Link
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- Gil, E. P., Hoeckesfeld, L., Silva, L. H., & Pereira, C. M. D. (2020). Training and Development from the management's viewpoint: a case study in the food sector. *Navus*, 10(1), 01-14. Link
- Gretzel, U., Fuchs, M., Baggio, R., Hoepken, W., Law, R. Neidhart, J., Pesonen, J., Zanker, M., & Xiang, Z. (2020). E-Tourism beyond Covid-19: A call for transformative research. *Journal of Information Technology & Tourism*, 22, 187-203. Link
- G1RN. (2017, 20 JUL). *Natal perde 5% dos leitos de hospedagem em 5 anos*. Link



- Heeman, C. (2013). Aprendizagem nas organizações, comunidade de prática e letramento digital. *Texto Livre: Linguagem e Tecnologia*, 8(2), 78-90. Link
- Howard, M. G., & Gutworth, M. B. (2020). A meta-analysis of virtual reality training programs for social skill development. *Computers & Education*, 144, 2-19. Link
- Kanaane, R., & Ortigoso. (2010). *Manual do Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano*. São Paulo: Atlas.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2011). *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- Lima, D. S. M., & Silva, J. R. H. (2020). Práticas de gestão do conhecimento: estudo de caso em um hotel tradicional na cidade do Natal (Rio Grande do Norte, Brasil). *Revista Hospitalidade*, 17(1), 1-20. Link
- Lima, M. C. S., Rowe, D. E. O., Mourão, L., & Oliveira, A. M. B. (2020). Ações de treinamento em uma universidade pública, desenvolvimento profissional e cidadania organizacional: existe relação entre esses construtos?. *Revista Organizações e Desenvolvimento*, 27(92), 152-170. Link
- Limongi-França, A. C. (2012). *Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- Liu, Z.; Dorozhkin, E., Davydova, N., & Sadovnikova, N. (2020). Co-Learning as a new model of learning in a digital environment: learning effectiveness and collaboration. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 15(13), 34-47. Link
- Massaini, A. S., Oliveira, C. S., Vasconcellos, E. P., & Oliva, F. L. (2012, outubro). O papel da universidade corporativa como incentivo à inovação: um estudo de caso da Universidade do Hambúrguer. *Anais... XV Seminário de Administração - SemeAd*, São Paulo, SP, Brasil. Link
- Marchiori, E., & Cantoni, L. (2018). Applying the counseling-learning approach to a tourism-related massive open online course. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 18(1)1-17. Link
- Menezes, R. F., Passos, J. C., Oliveira, M. F., Barbosa, I., & Rodrigues, H. G. (2017). Análise do processo de treinamento de uma universidade corporativa pela perspectiva da abordagem sistêmica de treinamento. *CEUB – Educação Superior*, 10(2), 31-39. Link
- Nikitina, L., Shikov, P., Shikov, Y., Bakanova, A., & Shikov, A. (2018). Recommended system of personalized corporate e-learning based on ontologies. *Anais... International Scientific Conference Environmental Science for Construction Industry – ESCI*.
- OMT. (2001). *Introdução ao Turismo*. São Paulo: Rocas.
- Pramudijono, A. H. (2015). Corporate learning preparing the implementation of corporate strategy. *Journal Pendidikan Humaniora*, 3(4), 260-268. Link
- Queiroz, T. (2012). *Académie Accor: a universidade corporativa da rede hoteleira*. Link
- Ribeiro, S. P., & Medina, R. D. (2009). Mobile Learning Engine Moodle (MLE - Moodle): das funcionalidades a validação em curso a distância utilizando dispositivos móveis. *Novas Tecnologias na Educação*, 7(1), 1-11. Link
- Santos, M. R. G., Braga Junior, S. S., Alonso Junior, N., Silva, D., Vaz, M., Ramos, A. L., & Fanchin, M. (2010). A educação a distância como estratégia educacional nas organizações. *Anais... VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia- SEGeT*, Rezende, RJ, Brasil. Link
- Schneckenberg, D. (2009). Web 2.0 and the empowerment of the knowledge worker. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 509-520. Link
- Secretaria de Turismo do RN. (2019, 7 AGO). *Projeto Brasil Braços Abertos do Ministério do Turismo está com inscrições abertas*. Link
- Silva, J. R. H., Lima, D. S. M., & Mendes Filho, L. (2020). Tecnologia da Informação e Comunicação como ferramenta de aprendizagem: um estudo de casos múltiplos em agências de viagens de Natal-RN. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 8(2), 222-250. Link
- Silva, F. F., Lucio, E. M., & Barreto, L. M. (2013). Treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas em turismo: case Disney. *Revista Hospitalidade*, 10(2), 275-295. Link
- Sitzmann, T., & Weinhardt, J. M. (2018). Advancing training for the 21st century. *Human Resource Management Review*, 29(2), 1-3. Link

- Sun, J., Geng, J., Cheng, X., Zhu, M. Xu, Q., & Liu, Y. (2020). Leveraging personality information to improve community recommendation in e-learning platforms. *British Journal of Educational Technology*, 51(5), 1711-1733. Link
- Tracey, B., & Swart, M. P. (2020). Training and development research in tourism and hospitality: a perspective paper. *Tourism Review*, 75(1), 256-259. Link
- Verma, C., Illés, Z., Stoffová, V., & Bakonyi, V. (2020). Opinion prediction of hungarian students for real-time e-learning systems: a futuristic sustainable technology-based solution. *Sustainability*, 12(16), 1-16. Link
- Vieira, E. M. F., Schuelter, G., Kern, V. M., & Alves, J. B. M. (2005). A teoria geral dos sistemas, gestão do conhecimento e educação a distância: revisão e integração dos temas dentro das organizações. *Revista de Ciências da Administração*, 7(14), 1-13. Link
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zhang, T., Shaikh, Z. A., Yumashev, A. V., Chlad, M. (2020). Applied model of e-learning in the framework of education for sustainable development. *Sustainability*, 12(16), 1-15. Link