

UNIVERSIDADE DO MINHO

ESCOLA DE ECONOMIA E GESTÃO

Catarina Antónia Martins

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E AS ESPECIFICIDADES DO MERCADO DE
TRABALHO NO SECTOR HOTELEIRO. A REGIÃO NORTE DE PORTUGAL**

Braga, 2002

UNIVERSIDADE DO MINHO

ESCOLA DE ECONOMIA E GESTÃO

Catarina Antónia Martins

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E AS ESPECIFICIDADES DO MERCADO DE
TRABALHO NO SECTOR HOTELEIRO. A REGIÃO NORTE DE PORTUGAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

Dissertação orientada por:

Prof^ª. Doutora Carolina Feliciano de Sá Cunha Machado

Braga, 2002

RESUMO

As pessoas são, hoje em dia, o activo mais importante de uma empresa, assim como o é, o trabalho e os processos que desenvolvem. Esta é uma realidade para a qual as empresas hoteleiras têm que estar conscientes pois trata-se de um sector baseado em mão-de-obra intensiva, de cuja qualidade depende a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. O conceito de Gestão de Recursos Humanos constitui a abordagem mais eficaz e produtiva na gestão destes activos preciosos.

O objectivo da presente investigação, com base numa extensa revisão bibliográfica, é analisar as especificidades do trabalho no sector hoteleiro, bem como discutir a importância da colocação em prática da gestão de recursos humanos nas empresas do sector. Em termos empíricos a investigação centra-se na região do Porto e Norte de Portugal e tem como base a aplicação de um questionário endereçado aos directores de todas as unidades hoteleiras da referida região. Os dados foram recolhidos e analisados tendo em conta cinco tópicos principais: organização e estratégia; recrutamento e selecção; formação e desenvolvimento; desempenho; remunerações e incentivos.

As conclusões permitem avaliar o longo caminho que falta percorrer no que diz respeito à implementação efectiva das práticas de gestão de recursos humanos. Os recursos humanos não são ainda vistos como um factor estratégico de negócio no processo de planeamento de médio e longo prazo. Para além disso, os gestores hoteleiros parecem não saber responder a questões acerca do futuro, sobretudo no que diz respeito à aplicação de estratégias de retenção de recursos humanos.

ABSTRACT

The concept of Human Resource Management is the most effective and productive approach to managing organisation's key assets, its people. It is also vital to the comprehension of human behaviour complexity.

The aim of this study is to discuss how human resources play a major role in hospitality industry and, given the working conditions, also explain how important Human Resource Management practices can be. The study focuses on the region of Oporto and the Northern Portugal, in an survey where the general managers of all hotels of that area responded to a questionnaire. Significant results were obtained in five major topics: organization and strategy; recruitment and staffing; training and development; performance; reward and recognition.

The conclusions reached suggest that hospitality industries have a long way to go in implementing the right human resources practices. Major findings indicate that there is room for improvement in what concerns considering "People" a strategic issue in the long-range planning process. Besides hospitality managers don't seem to know how to answer questions about the future, specially in what concerns the best strategies for human resources retention.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho não poderia ter sido realizado sem a colaboração de algumas pessoas que de uma forma ou outra ajudaram na sua concretização e às quais aqui se apresentam os maiores agradecimentos.

Assim, agradeço em primeiro lugar à Prof^ª. Doutora Carolina Machado, orientadora científica do presente trabalho, pelas sugestões e críticas sempre construtivas, bem como pela incansável disponibilidade que sempre demonstrou.

Em segundo lugar agradeço à minha família, designadamente, aos meus pais e ao Jorge que sempre me apoiaram e animaram ao longo de todo o trabalho.

Por fim uma última palavra de agradecimento a todos os hoteleiros da região Norte que tiveram a amabilidade de dispor de algum do seu tempo para responder aos questionários enviados, sem os quais este trabalho não teria sido possível.

A todos o meu MUITO OBRIGADA!

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
1 - ANÁLISE DO SECTOR.....	6
2 - CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO NO SECTOR	11
2.1 - ESPECIFICIDADES DE EMPREGO.....	11
2.2 - A ROTAÇÃO DE PESSOAL.....	15
2.2.1 CONCEITO E CARACTERÍSTICAS	15
2.2.2 CAUSAS DA ROTAÇÃO DE PESSOAL.....	16
2.2.3 CONSEQUÊNCIAS DA ROTAÇÃO DE PESSOAL	18
2.3 - OS MERCADOS DE TRABALHO: MERCADO INTERNO E EXTERNO	20
2.4 - A IMPORTÂNCIA DO CONTEXTO INTERNACIONAL.....	23
3 - A CULTURA E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	34
3.1 - A ORGANIZAÇÃO DE FUNÇÕES.....	34
3.2 - A GESTÃO	40
3.3 - A COMUNICAÇÃO	46
3.4 - A PRODUTIVIDADE.....	47
3.5 - A GESTÃO DA DIVERSIDADE	49
3.6 - O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.....	51
3.7 - A CULTURA ORGANIZACIONAL.....	55
4 - A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SECTOR HOTELEIRO	63
4.1 - INTRODUÇÃO E CONCEITOS	63
4.2 - A IMPORTÂNCIA DA GRH PARA O SECTOR.....	65
4.3 - AS PRÁTICAS DE GRH NO SECTOR HOTELEIRO.....	68
4.3.1 - ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES	70
4.3.2 - O PLANEAMENTO DE RH	71
4.3.3 - O RECRUTAMENTO	73
4.3.4 - A SELECÇÃO.....	75
4.3.5 - A INTEGRAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO	76
4.3.6 - A RETENÇÃO E MOTIVAÇÃO.....	77
4.3.7 - A FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO.....	81

4.3.8 - A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	84
4.3.9 - AS REMUNERAÇÕES	86
5 – ANÁLISE INTRODUTÓRIA E DEFINIÇÃO DE HIPÓTESES	88
6 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	90
6.1 - DESENHO DA METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	90
6.2 - RECOLHA DE DADOS.....	95
6.3 - MÉTODOS E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO	100
7 - ANÁLISE DE RESULTADOS	101
7.1 - CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES HOTELEIRAS	101
7.2 - A ORGANIZAÇÃO E ESTRATÉGIA	103
7.2.1- A satisfação e a fidelização dos clientes.....	103
7.2.2 – Conhecer os clientes	104
7.2.3 – Relação entre a estratégia do negócio e a estratégia de RH.....	105
7.2.4 – Prioridades para os colaboradores com baixas remunerações/ qualificações	107
7.2.5 – Programas que envolvem os colaboradores.....	108
7.2. 6 – Oportunidades de formação	109
7.3 – RECRUTAMENTO E SELECÇÃO	110
7.3.1 – Planeamento de RH	110
7.3.2 – O recrutamento	111
7.3.3 – Formas de selecção	112
7.3.4 – Estratégias de retenção.....	114
7.3.5 – A redução da rotação de pessoal.....	116
7.3.6 – A falta de mão-de-obra qualificada.....	118
7.4 – FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	119
7.4.1 – Abordagem ao desempenho de funções.....	120
7.4.2 – A descrição de funções	121
7.4.3 – Métodos de formação.....	121
7.4.4 – Abordagens à formação	123
7.4.5 – Eficácia /resultados da formação	123
7.4.6 – Orçamentos de formação	124
7.4.7 – Programas de desenvolvimento de RH.....	125
7.4. 8 – Ética do negócio, diversidade, globalização e mudança.....	126

7.5 – DESEMPENHO	127
7.5.1 – Melhoria da produtividade.....	127
7.5.2 – Análise de desempenho	129
7.5.3 – Valorização/análise da satisfação do cliente e do colaborador.....	130
7.6 – INCENTIVOS E RECOMPENSAS	132
7.7 – A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	136
8 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	139
9 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	162
BIBLIOGRAFIA	166
ANEXO I.....	174
ANEXO II	178

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1 - Estrutura empresarial do alojamento turístico, restauração e agências de viagens (valores percentuais)	8
Quadro 1.2 – Estabelecimentos hoteleiros e similares e capacidade de alojamento, por NUTS II - 2001	9
Quadro 6. 1 – Tipologia de alojamento na região do Porto e Norte de Portugal (2001).....	92
Quadro 6. 2 - Taxas de ocupação-quarto registadas na hotelaria tradicional com excepção das pensões.....	93
Quadro 6. 3 – Trabalhadores ao serviço e percentagem de trabalhadores com contrato permanente na hotelaria tradicional	94
Quadro 7. 1 – Antiguidade dos respondentes no hotel e na função (%).....	103
Quadro 7. 2 - Importância que as diferentes variáveis de negócio assumem no planeamento de longo prazo (valores da indicação em 1º lugar, com base na ordenação dos factores numa escala de 1 a 8).....	106
Quadro 7. 3 - Importância que os seguintes aspectos têm em relação à mão-de-obra não qualificada.....	108
Quadro 7. 4 – Ferramentas de recrutamento utilizadas tendo em conta a categoria de colaboradores (% de respostas positivas)	112
Quadro 7. 5 – Probabilidade de utilização futura dos métodos de selecção (%).....	113
Quadro 7. 6 – Eficácia futura das estratégias de retenção (%).....	114
Quadro 7. 7 – Práticas de RH contratadas actualmente no exterior e intenção de contratação futura (% de respostas positivas)	116
Quadro 7. 8 – Eficácia das estratégias de diminuição da rotação de pessoal (%).....	117
Quadro 7. 9 – Aspectos que contribuem para a falta de mão-de-obra qualificada no sector hoteleiro (%)	119
Quadro 7. 10 – Métodos utilizados e a utilizar futuramente para identificar aspectos relacionados com as condições de trabalho (% de respostas positivas).....	121
Quadro 7. 11 – Métodos de formação utilizados actualmente e a utilizar futuramente (% de respostas positivas)	122
Quadro 7. 12 – Programas de desenvolvimento de RH em vigor e a implementar num futuro próximo (% de respostas positivas)	125
Quadro 7. 13 – Importância das diferentes competências ou áreas de conhecimento para a gestão de topo (%)	126

Quadro 7. 14 – Impacto que diferentes factores terão na melhoria da produtividade, num futuro próximo (%)	128
Quadro 7. 15 – Métodos /técnicas utilizadas para avaliar o desempenho tendo em conta as diferentes categorias de colaboradores (% de respostas positivas).....	129
Quadro 7. 16 – Áreas de acção que terão mais impacto em termos de motivação para os colaboradores do sector hoteleiro (% de respostas positivas).....	131
Quadro 7. 17 – Métodos utilizados e a utilizar para medir a satisfação do colaborador (% de respostas positivas)	132
Quadro 7. 18 – Programas de incentivo utilizados actualmente e a utilizar num futuro próximo (% de respostas positivas).....	133
Quadro 7. 19 – Factores que mais contribuem para a rotatividade (valor percentual da indicação em 1º lugar, com base na ordenação dos factores numa escala de 1 a 7).....	135
Quadro 7. 20 – Formas de reconhecimento não monetárias que mais influência têm e que mais influência terão no aumento da motivação (% de respostas positivas).....	136
Quadro 7. 21 – Papel do gestor de RH (% de respostas positivas).....	137
Quadro 7. 22 – Classificação das áreas de actuação consideradas mais importantes no futuro para a GRH (% de respostas positivas).....	138
Quadro 8. 1 – Ferramentas de recrutamento utilizadas tendo em conta a categoria dos colaboradores e a dimensão das unidades hoteleiras (%)	143
Quadro 8. 2 – Comparação da eficácia referida da estratégia de retenção <i>Maior utilização de sistemas de incentivos</i> com a existência de <i>programas de recompensa não monetária em curso</i> (%).....	144
Quadro 8. 3 – Comparação da eficácia da estratégia de retenção <i>Aumento do número de recompensas não monetárias</i> com a existência de <i>programas de recompensa não monetária em curso</i> (%)	145
Quadro 8. 4 – Comparação entre as práticas actualmente contratadas no exterior e a dimensão das unidades hoteleiras (%)	145
Quadro 8. 5 - Cruzamento das variáveis: <i>A organização tem um plano de formação efectivo em curso</i> com <i>Metodologia de formação</i> (%).....	148
Quadro 8. 6 – Comparação da eficácia da <i>Formação e acompanhamento</i> , como estratégia de diminuição da rotação de pessoal, com a <i>Metodologia de formação</i> existente na unidade hoteleira (%)	148
Quadro 8. 7 – Evolução do orçamento para a formação a médio e longo prazo (%).....	149

Quadro 8. 8 – Utilização dos programas de formação tendo em conta o tipo de exploração do alojamento (%).....	150
Quadro 8. 9 – Médias relativas à variável <i>estratégias de retenção de colaboradores</i>	157
Quadro 8. 10 - Médias relativas à variável <i>estratégias de diminuição da rotação de pessoal</i>	157

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. 1 – Factores definem o tipo de mercado interno de trabalho e sua influência no mercado externo de trabalho.....	23
Tabela 1. 2 - Principais departamentos e suas funções nas unidades hoteleiras	36

INTRODUÇÃO

O turismo, para além de fenómeno económico, constitui um conjunto de manifestações sociais e humanas relacionadas com necessidades e motivações cuja satisfação depende da qualidade das estruturas e infra-estruturas utilizadas. Para além disso, depende sobretudo da qualidade humana e profissional dos Recursos Humanos (RH) que, ao longo do ciclo do produto turístico, são responsáveis pela prestação dos serviços que o compõem (Baptista, 1990). O comportamento dos profissionais de turismo resulta do seu nível social e cultural, função da instrução geral ou de base recebida, da instrução específica, da formação de que beneficiou e, ainda, das condições de trabalho. Em relação a este último aspecto há que ter em conta as implicações negativas da insegurança no emprego e da descontinuidade do trabalho sazonal (Baptista, 1997)

Já nos anos setenta o Departamento Americano para a Saúde, Educação e Bem-Estar preparou um relatório sobre trabalho, onde enfatizava os custos para a indústria turística, bem como para toda a sociedade, das elevadas taxas de rotação de pessoal, do absentéismo crónico e da pobre qualidade de trabalho (Khan, Olsen & Var, 1993)

A indústria turística, tal como outras indústrias de serviços, está sobretudo baseada em mão-de-obra intensiva nos seus diversos sectores. A gestão das empresas do sector turístico, nomeadamente a hotelaria, enfrenta o problema de assegurar uma performance superior por parte do seus RH, muitas vezes recrutados por uma época, tradicionalmente mal pagos e sujeitos a uma elevada taxa de rotação de pessoal (Rogers & Slinn, 1993). Esta rotação de pessoal representa um custo para as organizações, seja qual for a sua dimensão, em termos da gestão de tempo, o qual tem que ser despendido em recrutamento e selecção, em perda do interesse na formação e a consequente redução no nível de serviço que pode ser oferecido aos clientes. A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é, por isso, uma diferenciação essencial, já

que para manter as melhores equipas de RH possíveis e assegurar que o negócio obtém deles as melhores performances, é necessário à gestão compreender a complexidade do comportamento humano e especializar-se em cada uma das funções componentes do processo de GRH, desde o recrutamento à selecção passando pela formação e motivação. As teorias motivacionais encerram particular significado para os gestores da indústria turística que tradicionalmente emprega um grande número de trabalhadores não qualificados, com baixas remunerações, mas que assumem uma importância primordial pela interacção que têm com o cliente.

Para além das especificidades acima referidas, o mercado de trabalho da indústria turística é caracterizado por uma grande incidência de trabalho feminino, em part-time, casual, temporário e onde predominam minorias étnicas de trabalhadores (Thomas, 1998). Estas especificidades têm obviamente impactos na gestão e no contacto que é estabelecido com o cliente e, logo, na qualidade do serviço.

O mercado de trabalho do sector turístico tem ainda outra característica: o seu contexto internacional. Analisando a realidade britânica, Boella (1992) refere que esta tem, desde sempre, sido influenciada significativamente por gestores e trabalhadores provenientes de outros países. A indústria enfrenta assim diversidades culturais que é necessário gerir, quer seja da parte dos clientes, quer seja da parte dos gestores, trabalhadores ou proprietários. Quando falamos da GRH temos também que ter em conta a natureza das funções, intimamente relacionadas com um conjunto de variáveis: exigência ou não de qualificações, sujeitas ou não a pressões, contacto ou não com o cliente, criativas, simples ou difíceis, trabalho em grupo ou individual, funções perecíveis (ex. quartos não vendidos hoje não poderão ser vendidos “amanhã”), etc. Diferentes combinações das variáveis descritas devem levar a diferentes formas de gestão. Funções com um certo nível de qualificação exigem um maior investimento em formação; para tarefas de grupo será necessária uma maior

coordenação; para funções mais perecíveis será necessário um controlo e um conjunto de comunicações mais complexo, etc. O conceito de cultura organizacional e o seu impacto na gestão das organizações é algo que deve ser também cuidadosamente avaliado.

Existe uma imagem negativa em termos de mercado de trabalho na indústria turística que se transforma numa barreira ao recrutamento e retenção de uma mão-de-obra com formação e de qualidade (Baum, Amoah & Spivack, 1997). Esta imagem tem várias origens mas destacam-se, sobretudo, a percepção do trabalho pouco qualificado, horários de trabalho diferentes do “normal” social, a sazonalidade do emprego, as remunerações e a estrutura de benefícios do sector turístico e as elevadas taxas de rotação de pessoal, sobretudo nas funções que exigem menores qualificações.

A motivação está pois intimamente relacionada com todos estes factores e é certo que se as condições de trabalho forem más a taxa de rotação de pessoal irá aumentar. A relação entre a motivação e a rotação de pessoal é compreensível à luz das teorias motivacionais que assumem que se os trabalhadores gostam das suas condições de trabalho estarão mais motivados e dificilmente procurarão outro emprego (Lee-Ross, 1998).

A formação de pessoal qualificado e a educação no sector hoteleiro, assumem contornos de importância primordial, no sentido de se obter uma mão de obra de elevada qualidade num sector, já referido como de mão-de-obra intensiva, onde a interacção entre o turista e os colaboradores formam uma parte integrante daquilo que é a experiência turística. Amoah e Baum (1997) referem uma pesquisa efectuada em 1992, pelos organismos nacionais de turismo no Reino Unido, onde se revelam as principais preocupações dos responsáveis no sector: a pobre imagem do sector como empregador, a qualidade e a disponibilidade de pessoal qualificado, as recompensas e os benefícios, a rotação de pessoal, as condições e horas de trabalho, a utilização de mão-de-obra de expatriados, as barreiras ao emprego e à formação no turismo.

No seio da indústria turística é na hotelaria que as consequências da elevada taxa de rotação de pessoal mais se fazem sentir. Muitos gestores do sector já se conformaram com o facto e encaram-no como algo perfeitamente inevitável (Dann & Hornsey, 1984). Os diferentes produtos vendidos na hotelaria são muito idênticos, pelo que, a principal diferenciação está na qualidade do serviço prestado, isto é, na qualidade dos RH. Esta qualidade é comunicada através da reputação que a empresa constrói, e essa reputação é a sua vantagem competitiva sustentável.

É neste contexto que a correcta identificação das especificidades do mercado de trabalho do sector hoteleiro e a sua aplicação ou não à realidade portuguesa assume importância. Tendo em conta as especificidades referidas, o presente estudo pretende avaliar a realidade daquilo que é a GRH nas empresas do sector hoteleiro da região do Porto e Norte de Portugal. Um sector marcado por tais especificidades necessita sem dúvida de estar consciente da importância que a correcta GRH assume para as organizações. A GRH enfrenta no futuro imensos desafios, concretamente ao nível do sector hoteleiro, na árdua tarefa de levar os gestores e proprietários a tratarem os RH com respeito e, ao mesmo tempo, de os ajudar a descobrir formas inovadoras de libertar nessas pessoas capacidades e talentos através da formação e de programas de desenvolvimento de RH. Assim os objectivos que se pretendem atingir traduzem-se na análise e identificação da existência de práticas de GRH ao nível das várias unidades hoteleiras que constituem a área de estudo. Para além disso pretende-se também averiguar de que forma a existência ou não de práticas de GRH contribui para o sucesso das organizações.

Para a consecução do trabalho proposto foi elaborado um plano de trabalho sistematizado em vários capítulos, sendo que nos quatro primeiros é feita a revisão da literatura com base em consulta especializada, nomeadamente, livros, revistas de carácter científico a nível nacional e sobretudo internacional. De referir que é também tratada a realidade a nível internacional, e

não só a nível nacional, já que não há estudos sobre a realidade hoteleira portuguesa suficientemente abrangentes, que permitam tratar as temáticas propostas. Concretamente, é feita a caracterização do mercado de trabalho no sector, designadamente, são apresentadas as especificidades que o sector encerra em termos de emprego, o conceito, as causas e as consequências da rotação de pessoal e, ainda, a análise da importância do contexto internacional. De seguida é analisada a importância que a cultura e a estrutura organizacional assumem para as organizações do sector, nomeadamente, questões como a organização de funções, a comunicação, a produtividade, entre outras. A revisão da literatura termina com um capítulo dedicado à GRH no sector hoteleiro, assim como, a análise das principais práticas de GRH para o sector. Os restantes cinco capítulos referem-se ao estudo empírico realizado no presente trabalho. Em primeiro lugar são definidas as hipóteses e é apresentada a metodologia de investigação. Segue-se a análise de resultados, organizada com base nas temáticas estudadas, a saber, organização e estratégia, recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, desempenho e, por último, os incentivos e recompensas. Segue-se a discussão dos resultados obtidos e a apresentação das conclusões e recomendações.

1 - ANÁLISE DO SECTOR

O conceito de turismo nem sempre é fácil de definir e foram vários os autores que o tentaram fazer. Em 1991, a Organização Mundial de Turismo (referida por Cunha, 1997:9) apresenta o conceito de turismo como sendo “as actividades desenvolvidas por pessoas ao longo de viagens e estadas em locais situados fora do seu enquadramento habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, para fins recreativos, de negócios e outros”. Também Mathieson e Wall (1982) apresentam o conceito de turismo como sendo o movimento temporário de pessoas para destinos fora dos seus locais normais de trabalho e de residência, as actividades desenvolvidas durante a sua permanência nesses destinos e as instalações ou equipamentos criados para satisfazer as suas necessidades. Ainda Cunha (1997:9) apresenta o conceito de turismo do ponto de vista económico como “todas as deslocações de pessoas, quaisquer que sejam as suas motivações, que obriguem ao pagamento de prestações e serviços durante a sua deslocação e permanência temporária fora da sua residência habitual, superior ao rendimento que eventualmente, auferam nos locais visitados”.

Considerado um dos mais importantes sectores da actividade económica, o turismo estabelece interdependências com as restantes esferas no domínio político, social e ambiental. Em termos económicos o turismo tem um efeito multiplicador muito importante que se traduz no acto de propagação a outras actividades económicas do valor absoluto dos gastos, na fase em que o dispêndio é realizado pelos turistas, como nova fonte de receitas e de gasto (Baptista, 1990). A actividade turística baseia-se no conjunto de elementos naturais, ou actividades humanas, que provocam a deslocação de pessoas ou satisfaçam necessidades decorrentes dessa deslocação. É, por isso, fundamental a existência de equipamentos que possibilitem a deslocação e que assegurem a permanência. Para além disso, a prestação turística envolve por vezes a interacção do turista com uma considerável variedade de agentes, desde o alojamento

às transportadoras, até aos serviços turísticos prestados no destino e ainda outros não directamente relacionados com a prestação turística (correios, hospitais, comércio, etc.).

A oferta turística também não é fácil de definir pela multiplicidade de elementos que integra, no entanto, o contributo valioso de Cunha (1997:150) identifica-a “como o conjunto dos factores naturais, equipamentos, bens e serviços que provoquem a deslocação de visitantes, satisfaçam as suas necessidades de deslocação e de permanência e sejam exigidos por estas necessidades”. É precisamente esta necessidade de garantir a permanência que a hotelaria pretende satisfazer. A nível mundial a hotelaria é, sem dúvida, o subsector mais importante do grupo dos produtores de serviços turísticos, captando mais de metade das receitas totais da indústria. Ainda a nível mundial, o negócio da hotelaria caracteriza-se pela elevada fragmentação da oferta, competindo um número limitado de empresas globais com muitos concorrentes de base local/ regional. Embora existam cadeias que possuem hotéis localizados quer em cidades, quer em zonas de praia, a norma consiste na especialização numa das vertentes da procura, conquistando dessa forma um posicionamento bem definido (Cunha, 2001). Os grandes concorrentes são originários dos principais países emissores de turistas, beneficiando, assim, da notoriedade alcançada no mercado doméstico para expandir para o exterior. Alguns desses grupos criam diferentes marcas próprias para níveis diferentes de qualidade, servindo desta forma uma grande variedade de clientes sem afectar a imagem corporativa global.

O produto hoteleiro possui certas características que o condicionam e que derivam sobretudo do facto de a prestação hoteleira ser essencialmente um serviço que tem que ser consumido no local onde é produzido, sujeito à prestação humana. Estes factores, associados à constante alteração dos hábitos de consumo, e até às motivações da procura, fazem com que a hotelaria tenha que ser muito competitiva num constante ajuste às alterações de mercado e à existência de destinos cada vez mais competitivos. Se, por um lado, a qualidade do serviço tem que

satisfazer e ultrapassar as expectativas dos clientes, por outro, há a questão da sazonalidade que provoca picos de procura em algumas épocas em detrimento de outras épocas de sub-utilização.

O turismo em Portugal emprega 8% dos trabalhadores, representando as receitas dele provenientes 5% do Produto Interno Bruto, razão pela qual é um dos sectores que mais pode contribuir para o desenvolvimento do país. Em termos de estrutura empresarial do turismo é sobretudo o alojamento, a restauração e as agências de viagens que mais contribuem para o VAB da actividade turística, representando praticamente dois terços do total (Silva e Silva, 1998). Segundo estes autores (que referenciamos por apresentarem os dados mais recentes no que diz respeito a estas três áreas de actividade), a estrutura empresarial do turismo português é composta quase exclusivamente por pequenas e médias empresas, sobressaindo as micro-empresas de exploração familiar sobretudo ao nível da restauração, como poderemos ver pelo Quadro 1.1. Os autores referem ainda a importância que estas pequenas e médias empresas têm ao nível da diminuição das assimetrias regionais, já que em muitos casos do interior do país são a base de sustentação económica regional, sendo fundamental esta consciência no apoio ao sector por parte das entidades governamentais.

Quadro 1.1 - Estrutura empresarial do alojamento turístico, restauração e agências de viagens

Pessoal ao serviço	Número de empresas	Pessoal ao serviço	Volume de vendas
Até 4 empregados	82%	41,6%	31%
5 a 19 empregados	16%	30%	30,4%
20 e mais empregados	2%	28,4%	38,6%

Fonte: Silva e Silva, 1998:52

No que diz respeito à oferta hoteleira são, sobretudo, as regiões do Algarve e de Lisboa e Vale do Tejo que concentram o maior número de estabelecimentos hoteleiros bem como camas (Quadro 1.2). Verificamos, também, que em relação à região Norte se regista um valor percentual significativo em termos de estabelecimentos, mas o mesmo já não acontece em

termos de camas o que demonstra que, comparativamente com as duas regiões já referidas, se trata sobretudo de estabelecimentos de pequena dimensão.

Quadro 1.2 – Estabelecimentos hoteleiros e similares e capacidade de alojamento, por NUTS II - 2001

	Estabelecimentos		Camas	
	N.º	%	N.º	%
Portugal	1781	100	228665	100
Norte	392	22	29523	12,9
Centro	254	14,3	20099	8,8
LVT	410	23	53628	23,5
Alentejo	104	5,8	7318	3,2
Algarve	384	21,6	86751	37,9
Açores	61	3,4	4814	2,1
Madeira	176	9,9	26532	11,6

Fonte: INE, 2002:5

A taxa média de ocupação-cama em Portugal registou em 2001 um valor de 40,2%, sendo a Madeira a região que registou valores mais elevados (56,2%). Na região Norte a taxa de ocupação-cama é bastante inferior à média nacional (apenas 28,3%) (INE, 2002). Em termos de dormidas, os principais países emissores para Portugal foram, em 2001, o Reino Unido, seguido da Alemanha, Espanha e Holanda (ICEP, 2002). Os mesmos dados revelam que cerca de 29% das dormidas na hotelaria global são de nacionais, verificando-se assim o predomínio significativo de dormidas de estrangeiros.

O turismo em Portugal tem impactos aos diferentes níveis, mas é sobretudo ao nível económico que são mais visíveis as suas influências, já que tem um peso significativo no equilíbrio da balança de pagamentos e contribui significativamente para o emprego, o aumento do rendimento e a equidade regional. Ao longo das últimas décadas os diversos governos não têm sabido apostar no desenvolvimento do turismo e este tem evoluído fruto das características intrínsecas do país (o clima, a hospitalidade, a gastronomia, a cultura popular, etc.), que constituem excelentes factores de atracção. É necessário que o turismo desempenhe um papel preponderante e, essencialmente, positivo no processo de desenvolvimento, mas

para isso, é fundamental estabelecer políticas que integrem os diversos sectores implicados no turismo e que promovam, em cada um, a qualificação e o sucesso empresarial.

2 - CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO NO SECTOR

2.1 - ESPECIFICIDADES DE EMPREGO

O mercado de trabalho da indústria turística, tal como qualquer outro mercado, contém, por um lado, a oferta e, por outro lado, a procura onde um determinado preço da mão-de-obra estabelece o equilíbrio. Num mercado perfeito a oferta estaria perfeitamente identificada, assim como a procura e os “compradores” de mão-de-obra saberiam exactamente quantas pessoas possuem as competências que eles desejam, quantas pessoas gostariam de adquiri-las e onde é que essas pessoas estão. Por outro lado, as pessoas saberiam quantas vagas há, em que organizações e a que preço (Riley, 1991). No entanto os mercados de trabalho são mecanismos imperfeitos, especialmente os mercados de trabalho do sector hoteleiro, essencialmente devido às suas principais influências, a saber: a natureza das qualificações exigidas; a sazonalidade e o mercado de trabalho segmentado constituído por horas de trabalho sociais e insociais. Do exposto facilmente se poderão deduzir as principais características do mercado de trabalho, nomeadamente, uma grande proporção de funções que admite mão-de-obra não especializada; a fácil transferência de competências aos diversos níveis entre uma série de estabelecimentos hoteleiros; elevadas taxas de rotação de pessoal; baixas remunerações, especialmente para a mão-de-obra não especializada (a natureza do trabalho não especializado provoca um excesso de mão-de-obra que não deixa que os salários subam). Riley (1991) acrescenta que, para além disso, a mão-de-obra no sector turístico está ainda sujeita à subjectividade, isto é, os resultados do trabalho, devido à sua essência, são sujeitos a uma avaliação subjectiva porque conceitos como “acolhimento” e “serviço” são impossíveis de quantificar.

Os serviços são actividades que uma parte pode oferecer a outra e não resultam na posse de coisa alguma. Eles são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Cada uma destas

características coloca questões e requer estratégias específicas. Tendo em conta estes factores, interessa então, promover a qualidade do serviço, e nesta, o factor humano é o elemento chave.

Desde a indústria manufactureira até à indústria de serviços, em cada sector, a GRH desempenha um papel essencial. Todavia, na indústria turística em geral, e na hotelaria em particular, a necessidade de colocação em prática de uma correcta GRH parece ser mais premente tendo em conta as características do sector. Wood (referido por Baum, Amoah e Spivack, 1997) refere que nos países desenvolvidos, quer os trabalhadores da indústria quer a própria sociedade vêem o trabalho na indústria hoteleira e de *catering* como sendo de status inferior, a que se deve a natureza de serviço personalizado do trabalho desenvolvido. Para além disso, a indústria turística é criticada por ser criadora de emprego sem valor (Choy, 1995).

Também ao nível do ensino e formação de RH no turismo e na indústria hoteleira se pode aferir da problemática do sector na medida em que até os responsáveis pelos programas educativos e de formação, especialmente no âmbito do ensino específico e superior, são influenciados pelos mesmos factores de percepção da própria indústria. Os padrões de recrutamento para programas vocacionais para o sector são inferiores aos equivalentes para cursos de áreas profissionais relacionadas, como por exemplo o comércio (Baum, Amoah e Spivack, 1997). Os cursos de turismo são, de certa forma, diferentes dos cursos de hotelaria, neste aspecto, na medida em que as saídas vocacionais não estão tão claramente definidas e a escolha da formação a obter é provavelmente mais bem conseguida. Há aqui mais oportunidades para se utilizarem esses programas de ensino num ensino com um sentido mais generalista do que quando se procura dar cursos mais vocacionais. Ritchie (referido por Baum, Amoah e Spivack, 1997) defende que um assunto chave é a falta de consenso para o sector turístico no que respeita a um ensino específico para o sector. O compromisso com o

desenvolvimento contínuo de colaboradores, no turismo e na hotelaria, varia muito e é influenciado pelo subsector e pelo tamanho da empresa. A existência de oportunidades de desenvolvimento na carreira, exerce contudo, uma influência considerável na retenção de colaboradores ambiciosos e com potencial.

A má imagem do sector é o resultado de um conjunto de factores históricos e contemporâneos, a saber (Baum, Amoah e Spivack, 1997): a origem do trabalho na indústria hoteleira e de *catering* no seio do serviço doméstico e a inevitável associação com o servilismo; por vezes, e em alguns países, estabelecem-se laços entre esta indústria e um certo legado colonial; a generalização do uso de mão-de-obra expatriada em muitos países desenvolvidos cria a percepção de que o sector oferece apenas oportunidades limitadas de progressão e de promoção; muitas vezes o trabalho no sector é a primeira experiência profissional que, dada a sua pequena durabilidade, contribui para uma avaliação negativa generalizada. Considerando o sector turístico em geral, em alguns aspectos estas percepções negativas não são justificadas especialmente se falarmos do emprego nas principais companhias aéreas, grupos de hotéis internacionais e parques temáticos, ou no âmbito de organizações ligadas ao património. Por outro lado, estas percepções espelham a realidade se falarmos de um sector industrial dominado por pequenas e médias empresas e considerarmos ainda o impacto da sazonalidade. O efeito que estas percepções têm, constitui um entrave ao emprego e à escolha de emprego entre estudantes e finalistas, pais e orientadores profissionais. Contudo, esta situação é bastante diferente se estivermos a falar de países em vias de desenvolvimento, onde o turismo oferece empregos seguros de status elevado quando comparado com as alternativas no sector primário e no sector manufactureiro (Baum, Amoah e Spivack, 1997).

Ainda no que respeita às especificidades do emprego na hotelaria, para aqueles colaboradores que lidam directamente com o cliente, as horas de trabalho têm sido tradicionalmente ditadas

pelas necessidades dos clientes e pelo contrato de trabalho. Outra dicotomia é estabelecida ao nível dos trabalhadores que ocupam, de alguma forma, funções de gestão e os que não ocupam. Os primeiros trabalham várias horas, muitas vezes de natureza imprevisível. As suas horas de trabalho tendem a ser ditadas pelas necessidades da empresa em vez de serem ditadas por turnos específicos e pré-definidos. Como geralmente não são pagas horas extraordinárias a colaboradores com funções de gestão, o que acontece é que as empresas conseguem aumentar as horas de trabalho dos seus funcionários sem incorrerem em mais despesas. Para aquelas pessoas que vivem no hotel, podem ocorrer situações em que estando oficialmente de folga estão ao mesmo tempo disponíveis para vir resolver alguma questão que surja caso a empresa os chame. No que respeita aos trabalhadores que não ocupam posições de gestão, as horas de trabalho variam de país para país (Hornsey e Dann, 1984). No entanto, o trabalho por turno é uma constante e também para estes há uma grande relutância em pagar horas extraordinárias. Estão também sujeitos a horas de trabalho geralmente não pagas nem expressas nos turnos de trabalho.

Outra das problemáticas que envolve o sector diz respeito à demografia e à diminuição do mercado de trabalho que provocam escassez de mão-de-obra e também de qualificações específicas. Trata-se de um fenómeno mais notado nos países desenvolvidos, no entanto, nas regiões em vias de desenvolvimento a escassez de mão-de-obra assume contornos mais significativos ao nível das qualificações. Assim, e naquilo que são as respostas da procura do mercado de trabalho, as alterações demográficas e outras formas de mudança estrutural fazem com que o recrutamento no sector se situe para lá do tradicional grupo de trabalhadores jovens e considere um grupo mais maduro que inclui pessoas que procuram uma mudança de carreira, pessoas já reformadas, etc. (Baum, Amoah e Spivack, 1997). Daqui resultam várias implicações, em especial no que diz respeito às remunerações, às condições de trabalho, à segurança no trabalho e outras questões relacionadas com estas.

2.2 - A ROTAÇÃO DE PESSOAL

2.2.1 CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

Cada vez que uma posição/ função na empresa é deixada vaga, de forma voluntária ou involuntária, obriga a que um novo colaborador seja contratado e formado. Woods (1997), diz que é a este ciclo de substituição que se chama a rotação de pessoal. Refere também que podem ser calculados dois tipos de taxas de rotação de pessoal: a taxa de rotação de pessoal desejada e a taxa de rotação de pessoal não desejada. A primeira é calculada dividindo o número de contratos terminados pelo número médio de colaboradores; a segunda, antes de dividir temos que retirar ao número de contratos terminados o número de contratos não terminados mas que se desejava que terminassem. Embora a rotação de pessoal desejada também acarrete custos, a verdade é que, se considerada, pode “alarmar” ainda mais os elevados rácios de rotação de pessoal existente na indústria hoteleira.

Quando falamos de término de emprego como um problema que as empresas da indústria turística enfrentam, não podemos deixar de distinguir entre término de emprego voluntário e término de emprego involuntário. Este último tem como causas principais a falta de competências de um colaborador para desempenho da função; as faltas ao trabalho, a desobediência, a chegada ao trabalho tarde; a própria personalidade do indivíduo. Nestes casos antes do despedimento deviam ser estudadas formas de corrigir estes factores, caso as haja (Boella, 1992). No que diz respeito ao término voluntário do emprego este acontece, invariavelmente, quando um colaborador tem a oportunidade de aceitar outro emprego que lhe oferece condições mais atractivas. Tendo em conta que estes colaboradores não são dispensados pelo empregador, o mais certo é que a organização esteja a perder colaboradores que gostaria de manter consigo. É este tipo de saída que a empresa deve analisar.

A rotatividade não é só problemática para a organização pelos custos que acarreta aos diversos níveis. Também ao nível dos clientes, por vezes verifica-se que alguns acabam por abandonar a empresa quando o colaborador que conhecem deixa de estar ao serviço já que não estão dispostos a iniciar um novo processo relacional. Numa altura em que as tendências de evolução em termos demográficos apontam para um envelhecimento da população, é natural que haja falta de mão-de-obra e, como tal, é de todo o interesse para as empresas o desenvolvimento de formas de retenção dos seus RH.

2.2.2 CAUSAS DA ROTAÇÃO DE PESSOAL

A problemática da rotação de pessoal tem sido abordada por vários autores nos últimos anos (Riley, 1991, Woods, 1997, Ghiselli et al., 2001, Hinkin e Tracey, 2000, Denvir & McMahon, 1992, Boella, 1992 e Wood, 1992), sendo inevitavelmente abordadas as suas causas. Assim, Woods (1997) refere que as principais causas motivadoras da rotação de pessoal são causas internas à organização (condições vigentes na organização) e não causas externas (economia, concorrência). Refere, ainda, que no geral os diversos autores identificam três categorias principais de causas: baixas remunerações; práticas de recrutamento inadequadas ou inexistentes; gestão deficiente que enfraquece a moral dos colaboradores. Para além disso, as causas da rotação de pessoal identificadas são passíveis de correcção ao nível da gestão da unidade e prendem-se sobretudo com a falta de comunicação e com a qualidade da supervisão.

Há também que distinguir a rotatividade ao nível da gestão/ direcção e ao nível operacional. As causas são de certa forma diferentes. No que diz respeito à rotatividade ao nível da gestão, Ghiselli et al. (2001) referem que nos estudos observados as causas aparecem inevitavelmente associadas à satisfação no trabalho. Esta, por sua vez, está intimamente relacionada com a capacidade de desempenho da função, a satisfação pessoal, a oportunidade de avançar na

carreira, as práticas e políticas da empresa, as remunerações, a criatividade, a segurança, e as próprias condições de trabalho. Também a idade é um factor que afecta a rotação já que os colaboradores mais jovens registam uma taxa mais elevada que os colaboradores mais velhos. Por vezes relacionada com este factor está a relação laboral que o colaborador tem com a organização, mais duradoura ou menos duradoura.

Num estudo conduzido pelos autores Ghiselli et al. (2001) no sector da restauração (incluindo a restauração na hotelaria), no qual foram inquiridos os vários directores de diferentes unidades, foi-lhes permitido estabelecer um conjunto de conclusões pertinentes relativamente à rotatividade neste sector. Mais concretamente, o sector está a perder os seus colaboradores à medida que envelhecem, pelo que, o sector perde trabalhadores valiosos e experientes. Isto pode estar relacionado com as características de trabalho no sector, concretamente o número excessivo de horas de trabalho em turnos, que nada têm a ver com os horários regulares de trabalho em outros sectores, que trazem alguns inconvenientes para a vida pessoal de cada um. Segundo os mesmos autores, a maior parte dos inquiridos mostraram-se descontentes com a vida que levavam apesar de acharem que eram bons no desempenho da função. A verdade é que não eram tanto as remunerações ou o número de horas de trabalho que levavam ao descontentamento, mas o facto de não serem satisfeitos todo um conjunto de factores que iriam aumentar a sua satisfação, a saber, realização pessoal, criatividade, independência, evolução, reconhecimento social e profissional.

Boella (1992) identifica também várias causas que podem explicar a rotação de pessoal nas empresas da indústria turística, nomeadamente remunerações inferiores às oferecidas pela concorrência; melhores condições (tais como, redução nos turnos de trabalho) oferecidas pela concorrência; o declínio da qualidade da supervisão e da gestão; as práticas de recrutamento, selecção, integração e formação que precisam de ser revistas e melhoradas; distribuição do trabalho de forma injusta ou desigual.

Do exposto resulta que são vários os contributos dados pelos diferentes autores para explicar as causas da rotação de pessoal. Todavia, de entre estes contributos são Hinkin e Tracey (2000) que melhor resumem as principais causas de rotação de pessoal, a saber, os colaboradores são supervisionados de forma deficiente e muitas vezes não lhes é dada qualquer responsabilidade ou autoridade na função que desempenham; muitas tarefas são mundanas e repetitivas e as condições de trabalho são muitas vezes desagradáveis; as remunerações são baixas para um tipo de funções que envolve uma interação intensa com os clientes. A acrescentar a estas refere-se o deficiente cumprimento das correctas práticas de GRH, apontado pela generalidade dos autores que estuda e tenta explicar as causas de rotação de pessoal.

2.2.3 CONSEQUÊNCIAS DA ROTAÇÃO DE PESSOAL

Hom e Griffeth (1995) no seu livro “Employee Turnover” analisam as consequências para as organizações da rotação de pessoal, apontando consequências positivas e negativas. As consequências negativas situam-se aos diversos níveis sendo um deles representado pelos custos económicos em que a empresa incorre, mais especificamente, custos de separação (custos administrativos, emprego temporário, horas extraordinárias, etc.), custos de substituição (custos de recrutamento e selecção), e custos de formação (orientação, perda de receitas com clientes pois o novo colaborador não tem inicialmente a mesma produtividade que o anterior). A rotatividade de pessoal faz-se também sentir negativamente ao nível das perdas de produtividade, da qualidade do serviço que passa a ser irregular, observando-se, por vezes, a perda de oportunidades de negócio, a existência de mais trabalho administrativo e ainda, a própria desmoralização do colaborador.

Segundo os autores, a rotatividade também pode ter consequências positivas para as organizações pois apesar das más performances pode constituir uma oportunidade de

introdução de novos conhecimentos e de novas tecnologias e, por vezes, novas oportunidades de negócio. A rotação de pessoal pode constituir uma forma de reduzir os custos com o pessoal, podendo simultaneamente, transformar-se em oportunidades em termos de promoção e enriquecimento para os que ficam.

Riley (1991) identifica essencialmente dois tipos de custos de rotação de pessoal: os custos que advêm directamente da própria rotação e os custos que advêm do não preenchimento, durante um determinado período de tempo, de lugares deixados vagos. Estes são os denominados custos de continuidade que por sua vez podem ser tangíveis (pagamento de horas extraordinárias, gratificações, etc.) ou intangíveis (perda de qualidade do serviço, problemas de supervisão, etc.). Os custos derivados directamente da rotação também podem ser tangíveis (custos com o recrutamento, a formação, etc.) ou intangíveis (perda de produtividade, afectação de tempo ao recrutamento e selecção que poderia ser afectado a outras actividades, etc.). O mesmo autor refere ainda que o recurso às horas extraordinárias provoca a diminuição da qualidade do serviço, constitui um entrave ao recrutamento do novo colaborador e, a médio prazo, a perda do controlo da situação por parte da gestão. A solução é recrutar rapidamente outro colaborador por forma a não deixar prolongar lugares deixados vagos.

Num estudo feito sobre a rotação de pessoal na indústria hoteleira na Austrália, Deery e Shaw (1997), apresentam a perspectiva de vários autores sobre as vantagens e desvantagens da rotação de pessoal. Mais especificamente, apresentam duas formas de ver o problema: a primeira como sendo um problema; a segunda como algo inevitável e até necessário e desejável. Estes autores analisam a opinião de diversos estudiosos deste tema e concluem que a rotação de pessoal é, sobretudo, benéfica se vista sobre a perspectiva dos colaboradores pois a mobilidade laboral é proveitosa no sentido de que permite a aquisição de novos

conhecimentos e novas competências e de melhores condições de trabalho. Na perspectiva das organizações a rotação é essencialmente perniciosa.

Samuel, citado por Denvir & McMahon (1992), refere que a descontinuidade no emprego desencoraja algumas pessoas a entrar no indústria, levando outras a partir à medida em que vão ficando mais velhos. Não permite o estabelecimento de relacionamentos de continuidade entre trabalhadores e empregadores e inibe o crescimento da responsabilidade mútua. Para além disso, implica elevados custos administrativos e uma perda considerável de produtividade devida à ruptura de equipas habituadas a trabalhar em conjunto. Na indústria hoteleira a elevada rotação de pessoal pode resultar no comprometimento dos padrões de serviços, na diminuição da produtividade em geral e num fraco moral. Elevada rotatividade conduzirá à redução quer da eficiência percebida quer da eficiência real da gestão, interferindo ao mesmo tempo com o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, com a qualidade da formação e com a coesão do grupo como um todo. Tendo em conta que é a interacção entre o colaborador e o cliente que determina a qualidade do serviço, o sucesso da organização como um todo está, em última análise, posto em causa (Denvir & McMahon 1992). As medidas para prevenir a rotação de pessoal e conseqüentemente as suas conseqüências nefastas situam-se aos diferentes níveis da organização: desde a gestão e a cultura organizacional até às mais elementares e correctas práticas de GRH.

2.3 - OS MERCADOS DE TRABALHO: MERCADO INTERNO E EXTERNO

A análise dos mercados de trabalho e o desenvolvimento de modelos explicativos da complexidade dos mesmos fez surgir a teoria, extremamente útil para as empresas do sector turístico e hoteleiro, de que o mercado de trabalho global se divide em dois grandes segmentos: o primário e o secundário (Thomas, 1998 e Riley, 1991). Assim, no mercado de

trabalho primário a oferta de emprego advém de grandes empresas, rentáveis, com grande produtividade, com elevado investimento em tecnologia, onde o trabalho é altamente especializado e onde há oportunidades de formação. No mercado de trabalho secundário a oferta de emprego advém de pequenas empresas, com baixa produtividade e produção em menor escala, o trabalho tende a ser pouco especializado, o emprego é mais instável e tende a haver menos oportunidades. Claramente, grande parte das empresas do sector turístico e hoteleiro operam no mercado de trabalho secundário. Riley (1991) acrescenta que os mercados de trabalho são ainda segmentados com base nas competências. Assim, o que seria de esperar era que a segmentação fosse feita com base numa hierarquia de competências onde os mais qualificados são melhor remunerados. No entanto, o que determina as diferenças em termos de remunerações é o nível de competências exigidas pelo cliente. Se o tipo de clientela não exige uma qualidade de produto tão elevado então as competências exigidas serão menores e a tendência da gestão é procurar pessoal menos qualificado.

Riley (1991) apresenta também uma dicotomia existente nas organizações entre mercados de trabalho internos e mercados de trabalho externos, onde os primeiros representam a força de trabalho que opera no seio da organização, e os segundos a força de trabalho existente no exterior da organização, distinguindo-se sobretudo pelas regras que governam cada um. Assim, o conceito de mercado de trabalho interno é baseado na ideia de que existem um conjunto de regras e convenções no seio das organizações que agem como mecanismos orientadores e decisores do movimento das pessoas e do nível de remunerações. Tais regras dizem respeito a critérios de promoção, oportunidades de formação, remunerações, avaliação de desempenho mas, sobretudo, estabelecem quais são as funções que estão abertas ao mercado de trabalho externo. O mesmo autor refere que caso a gestão não pautar por estas regras estará a abrir a empresa às influências de um mercado de trabalho externo. Nos mercados de trabalho externos são basicamente as qualificações que ditam o valor da mão de

obra não havendo lugar a regras e convenções que definam o movimento das pessoas. Os benefícios existentes acerca dos mercados internos estão intimamente relacionados com a estabilidade. Numa organização onde o mercado interno de trabalho é dominante as oportunidades de entrada são restritas e controladas e assim a organização consegue construir mecanismos de progressão na carreira e definir promoções baseadas em prioridades funcionais e tecnológicas, combinadas com sistemas de incentivos adequados.

Uma das características do denominado mercado de trabalho primário, referido anteriormente, é a construção de fortes mercados de trabalho internos (Woods et al., 1998 e Thomas, 1998). Estes têm geralmente padrões de recrutamento precisos e formais, elevadas exigências em termos de competências, oportunidades de formação e de promoção na carreira. Ao contrário, fracos mercados internos de trabalho têm normalmente associado padrões de recrutamento vagos (muitas vezes o “*passa-palavra*”), pouca exigência em termos de mão-de-obra qualificada e escassas possibilidades de formação e progressão na carreira. Para além de apresentar as consequências que fortes mercados internos de trabalho têm nas organizações, Riley (1991) refere também quais as consequências que estes mercados de trabalho têm nos mercados externos (tal como decorre da análise da Tabela 1.1).

Tabela 1. 1 – Factores que definem o tipo de mercado interno de trabalho e sua influência no mercado externo de trabalho

Factores que criam fracos mercados internos de trabalho	Factores que criam fortes mercados internos de trabalho
Sazonalidade	O aumento da procura turística faz com que não haja suficiente mão-de-obra qualificada
Elevada proporção de trabalho não especializado	Maior número de pessoal especializado do que de pessoal não especializado
Excesso de mão-de-obra não especializada	Formação de longa duração para funções não especializadas
Características comportamentais consequentes nos mercados externos de trabalho	Características comportamentais consequentes nos mercados externos de trabalho
Elevada rotação de pessoal	Baixa rotação de pessoal
Grande mobilidade de competências acumuladas	Grandes diferenças entre mão-de-obra especializada e não especializada
Ampla repartição de remunerações	Não há dependência de qualificações profissionais
Dependência do mercado externo relativamente a qualificações profissionais que permitam a formação de competências básicas	Maior sindicalização

Adaptado de Riley, 1991:25

2.4 - A IMPORTÂNCIA DO CONTEXTO INTERNACIONAL

A força de trabalho na indústria hoteleira, sobretudo nas pequenas empresas, é composta em grande parte por mão-de-obra feminina, trabalhadores em part-time, trabalhadores temporários e eventuais e por minorias étnicas (Thomas, 1998). Para além destas características, a indústria hoteleira está sobretudo sujeita à gestão num contexto internacional, isto é, há uma mistura de nacionalidades quer seja ao nível dos clientes, quer seja ao nível dos colaboradores, gestores e até mesmo proprietários. Muitas pessoas imigram à procura de melhores condições de vida e a hotelaria é por vezes o sector onde a entrada é mais

fácil. Os imigrantes com qualificações são os mais preferidos porque acrescentam valor para a indústria e para o país. A cada vez maior facilidade de deslocação laboral (especialmente na União Europeia) e o desenvolvimento da tecnologia fará aumentar a migração internacional na indústria hoteleira no curto prazo (Choi & Woods, 2000). Para estes autores é a distribuição irregular da população mundial que leva à falta de mão-de-obra em algumas regiões. Há muitas pessoas com formação e com qualificações de nível superior que não encontram emprego e que poderiam resolver a falta de mão-de-obra qualificada sentida em algumas regiões do mundo. A imigração desempenhou um papel vital no fornecimento de mão-de-obra para a indústria hoteleira dos países desenvolvidos, esperando-se que isso se mantenha nos próximos tempos.

A internacionalização levanta também o problema de colaboradores expatriados que terão que ter na sua formação conhecimentos sobre a forma como lidar com diferenças culturais e qual o seu significado ao nível da gestão das operações. Para além disso, as empresas quando se internacionalizam apostam cada vez mais na mão de obra local o que reforça ainda mais esta necessidade de conhecimento das diferenças culturais.

Vellas e Bécherel (1999) referem que uma das questões estratégicas no turismo que tem enormes efeitos nos RH, é a tecnologia e as implicações que esta tem na globalização. Apesar do relativamente baixo nível de qualificações na indústria esta tem incorporado rápidas alterações tecnológicas. Desde os sistemas de reservas até aos bilhetes electrónicos, é inevitável que as novas tecnologias criam necessidades novas ou de melhores qualificações. Para que estas alterações decorram sem resistência por parte dos RH é necessário delinear estratégias de RH apropriadas que possam eliminar os problemas, através de programas de formação e de atitudes correctas junto daqueles mais resistentes à mudança.

A tecnologia é uma das principais ferramentas da globalização e o turismo tem sido afectado por muitos aspectos desta. Assim, e segundo os autores citados anteriormente, o “mundo cada

vez mais pequeno e ao alcance de todos” leva a que os clientes de hoje estejam cada vez mais informados e mais exigentes. As evoluções nos transportes permitem às pessoas a viagem para destinos que nunca sonharam visitar. Como tal, clientes com cada vez mais experiências e melhor informados exigem produtos e serviços de elevada qualidade já que podem comparar, com base nas suas experiências passadas, os méritos relativos das empresas turísticas e dos destinos. Assim, os colaboradores do sector para serem competentes terão que ter uma correcta atitude de serviço e o compromisso com a função e com a organização são cada vez mais vistos como um instrumento fundamental de vantagem competitiva.

Um aspecto intimamente relacionado com a globalização é a internacionalização das organizações. Na era da globalização um hotel que deseja penetrar nos mercados internacionais tem de tornar-se conhecido nos pontos de venda o que exige investimentos que um hotel individualmente não consegue suportar. Assim a tendência é a integração em cadeias ou em esquemas de exploração interligados ao nível internacional.

O crescente número de organizações multinacionais a operar no turismo faz com que se devam considerar de forma estratégica as diferenças culturais entre países já que elas afectam as empresas. Para Geert Hofstede citado por Boella (1992, p. 271) e Vellas e Bécherel (1999, p. 151) a consciência cultural é uma das características mais importantes para a competição nos actuais mercados mundiais e as empresas que melhor detiverem essa consciência serão as mais competitivas. A consciência cultural é mais do que a capacidade de falar várias línguas; é, sobretudo, a capacidade de reconhecer e responder a diferenças culturais. Assim, as diferenças culturais podem situar-se ao nível dos valores, das atitudes, comportamentos, formas de comunicação, espaço individual, diferenças de técnicas, formas de vestir, etc. A sua compreensão é muito importante nas relações que se estabelecem no seio das organizações, bem como na compreensão das motivações dos clientes, potenciais e actuais.

Hofstede no seu livro “Culturas e Organizações - Compreender a Nossa Programação Mental” (1991) apresenta o conceito de culturas nacionais e explica quais são as suas dimensões, e a sua relevância para o entendimento das relações de trabalho. Enquanto director de RH da IBM, Hofstede estudou um vasto conjunto de dados sobre os valores dos trabalhadores das suas diferentes filiais, que eram cidadãos de mais de 50 países, repartidos por cinco continentes. A análise das respostas revelou a existência de problemas comuns, mas de soluções diferentes segundo o país, nas seguintes áreas: desigualdade social, incluindo a relação com a autoridade; relação entre o indivíduo e o grupo; conceitos de masculinidade e feminilidade - as consequências sociais que cada conceito implica-; e formas de gerir a incerteza, relacionadas com o controlo da agressão e expressão das emoções.

Estas quatro categorias de problemas, representam dimensões das diferentes culturas, ou seja, aspectos que podem ser comparados. O autor escolheu para essas dimensões das culturas nacionais as seguintes designações: distância hierárquica; individualismo (ou colectivismo); masculinidade (ou feminilidade); e controlo da incerteza. Foi ainda identificada a quinta dimensão que opõe uma orientação a longo prazo a uma orientação a curto prazo. Todas as dimensões têm implicações a todos os níveis - na escola e na família, por exemplo. Mas é no local de trabalho que elas são relevantes para a gestão.

Distância Hierárquica

Esta dimensão reflecte a forma de gerir as desigualdades e informa-nos sobre as relações de dependência num determinado país. A sua designação provém de um estudo, realizado por um psicólogo social holandês, Mark Mulder (referido por Hofstede, 1991) sobre a distância emocional que separa os subordinados das chefias. Nos contextos de **elevada distância hierárquica** - como o dos países latino-europeus (França, Espanha, Portugal), América Latina, Ásia e África-, superiores e subordinados consideram-se desiguais por

natureza. A distância emocional entre chefias e subordinados é elevada e estes últimos raramente abordam ou contradizem as chefias. O sistema hierárquico baseia-se nessa desigualdade existencial. As organizações centralizam o poder num grupo restrito de pessoas, esperando-se que os subordinados cumpram as ordens. Existe um número elevado de chefias e de escalões hierárquicos. Os sistemas de retribuição reflectem grandes disparidades entre a base e a cúpula da organização. Os trabalhadores têm um nível de escolaridade relativamente baixo e o trabalho manual é desvalorizado relativamente ao trabalho administrativo. Os superiores hierárquicos gozam de privilégios e os contactos entre superiores e subordinados são iniciados, regra geral, pelos primeiros. Aos olhos dos subordinados, o chefe ideal é um autocrata benevolente ou bom pai. As relações entre subordinados e chefias estão, muitas vezes, carregadas de emoções.

Ao invés, nos países onde a **distância hierárquica é baixa** - como os Estados Unidos, a Grã-Bretanha e os países não latinos da Europa-, a dependência dos subordinados relativamente às suas chefias é limitada: trata-se mais de uma interdependência entre chefe e subordinado, preferindo-se um estilo consultivo. Os subordinados abordam e contradizem as chefias com bastante facilidade. Num contexto de pequena distância hierárquica subordinados e chefes consideram-se iguais por natureza; o sistema hierárquico constitui simplesmente uma desigualdade de papéis por conveniência - podem ser modificados. As organizações estão bastante centralizadas, com uma pirâmide hierárquica achatada e contingentes reduzidos de pessoal com funções de supervisão. A diferença salarial entre cargos de direcção e a base é relativamente pequena; os trabalhadores são mais qualificados e o trabalho manual especializado é mais premiado que o trabalho administrativo pouco especializado. Em geral, os privilégios para os níveis superiores consideram-se indesejáveis e todos devem utilizar o mesmo parque de estacionamento ou refeitório. Os superiores devem ser acessíveis aos subordinados, sendo o chefe ideal o democrata dotado e competente.

Colectivismo e Individualismo

O colectivismo e individualismo extremos são os pólos da segunda dimensão global das culturas nacionais. Esta dimensão poder-se-á definir da seguinte forma: o **individualismo** caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O **colectivismo**, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas em grupos coesos, que as protegem durante toda a vida, em troca de uma lealdade inquestionável. Parece haver uma correlação negativa entre o grau de distância hierárquica e o índice de individualismo. Os países com uma grande distância hierárquica tendem a ser mais colectivistas; os países com uma pequena distância hierárquica tendem a ser mais individualistas. No entanto, há excepções: os países europeus de influência latina, em particular a França e a Bélgica, conjugam uma média distância hierárquica com um forte individualismo. Nas culturas individualistas espera-se que o assalariado aja em função do seu próprio interesse e o trabalho está organizado de forma a que o interesse do indivíduo e o da organização coincidam. Por outro lado, numa cultura colectivista um empresário nunca contrata apenas um indivíduo, mas sim uma pessoa que pertence a um grupo. Ela actuará de acordo com os interesses do grupo de pertença, que podem ou não coincidir com os interesses individuais. Habitualmente dá-se preferência ao recrutamento de familiares do empresário ou de outros empregados da organização. Numa sociedade individualista as relações familiares no trabalho não são bem aceites, uma vez que podem gerar nepotismo e conflitos de interesse.

Numa sociedade **colectivista**, o local de trabalho pode transformar-se num grupo de pertença, no sentido emocional da palavra. A relação entre empregado e empregador é vista numa perspectiva moral e assemelha-se a uma relação familiar onde existem obrigações mútuas: protecção em troca de lealdade. O mau desempenho não constitui razão suficiente para o despedimento: “não se despede um filho”. Este padrão relacional é típico das empresas

japonesas; não obstante, no Japão, só se aplica ao grupo de assalariados permanentes da empresa, que na maioria das vezes não representa mais que metade da força de trabalho. Nas sociedades individualistas, torna-se necessário praticar uma gestão individualizada: os incentivos e bónus devem estar relacionados com o desempenho individual. Numa sociedade colectivista, pelo contrário, trata-se da gestão de grupos.

Na realidade, existe uma grande variedade de relações empregador-empregado dentro das próprias sociedades individualista e colectivista. Existem casos em que nas sociedades colectivistas, os sindicatos substituem a organização como grupo de pertença emocional e os conflitos entre os sindicatos e a empresa podem ser violentos. Por outro lado, alguns empresários de países individualistas estabelecem com os empregados uma forte coesão grupal.

Feminilidade e masculinidade

São **masculinas** as sociedades onde os papéis são nitidamente diferenciados - o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida. São **femininas** as sociedades onde os papéis sociais dos sexos se sobrepõem - tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida. Os campeões da masculinidade são o Japão e alguns países europeus: a Áustria, a Itália, a Suíça, e a Alemanha. A Holanda faz parte dos países mais femininos, como a Suécia, a Noruega, e a Dinamarca. Portugal faz parte dos países relativamente femininos. Numa cultura masculina, a família socializa as suas crianças no sentido da auto-afirmação, ambição e competição; as organizações colocam o acento nos resultados e tentam compensá-los com equidade (o indivíduo é recompensado de acordo com os seus resultados).

Nas sociedades **femininas** a família socializa as suas crianças no sentido da modéstia e da solidariedade e as organizações tendem a recompensar numa base igualitária (de acordo com as necessidades). Nas sociedades masculinas os homens devem ter aspirações de carreira, enquanto nas femininas, tanto os homens como as mulheres podem ou não ser ambiciosos.

As culturas masculinas e femininas criam diferentes modelos de chefe. O chefe masculino revela auto-afirmação, decisão e é agressivo, toma as decisões sozinho, com base em factos. Numa sociedade feminina o chefe é menos visível, actua mais por intuição do que por decisão e está habituado a procurar consensos.

Controlo da Incerteza

O grau de incerteza de um país mede o nível de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas. Este sentimento exprime-se, entre outros, pelo stress e a necessidade de previsibilidade: uma sociedade de regras, escritas ou não. Os países europeus e americanos de cultura latina têm índices elevados de controlo de incerteza: Portugal está em segundo lugar após a Grécia.

Nos países com **elevado índice de controlo da incerteza** existem numerosas leis formais e informais, que controlam os direitos e obrigações de empregados e assalariados. Os membros destas sociedades foram programados desde a sua infância para se sentirem cómodos em meios estruturados. Deve-se deixar o menor espaço possível ao acaso.

Pelo contrário, nos países com um **baixo índice de controlo de incerteza** parece existir uma aversão emocional face às regras formais. Só se estabelecem normas em caso de absoluta necessidade. Na medida em que toleram mais facilmente os comportamentos desviantes, estes países constituem um terreno mais propício para a inovação. No entanto, parecem estar em desvantagem quando se trata de desenvolver certas inovações até à sua implementação em

larga escala, na medida em que essa implementação exige habitualmente um considerável sentido de detalhe e pontualidade, que se encontra, mais facilmente nos países de elevado controlo de incerteza.

Orientação a longo prazo e orientação a curto prazo

Um país com **orientação a longo prazo** caracteriza-se pela perseverança, pelo respeito do estatuto social de cada um no âmbito das relações sociais, pela austeridade e pelo sentido de vergonha. Pelo contrário, a **orientação a curto prazo** dá valor à solidez e estabilidade pessoais, à dignidade, à tradição e à reciprocidade de valores, oferendas e gentilezas.

Embora a IBM não seja uma indústria da indústria turística a verdade é que, e concretamente na hotelaria, operam muitas empresas de carácter multinacional, sobretudo se estivermos a falar de grupos hoteleiros. O contributo de Hofstede é, assim, também neste sector muito importante porque embora as práticas e técnicas hoteleiras possam ser semelhantes ao nível internacional (o que mais uma vez facilita a mobilidade da mão-de-obra), a verdade é que os valores podem ser significativamente diferentes.

Hofstede (1991) aborda ainda o tema das implicações das diferenças entre culturas, concretamente, os contactos interculturais no turismo, e salienta que no âmbito da expansão internacional nas multinacionais há vários métodos de expansão onde as interações interculturais desempenham um papel considerável:

- **Criação de novas filiais** - É um processo lento, mas com reduzido risco cultural, uma vez que os fundadores podem seleccionar cuidadosamente as pessoas que melhor se adaptem à cultura da empresa;

- **Aquisição de uma empresa estrangeira** - É um método de expansão rápido mas o risco cultural é enorme. Ao adquirir a totalidade de uma empresa local, num só golpe, integra-se a empresa, a sua cultura e os elementos da cultura do país.
- **Fusão internacional** - Este método assemelha-se ao precedente, com a diferença de, neste caso, os parceiros terem praticamente igual dimensão e importância. O risco cultural é o mesmo, mas deixa de existir a possibilidade de resolver os problemas culturais através de demonstrações unilaterais de força.
- **Joint-venture internacional** - Implica a criação de uma nova unidade mediante a concentração de recursos de dois ou mais parceiros. Representa um risco menos elevado do que as fusões ou aquisições, desde que se chegue a um acordo sobre os recursos fornecidos por cada um dos parceiros e sobre a constituição da direcção.
- **Aliança estratégica internacional** - É a forma mais prudente de internacionalização. Sem criar uma nova identidade, os parceiros colaboram relativamente a produtos ou mercados específicos para benefício mútuo. É uma forma segura de os parceiros aprenderem a conhecer-se. Nenhuma das partes se sente ameaçada. No entanto, muitas vezes a aliança é formada entre empresas cuja cultura corporativa e a base tecnológica são diferentes. Aqui o sucesso depende da capacidade das empresas parceiras harmonizarem a sua cultura e os seus estilos de gestão.

Para Boella (1992), o estudo de Hofstede alerta para o facto de que, mesmo que as práticas de negócios de um certo ramo de actividade possam ser semelhantes em vários países, a verdade é que podem haver diferenças significativas em termos de valores. Sendo assim, se diferentes países se pautam por valores diferentes, a utilização de sistemas de gestão comuns não terá bons resultados. Para além disso, o autor diz que é necessário ter esta consciência da diversidade cultural no seio do sector hoteleiro, já que, a qualidade das relações entre

colaboradores será promovida se se lidar com estas diferenças culturais de forma pró-activa. Baum, Amoah & Spivack (1997) identificam também a importância da consciência da diversidade cultural como uma das principais preocupações em termos de RH que o sector hoteleiro, e o turismo em geral, enfrentam. Os autores referem que com a crescente internacionalização das empresas a inclusão da diversidade cultural como área de formação deverá ser uma prioridade. Esta questão está também intimamente relacionada com a gestão da diversidade que será analisada à frente.

O modo como cada empresa hoteleira, individualmente, demonstra ou desenvolve a *consciência cultural* varia de forma significativa (Boella, 1992). A maior parte das vezes nada é feito para atender às especificidades de culturas diferentes, como por exemplo, a simples tradução dos manuais em vigor na unidade hoteleira ou até a própria orientação dos colaboradores para as diferenças entre culturas. A gestão tem que ter em conta que estas diferenças culturais existem, que são importantes e ignorá-las pode dar origem a conflitos e mal-estar, podendo, por último levar à perda de importantes negócios.

3 - A CULTURA E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3.1 - A ORGANIZAÇÃO DE FUNÇÕES

A concorrência entre destinos e entre empresas é cada vez maior e tem assumido novos contornos. Segundo Fayos-Solá referido por Vellas e Bécherel (1999, p. 152) a “Nova Era do Turismo” é caracterizada por mudanças significativas: da segmentação da procura para uma super-segmentação; de mercados e canais de distribuição rígidos para mercados e canais de distribuição mais flexíveis; da produção em massa para nichos de valor integrado; e da minimização de custos para a qualidade total. Para além disso, a competição deixa de ter como foco o produto em si para estar centrada na mais valia que o produto traz comparativamente com outro produto, o que faz com que os RH desempenhem um papel ainda mais importante. A prestação de um serviço de elevada qualidade com a atitude correcta é vital para as empresas turísticas que lutam para conseguir vantagens competitivas. No sector dos serviços os colaboradores que estão em contacto com os clientes são muitas vezes mais importantes do que outros colaboradores que possam ter mais qualificações e situar-se numa hierarquia mais elevada da empresa. Já em 1978, Shamir (referido por Hornsey e Dann, 1984), apresentava o dilema da indústria hoteleira, a saber, a elevada dependência dos hotéis relativamente aos seus clientes, a heterogeneidade, a imprevisibilidade, a sensibilidade e a reactividade desses clientes, aliada à diversidade e à natureza imediata dos serviços que são fornecidos pelos hotéis, faz com que se conjuguem para os hotéis duas exigências: a flexibilidade e, ao mesmo tempo, o elevado controlo e coordenação. Para além disso, o trabalho na indústria hoteleira é inevitavelmente um trabalho de grupo onde todas as pessoas trabalham de forma interdependente. Todas as pessoas dependem em grande medida do trabalho do colega. É este trabalho interdependente, de pessoas que são obrigadas a trabalhar em grupo, que determina o sucesso ou o insucesso de muitas unidades.

A organização de funções na indústria hoteleira nem sempre é fácil de definir pois trata-se de uma indústria extremamente diversificada no que respeita ao tipo de funções que oferece e à natureza de indivíduos que necessita. Hornsey e Dann (1984) resumem as funções e as categorias existentes na indústria hoteleira em três grupos:

- os trabalhadores não qualificados – são a maioria, predomina o trabalho feminino e o trabalho em part-time; é aqui que se registam as maiores taxas de rotatividade e os salários são mais baixos (ex. governanta de andares);
- trabalhadores qualificados e semi-qualificados – é o grupo que mais atrai trabalhadores imigrantes e é este grupo que tipifica as funções hoteleiras, isto é, que cria a imagem das funções na hotelaria. É também aqui que os colaboradores são mais individualistas pois as recompensas são muitas vezes individuais (ex. rececionista, empregado de mesa);
- gestão – estes colaboradores entram para a organização, em princípio, por vocação e não por falta de oportunidades em outros sectores, como acontece muitas vezes nos grupos anteriores. Não quer dizer que não haja aqui também rotatividade. Estão também sujeitos sobretudo às longas horas de trabalho.

Um dos factores que mais influencia a separação ou não das tarefas em departamentos autónomos, que agrupam uma ou mais funções, conforme o volume de trabalho, é a dimensão das unidades. Na hotelaria as unidades de média e até de pequena dimensão dividem-se sobretudo em dois departamentos principais: o departamento de alojamentos e o departamento de alimentos e bebidas (tabela 1.2). Estes têm tendência para abranger, para além das próprias funções, outras, como por exemplo, a área comercial ou a financeira.

Tabela 1. 2 - Principais departamentos e suas funções nas unidades hoteleiras



Fonte: Instituto do Emprego e Formação Profissional, 1993, pag.9

Não pretendendo aqui apresentar de forma exaustiva as diferentes funções existentes numa unidade hoteleira, a nossa atenção incidirá apenas na identificação das funções de Direcção e do Departamento de Alojamentos (cuja descrição de funções se encontra no Anexo I), a saber:

Direcção: *Director de Hotel; Assistente de Direcção; Director de Alojamento; Director de Produção; Director de Restauração*

Departamento de Alojamentos

Recepção: *Chefe de Recepção; Recepcionista;*

Portaria: *Chefe de Portaria; Porteiro.*

Andares: *Governante Geral de Andares; Governante de Andares;Empregada de Andares*

Rouparia/Lavandaria: *Director de Lavandaria; Governante de Rouparia/Lavandaria; Costureiro / Engomador / Lavador / Roupeiro; Encarregado de Limpeza; Empregado de Limpeza; Operador de Máquinas de Lavandaria*

As grandes unidades hoteleiras têm uma complexidade organizativa maior, quer seja pela sua dimensão, quer seja pelo número de colaboradores que empregam ou até pelo próprio volume de negócios. Assim, nestas organizações a tendência é para a redistribuição de tarefas e para a criação de novos departamentos que englobam uma ou mais áreas organizacionais: a Direcção

Financeira, a Direcção de RH, a Direcção Comercial e de Promoção, a Direcção de Planeamento e a Direcção de Manutenção e Reparação.

Nem sempre é fácil tentar perceber objectivamente o que influencia o número de colaboradores nos hotéis. No entanto, a capacidade de prever e analisar as necessidades de RH é uma das funções mais importantes dos gestores pois os custos de mão-de-obra representam uma porção significativa dos custos totais. Cho e Wong (2001) identificaram os factores considerados mais importantes pelos diferentes gestores de hotéis de Hong Kong na determinação dos níveis de mão-de-obra nas unidades hoteleiras:

- Factores económicos – as taxas médias de ocupação, intimamente relacionadas com as receitas totais; o total das vendas; o lucro obtido por departamento ou área de serviço, por exemplo a restauração e bebidas;
- Factores sociais – a performance standard do serviço (quanto mais exigente maior é o número de colaboradores) por sua vez intimamente relacionado com a classificação do hotel; as condições do emprego (tempo inteiro, parcial, etc.) e ainda a taxa de rotação do pessoal.
- Produtividade.

Num sector marcado, por um lado, pela rotatividade de pessoal e, por outro lado, pela grande exigência em termos de serviço nem sempre é fácil identificar os níveis eficientes e apropriados de colaboradores. Todos os factores identificados anteriormente devem ser equacionados pela gestão no correcto planeamento da mão-de-obra necessária e na correcta organização de funções.

O emprego temporário é outra realidade que caracteriza a indústria hoteleira. Tregaskis (1997) inclui na designação de emprego temporário todas as formas de emprego que difiram dos contratos permanentes, sem termo,. Mais especificamente, são aqui incluídas as pessoas

empregadas temporariamente para suprir necessidades sazonais; trabalhadores temporários ou casuais empregados por um período limitado de tempo; pessoas empregados com contrato a termo. Tregaskis, que estudou o emprego temporário na Europa, conclui que se trata de uma realidade cada vez mais frequente não só na indústria do turismo e da construção civil (tradicionalmente os sectores com maior registo de emprego temporário), mas um pouco em vários sectores e em várias profissões (especializadas e não especializadas). A autora avalia o impacto do emprego temporário tendo em conta os seguintes aspectos: diferentes perspectivas organizacionais na utilização de trabalhadores temporários; a influência do trabalho temporário no lucro das empresas; o emprego temporário e a expansão ou redução da força de trabalho; o emprego temporário e o investimento em formação e desenvolvimento. A autora conclui que não é possível estabelecer uniformemente a forma como os aspectos referidos estão relacionados com o emprego temporário pois cada país da Europa regista situações diferentes – varia de país para país e está relacionado com vários aspectos como, a evolução das mentalidades, o crescimento económico, a legislação do emprego e a maior ou menor influência dos sindicatos. Também não foi possível estabelecer uma relação entre a utilização frequente de emprego temporário pelas empresas e o seu lucro. No entanto conclui que as empresas que utilizavam frequentemente emprego temporário e que apresentavam elevada rentabilidade apostavam em formação e desenvolvimento para esses colaboradores, o que aumentava a motivação dos mesmos.

Já Inman e Enz (1995) corroboravam esta ideia com a afirmação de que estava na altura de mostrar os talentos escondidos e não apreciados do potencial dos colaboradores em part-time. Para os autores é necessário destruir as crenças largamente enraizadas dos gestores acerca das atitudes e comportamentos dos colaboradores em part-time. Assim, defendem que os diferentes mitos acerca de trabalhadores menos comprometidos, menos preocupados com a qualidade, menos valiosos e com maior grau de absentéismo, são mitos falsos. Os gestores

têm que parar de subestimar e sobre-utilizar esses colaboradores e, em vez disso, aproveitar a flexibilidade dos seus horários de trabalho. Defendem que os trabalhadores em part-time devem ser tratados como recursos valiosos e, como tal, devem ser revistas as estratégias de compensação; deve ser dada formação adequada a estes colaboradores; devem ser desenvolvidos canais de comunicação adequados; devem ser alargadas as possibilidades em termos de desempenho de funções; e, por fim, devem ser-lhes oferecidos benefícios tais como aqueles usufruídos pelos colaboradores a tempo inteiro. Inman e Enz concluem dizendo que os colaboradores em part-time e os colaboradores a tempo inteiro mostram atitudes e comportamentos de trabalho muito similares e quanto mais cedo os gestores assumirem esta realidade mais depressa tomarão medidas que permitam transformar colaboradores em part-time em fontes de vantagens competitivas.

Murthy e Murrmann (1993) vão ainda mais longe e defendem o leasing de colaboradores como uma estratégia de recrutamento alternativa com benefícios para os colaboradores e para as entidades empregadoras. Para os autores o leasing de colaboradores traduz-se no seguinte: uma empresa de leasing contrata todos os trabalhadores de uma determinada empresa, que deixam assim de ser colaboradores da unidade hoteleira e passam a sê-lo da empresa de leasing. Assim, a indústria hoteleira tem vantagens substanciais tendo em conta que grande parte das unidades hoteleiras são pequenas empresas que têm de enfrentar elevados encargos com o pessoal. Estas empresas não conseguem assim compensar adequadamente os seus colaboradores e também não conseguem ter um sistema de benefícios e incentivos motivador. Com esta alternativa a rotatividade de pessoal deixa de fazer sentido pois os colaboradores da empresa de leasing podem facilmente movimentar-se de empresa para empresa. As grandes vantagens do leasing de colaboradores situam-se assim ao nível da diminuição da rotatividade e da diminuição dos custos de recrutamento. Para além disso, as empresas de leasing tendo uma grande capacidade em termos de emprego podem custear a formação e o

desenvolvimentos dos seus colaboradores. A capacidade de oferta de benefícios e recompensas seria assim para estas empresas muito maior. Os autores concluem que num mundo empresarial onde as pequenas unidades são cada vez em maior número (incluindo as pequenas unidades franchisadas) estas têm que ser cada vez mais competitivas e o recurso a estratégias flexíveis de contratação de colaboradores pode ser uma das formas de diferenciação competitiva.

3.2 - A GESTÃO

O que faz uma pessoa ser um gestor de sucesso ou um bom líder tem sido, sem dúvida, uma das questões mais debatidas desde que as pessoas começaram a viver em sociedades organizadas. A forma como os diferentes gestores ao longo dos tempos têm gerido pessoas está intimamente ligado às diferentes abordagens à gestão que têm sido feitas, fruto essencialmente da evolução dos tempos e das características das sociedades. As diferentes teorias administrativas e organizacionais evoluíram da Escola Clássica e do estudo do homem como centro de análise até ao estudo da cultura das organizações, da gestão da mudança e da qualidade total. As últimas perspectivas da gestão apontam para a necessidade de reinventar as organizações todos os dias, salientando que para além da estratégia é necessário ter uma visão. Assim, as últimas indicações dos gurus da gestão, concretamente a dupla Hamel e Prahalad (1994), defendem que os líderes são importantes, mas estes devem ser sobretudo um elo de ligação entre os trabalhadores, os defensores de elevados padrões de desempenho nas organizações e os promotores de um ambiente excitante e de desafio intelectual.

As pessoas são, hoje em dia, o activo mais importante de uma empresa, assim como o é, o trabalho e os processos que desenvolvem, o que em última análise constitui o conhecimento da empresa, aquilo que é por muitas pessoas referido como capital intelectual. O termo capital

intelectual representa algo intangível na empresa, sendo referido como a soma do que existe na organização e que pode ser usado para criar uma vantagem competitiva no mercado. Martinez (1999) define capital intelectual como sendo o produto da conversão do conhecimento (matéria-prima) em algo de valor. O capital intelectual pode estar presente na mente dos empregados através da sua experiência e habilidade no interior da organização pelo conhecimento geral que esta possui e na mente dos consumidores pela confiança que estes depositam nela. Sendo cada vez mais um recurso valioso para a empresa, o capital intelectual assenta fortemente no valor dos colaboradores e é este valor que os gestores devem saber reconhecer principalmente nas empresas de serviços.

Com inúmeras abordagens à gestão a questão é qual a abordagem a aplicar à hotelaria? Trata-se por vezes de uma questão difícil de responder, pelo menos não existe uma resposta aplicável a todos os casos. É diferente gerir uma unidade hoteleira de pequena dimensão e gestão independente e gerir uma unidade de maior dimensão e explorada em cadeia.

A interdependência de funções, tal como já foi referido, é uma das principais características do trabalho na hotelaria. O desempenho de cada uma das funções é interdependente e, como tal, é o bom desempenho do grupo que conduz uma unidade hoteleira ao sucesso. Por sua vez o sucesso do grupo depende da capacidade de alguns indivíduos, os gestores ou os líderes, para conduzir estes grupos ao encontro dos resultados desejados (Boella, 1992). Interessa então à gestão compreender quais são as principais características dos grupos a liderar e, tendo em conta que os grupos partilham conjuntos de elementos em comum, estes devem ser analisados já que estão na origem dos motivos pelos quais os grupos se formam e no efeito que o grupo tem em cada elemento individualmente. Segundo Boella (op. Cit.) se agruparmos estes elementos podemos identificar as principais especificidades dos grupos, a saber:

Partilha de objectivos comuns – nas organizações é natural que os objectivos primários sejam orientados para as funções a desempenhar onde o lucro, por um lado,

e a prestação de serviços, por outro, são fundamentais. O que está na base da criação dos grupos é o facto de o trabalho em grupo ser supostamente mais eficiente do que o trabalho individual. Em algumas situações de trabalho, a partilha de objectivos comuns pode ser mínima, dependendo da atitude da gestão para com os seus colaboradores. Atitudes coercivas tendem a criar relações de “exploração” mútua enquanto que atitudes mais “normativas” tendem a criar quase uma atitude moral para com a função. Só neste último caso é que há a partilha de valores comuns.

Normas ou valores comuns – Idealmente os membros de um mesmo grupo deveriam partilhar valores comuns. É na fase da selecção e integração que as organizações geralmente se preocupam em identificar e, posteriormente, ensinar os colaboradores que partilham os mesmos valores que os empregadores. No entanto, esta tarefa nem sempre é fácil numa indústria caracterizado pelo trabalho temporário e periférico.

Interdependência - não é suficiente as pessoas terem interesses e valores em comum para formarem um grupo. Para que um grupo exista é necessária a partilha de um propósito comum, de uma actividade comum, de interdependência no seio da actividade.

Comunicação entre membros – para que vários indivíduos possam trabalhar em conjunto é necessário que haja comunicação se não entre todos os membros do grupo pelo menos entre alguns.

O tamanho e a estrutura dos grupos também é importante. Quanto menor for o tamanho do grupo mais fácil será de gerir. Tendo como objectivo reduzir custos, a preocupação das organizações é terem grupos de trabalhos menores mas, ao mesmo tempo, assegurar as diferentes competências necessárias às tarefas a desempenhar. A estruturação dos grupos surge da conjugação de várias necessidades: comunicação, controlo e interdependência.

A estrutura dos grupos pode ser formal ou informal. As organizações de maiores dimensões tendem a desenvolver estruturas mais formais onde o estabelecimento de normas permite controlar melhor, manter e orientar os grupos. Para Kemp e Dwyer (2001) a competição saudável entre grupos para a melhoria da prestação e do ambiente de trabalho é mais eficaz na satisfação dos clientes e dos próprios colaboradores do que a existência de uma estrutura hierarquicamente definida e um conjunto de normas e procedimentos rígidos. Idealmente o controlo provém da própria estrutura da equipa pois é ela que “controla” a qualidade do trabalho de cada um dos membros do grupo e promove a fruição de ideias e de sugestões no objectivo último de oferecer uma experiência de qualidade aos clientes. Na sua essência os grupos são formados por líderes e por liderados e cada um destes elementos desenvolve atitudes para com o trabalho que desempenha e para com os outros elementos com quem tem que lidar, liderar ou obedecer.

A capacidade de liderança é uma das características mais procuradas, no entanto, nem sempre é fácil identificar ou explicar o porquê de um colaborador ou de um gestor conseguir mobilizar de forma coesa um grupo de colaboradores em torno de objectivos comuns e formas de fazer correctas. Poderão ser as características inatas de uma pessoa (físicas ou psicológicas) ou as “características culturais” adquiridas (valores, crenças, atitudes, etc.) que constituem um bom líder, mas a verdade é que se tratam de critérios inevitavelmente ambíguos e difíceis de registar. Dubé et al. (1999) definem aquilo que são os caminhos surpreendentemente simples para o sucesso através do testemunho de quatro líderes mundiais, quer em termos de gestão, que em termos de propriedade e gestão. Assim, são apresentadas quatro ideias de liderança:

A paixão de servir – Dada a inseparabilidade do serviço e a componente emocional e interpessoal o colaborador tem que ter a paixão de servir. Só assim conseguirá manter-se alegre e bem disposto apesar das horas de trabalho insociais, entre outras características

do serviço hoteleiro. Um sinónimo desta paixão de servir é também aquilo que é considerado por muitos como a “atitude correcta”. Esta tem que ser identificada aquando do recrutamento e selecção. Outra questão importante, é que os gestores têm que se mentalizar que eles servem os seus colaboradores e não apenas os clientes. Os colaboradores são assim os clientes da gestão.

Liderar pessoas - o tema da liderança tem sido amplamente debatido ao longo dos tempos e são várias as teorias acerca da liderança. Segundo Coleman, referido por Dubé et al. (1999), os bons líderes, para além da sua capacidade de aprendizagem e das competências técnicas, têm uma inteligência emocional elevada. Isto é, estão conscientes das suas emoções e da sua energia, do efeito que isso tem nos outros e controlam essas emoções quando é necessário. McGill e Slocum referidos por Dubé et al. (op. Cit) apresentam quatro domínios da liderança que têm enorme influência nas organizações: o conhecimento da função é essencial, não só nos aspectos de desempenho no dia-a-dia mas para perceber a função como algo em constante desenvolvimento; os líderes devem dar o exemplo, quer seja na partilha dos valores da organização, quer seja na criação de um clima que permita aos outros proceder do mesmo modo; os líderes têm que criar um clima de abertura na organização e de celebração de pequenas vitórias; finalmente, o líder cria um contexto de escolha onde os colaboradores estão constantemente conscientes das opções que podem tomar, reafirmando a sua relação de compromisso para com o líder. Ainda relacionado com este segundo aspecto da liderança de pessoas, está a gestão de processos. Tendo em conta a diversidade de motivações que cada unidade hoteleira tem que enfrentar, pois pode atender vários segmentos de mercado com características completamente distintas, a gestão de processos envolve a definição daqueles processos mais críticos para a satisfação de cada uma das especificidades relativas às diferentes necessidades e expectativas dos clientes.

A questão do sucesso nunca tem um fim - há que desenvolver uma cultura de aprendizagem constante, com os clientes, com outros subsectores da indústria e com a própria organização. Senge (referido por Karash, 1995), apresenta a definição daquilo que é a aprendizagem organizacional – são organizações onde as pessoas, de forma contínua, aumentam a sua capacidade para criar os resultados que desejam, onde novos e abrangentes modelos de pensamento são cultivados, onde as aspirações colectivas são promovidas e as pessoas estão continuamente a aprender como aprender em conjunto. A aprendizagem, ao nível individual, está mais relacionada com a obtenção de conhecimento, compreensão e qualificações. Ao nível organizacional está mais relacionada com o desenvolvimento de percepções, visões e estratégias e com a transferência de conhecimento. Em ambos os níveis, está relacionada com a descoberta e invenção, isto é, com o reconhecimento, criação ou exploração de novo conhecimento; com a manipulação do conhecimento e da compreensão para gerar novas ideias ou conceitos.

A cultura da aprendizagem, tão procurada pelos gestores, nem sempre é fácil de implementar. Dubé et al. (1999) dá um exemplo claro da concretização prática da cultura da aprendizagem – o grupo Marriott, onde para além do que já foi referido, há uma partilha entre as várias empresas do grupo, de conhecimento adquirido, através de um correcto sistema de comunicação global.

Todos os dias re-inventar-se a si próprio – os gestores têm que, por um lado, aprender com as experiências passadas e, por outro lado, estar atentos a novas aprendizagens.

A função de Director de Hotel (DH) é, sem dúvida, aquela que maior contributo dá para o sucesso da unidade hoteleira, pelo que é uma temática que tem que ser abordada quando se fala de gestão de unidades hoteleiras. Concretamente, e segundo Woods et al. (1998) têm proliferado desde sempre os estudos sobre esta função. No estudo realizado por estes autores,

o qual teve como público alvo directores de hotéis de grande dimensão, concluem que os elementos mais importantes na constituição da formação que um director hoteleiro deve ter são: experiência prática, formação no contexto de trabalho, estágios e formação em GRH. Outro elemento em análise foi a forma como os DH ocupam o seu tempo, tendo concluído que os mesmos trabalham em média nove a dez horas por dia. Também Gilbert (1997) estudou as alterações que a função de DH sofreu nos últimos anos no Reino Unido, concluindo que as principais causas se prendem com as condições de mercado:

- maior competitividade entre as empresas - leva a que o DH mude de “gestor de hotel” para “gestor de negócio” sendo a ênfase colocada na consecução de objectivos financeiros, na diminuição de custos e na introdução de novas tecnologias para reduzir os custos com a mão-de-obra;
- a cada vez maior procura de colaboradores “multi-tarefa” com o objectivo de, mais uma vez, reduzir custos com mão-de-obra e, conseqüentemente, uma cada vez maior capacidade que os DH têm que ter para gerir e motivar equipas;
- a tendência de muitas unidades hoteleiras tem sido a de integração em cadeias ou esquemas de exploração interligados, sendo um dos papeis do gestor de unidade, nestes casos, o de transmitir a “filosofia” da marca e de comunicar os valores e as regras da organização que fornece a marca.

Todas estas tendências se fazem sentir com menor intensidade à medida que falamos de unidades hoteleiras de menor dimensão.

3.3 - A COMUNICAÇÃO

O trabalho em grupo, inevitável na hotelaria, levanta uma questão muito importante, como seja a da comunicação. Os grupos existem porque a comunicação é possível entre indivíduos. O processo de comunicação tem conseqüências significativas no comportamento dos grupos e

na liderança que se estabelece, porque a informação é um activo extremamente valioso, podendo ser usado como uma forma de exercer controlo (Boella, 1992). As práticas de comunicação nas organizações influenciam enormemente a cultura organizacional e a capacidade de resposta a situações de mudança.

As capacidades de comunicação oral e escrita são fundamentais no estabelecimento de práticas de gestão eficazes. Brownell (1992) realizou um estudo onde avalia as percepções dos directores de hotéis e de directores intermédios (de departamentos) acerca da frequência e, ao mesmo tempo, da dificuldade dos relacionamentos comunicacionais nas respectivas organizações. No que diz respeito aos directores o seu papel ao nível da comunicação é mais relevante em processos de desenvolvimento e mudança e, como desempenham actividades mais centradas no planeamento, na definição de estratégias e na tomada de decisões, assumem também frequentemente o papel de ouvintes. Em relação ao papel dos directores intermédios nas actividades de comunicação, ele emerge sobretudo de forma reactiva dada a natureza imprevisível e fragmentada do trabalho. Os directores intermédios têm, ao nível da comunicação um papel de ligação entre os diferentes níveis organizacionais, sendo que a comunicação verbal surge de forma mais espontânea nas interacções frente-a-frente. O autor conclui que para ambos, os DH e os directores intermédios, a comunicação escrita em termos de cartas e relatórios é mais fácil do que a elaboração de memorandos internos e a comunicação mais difícil surge na forma de apresentações orais. A correcta compreensão dos próprios comportamentos comunicacionais, bem como dos comportamentos comunicacionais dos outros, contribui sem dúvida para o sucesso da gestão.

3.4 - A PRODUTIVIDADE

Compete à gestão identificar os factores de sucesso mais importantes e os indicadores chave de desempenho para a organização. Identificar quais são os componentes contributivos da

produtividade e a forma como estão interrelacionados é pois uma tarefa importante da gestão. Aumentos de produtividade permitem às empresas remunerar melhor os seus colaboradores, investir em novos equipamentos, vender os seus serviços (ou outputs em geral) a preços mais competitivos e ainda conseguir lucros consideráveis. McMahon (1994) avalia a produtividade na indústria hoteleira e refere que tendo em conta os elevados custos de mão-de-obra das empresas hoteleiras (cerca de 30% dos custos totais) estas são particularmente vulneráveis às pressões colocadas por parte dos trabalhadores para aumentar as remunerações. Por vezes, os acordos de concertação social podem fazer aumentar os salários quando não há aumento na produtividade. Para além desta questão a gestão encontra várias dificuldades em medir a produtividade na hotelaria. Teare referido por McMahon (op.Cit.) diz que estas dificuldades prendem-se com vários factores:

- a produção, a venda e o consumo do serviço são simultâneos; um serviço não pode ser inspeccionado e armazenado para venda posterior. Para além disso, há uma grande diversidade em termos de outputs e o estabelecimento de medidas para esses outputs nem sempre é fácil;
- a prestação final do serviço implica um contacto pessoal sujeito à vontade e disposição do colaborador naquele momento; tentar estabelecer aqui um sistema de medida da produtividade desta prestação torna-se algo difícil;
- as expectativas do cliente perante determinado serviço são algo muito subjectivo, assim como também o é a qualidade do serviço. Para além disso, a percepção que o cliente tem daquilo que deve ser a qualidade do serviço é muitas vezes mais importante do que a própria prestação.

A produtividade pode também ser potenciada por uma força de trabalho flexível sobretudo de duas formas: aumentando o desempenho individual dos colaboradores depois de analisar correctamente as funções e as técnicas apropriadas às mesmas; em segundo lugar, através da

definição de turnos, agrupar os colaboradores em equipas de forma eficiente. Em ambas as formas a motivação é fundamental e, como tal, devem ser implementados sistemas de recompensa com o objectivo de aumentar e estimular a produtividade. Dos estudos e pesquisas analisados McMahon (1994) conclui ainda que a produtividade está positivamente correlacionada com a formação e com uma correcta “arquitectura” de espaços nas organizações (ex.: colocar a cozinha de forma estratégica para que possa servir dois ou mais restaurantes).

A literatura existente sobre a análise da produtividade na indústria hotelaria não permite aferir de um método concreto que permita promover e avaliar quantitativamente a produtividade. Apenas são apontados métodos qualitativos de análise.

3.5 - A GESTÃO DA DIVERSIDADE

A diversidade dos elementos constituintes da força de trabalho na hotelaria obriga a gestão a prestar uma atenção redobrada a esta questão. A mão-de-obra é diversa em termos de género, raça, idade e até deficiências físicas. São vários os autores que analisam esta questão da diversidade (Maxwell, McDougall e Blair, 2000; Iverson, 2000; Hornsey & Dann, 1984) e apontam para a necessidade de a gestão colocar em prática políticas que promovam a igualdade no trabalho. Mais do que isso, os gestores têm que compreender que há diferenças entre colaboradores, as quais, se forem correctamente geridas, constituem um activo que permite que o trabalho seja feito de forma mais eficiente e mais eficaz. É a gestão da diversidade que permite a igualdade de oportunidades. Maxwell, McDougall e Blair (2000) analisam os diferentes estudos feitos sobre esta problemática, identificando os benefícios que a gestão da diversidade pode aportar às organizações, a saber, a utilização de todo o potencial e competências dos diversos colaboradores contribui para o sucesso organizacional porque permite o acesso a um mercado em constante mudança; facilita o recrutamento e selecção,

porque torna o ambiente de trabalho mais atractivo; promove a criatividade e a flexibilidade e diminui os custos com a rotatividade. Em termos da qualidade do serviço, esta pode ser potenciada pela diversidade de colaboradores pois a diversidade de clientes, de diferentes segmentos e com necessidades diferentes, é também cada vez maior. Os autores concluem que muitas vezes a gestão da diversidade é feita de forma inconsciente.

As organizações devem valorizar a diversidade de forma a saber tirar o melhor proveito possível. Iverson (2000) analisa a questão da diversidade nas organizações do sector hoteleiro através de uma abordagem sistémica e conclui que este assunto tão complexo é constituído por uma série de componentes, que têm que ser tratadas para que os colaboradores compreendam que a organização como um todo valoriza a diversidade. Com base no estudo a autora concretiza três categorias principais, onde enquadra as referidas componentes, que por sua vez se subdividem em subcategorias, que contribuem para a criação de um modelo de gestão da diversidade:

Cultura

Imagem da organização como um todo: as organizações hoteleiras devem criar uma cultura que promova a diversidade; devem promover práticas e políticas que promovam o respeito mútuo, um sentimento de pertença para todos. Daqui resulta que a aceitação das diferenças promove uma cultura onde a diversidade é valorizada. Um forma de conseguir isso é levar a cabo, em toda a organização, formação sobre diversidade.

Preocupação pela igualdade: na prática as organizações devem demonstrar respeito igual pelos membros de grupos minoritários e pelos membros dos grupos majoritários. Para conseguir isto devem desenvolver expectativas de desempenho e sistemas de recompensa sem enviesamentos.

Oportunidade

Desenvolvimento de carreiras: devem ser possibilitados aos membros dos grupos minoritários oportunidades para desenvolvimento e promoção na carreira. Estas minorias devem ter acesso a funções bem remuneradas e de topo.

Práticas de recrutamento: muitas vezes as organizações procuram ter uma força de trabalho diversificada contratando membros de grupos minoritários para funções com baixas remunerações e não-especializadas. Trata-se de um procedimento incorrecto já que estas pessoas devem ter, aquando da selecção, a mesma facilidade de acesso a funções bem remuneradas que têm outros membros de grupos maioritários.

Liderança

Práticas de gestão: Para se conseguir tirar proveito da diversidade os gestores de topo devem reconhecer as capacidades de todos os colaboradores, ter as suas ideias em consideração e apoiar ambos os grupos: maioritários e minoritários. Os gestores devem aceitar e comunicar com aqueles empregados cuja língua mãe não é a mesma que a sua e devem aceitar as crenças culturais e necessidades de todos os colaboradores. Esta é uma das componentes mais importantes da gestão da diversidade e, como tal, as organizações devem preocupar-se em seleccionar gestores de ambos os grupos e dar-lhes formação sobre a gestão da diversidade.

De referir que a literatura existente sobre a evidência prática deste tema em particular, é ainda relativamente escassa.

3.6 - O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A gestão eficaz de RH e da qualidade do serviço nas organizações de serviços é um processo contínuo que envolve quase todos os aspectos da organização, razão pela qual é visto como um processo complexo. Entendido como a abordagem à mudança organizacional na qual são

os próprios colaboradores a formular e a implementar a mudança necessária, geralmente com a ajuda de um consultor (Dessler, 2001), o desenvolvimento organizacional só pode ocorrer se as empresas de serviços tiverem o constante cuidado de analisar e procurar formas de melhorar o funcionamento organizacional. O fundamento base do desenvolvimento organizacional consiste na necessidade de mudança geralmente originada por dois motivos: o acompanhamento das constantes mudanças no meio envolvente ou a correcção de algo que está a ser feito da forma errada ou, pelo menos, da forma menos correcta. Para Dessler (2001) há quatro tipos de intervenções ao nível do desenvolvimento organizacional, a saber, recursos humanos, (ex. equipas de trabalho), estrutura tecnológica (ex. círculos de qualidade), gestão de recursos humanos (ex. avaliação de desempenho) e estratégia (ex. mudança estratégica).

Para Go, Monachello & Baum (1996) o desenvolvimento organizacional é um processo planeado e contínuo de mudanças utilizadas como uma forma de melhorar a eficácia da organização na resolução de problemas e na concretização de objectivos organizacionais. Segundo os autores referenciados o processo do desenvolvimento organizacional comporta três fases: diagnóstico, acção e manutenção do processo. Na fase de diagnóstico os principais problemas identificados são: diminuição da produtividade; absentéismo excessivo; conflito; reclamações dos clientes; diminuição dos rendimentos; diminuição da quota de mercado; aumento exponencial dos custos; elevada rotatividade do pessoal. A fase da acção pode decorrer durante um longo período de tempo, dependendo do tipo de problema diagnosticado. É nesta fase que o especialista em desenvolvimento organizacional (geralmente da área da GRH ou um consultor externo especialista em desenvolvimento organizacional) implementa estratégias de mudança com o objectivo de eliminar ou, pelo menos, aliviar o(s) problema(s) identificados. A fase de manutenção visa assegurar que a intervenção é levada a cabo com o mínimo de disfunções na organização, isto é, assegura que as atitudes e as emoções dos colaboradores são tidas em conta e acompanhadas durante o período de transição. É

necessário estabelecer aqui o paralelismo com o Modelo de Lewin (referido por Dessler, 2001), o qual encerra em si o processo básico para implementar a mudança nas organizações com um mínimo de resistência. Para Lewin todo o comportamento nas organizações é resultado de duas forças que operam de forma simultânea, por um lado, aqueles que querem manter o *status que* e, por outro, aqueles que querem promover a mudança. Implementar a mudança significa actuar sobre estas forças. O processo consiste então em três etapas denominadas *Mexer (Unfreezing)*, *Mover (Moving)* e *Manter (Refreezing)*. A primeira etapa envolve a redução das forças que pretendem manter o *status quo*, geralmente através da colocação das pessoas perante problemas ou situações provocadoras, por forma a que reconheçam a necessidade da mudança e procurem novas soluções. Na segunda etapa, com base em algumas técnicas, trata-se de realmente alterar o comportamento, os valores e as atitudes dos indivíduos nas organizações. A última etapa consiste em evitar que se regresses à situação anterior e à forma como antes se faziam as coisas, instituindo novos sistemas e novos procedimentos que reforcem as recentes mudanças organizacionais.

No desenvolvimento organizacional Go, Monachello & Baum, (1996) identificam, ainda, três níveis de intervenção:

- Individual (ex.: planeamento de carreiras, avaliação de desempenho, programas de assistência aos colaboradores);
- Grupal (ex.: círculos de qualidade, análises de sistemas sócio-técnicos na introdução de novas tecnologias, construção de trabalho de equipas);
- Organizacional (ex.: análise do clima, reestruturação organizacional, sessões de planeamento estratégico).

No que diz respeito ao nível individual trata-se sobretudo de intervenções que visam o desenvolvimento de RH, da gestão da motivação e da gestão da mão-de-obra. No entanto, não é só ao nível individual que os colaboradores podem resistir às mudanças. Os gestores têm

também que ser capazes de lidar com a resistência colectiva dos colaboradores. Assim, as estratégias para ultrapassar a resistência individual são muitas vezes desenvolvidas ao nível dos grupos e do trabalho de equipas.

Intimamente relacionado com o conceito de desenvolvimento organizacional está o conceito de aprendizagem organizacional e de organização inteligente (LO - *Learning Organizations*). Embora haja muitas definições para as LO, elas são geralmente descritas como aquelas organizações que continuamente adquirem, processam e disseminam o conhecimento sobre mercados, produtos, tecnologias e processos de negócio (Ellinger et al., 1999). Este conhecimento é baseado na experiência, experimentação e informação fornecida pelos clientes, fornecedores, concorrentes, e outras fontes. As LO são geralmente orientadas para o mercado e têm uma cultura empresarial, uma estrutura flexível e orgânica e uma liderança facilitadora (Garvin,1993).

Para Ellinger et al. (1999) o conceito de líderes facilitadores no seio das organizações constitui um ponto de partida radical relativamente ao estilo de controlo de liderança e de gestão que tipicamente prevaleceu nas organizações durante décadas. Passa-se de uma orientação de comando e controlo para uma orientação de facilitador e enriquecedor, na qual os líderes e os gestores, centram as suas atenções no desenvolvimento dos seus colaboradores e na promoção da sua aprendizagem. Para obter colaboradores “aprendizes”, devem os gestores atrair e motivar as melhores pessoas que, por sua vez, devem recompensar, reconhecer, reter, formar, educar e melhorar, e a mudança mais radical de todas, servir e satisfazer.

Com base num estudo realizado junto de várias empresas Ellinger et al (1999) concluem que é possível que um cada vez maior número de gestores e líderes, responsáveis no local de trabalho pela tarefa de construção de LO, se tornem também os responsáveis primários pelo desenvolvimento dos seus colaboradores. Em conjunto com os gestores de recursos humanos,

os gestores e os líderes podem formar uma infra-estrutura de aprendizagem muito mais ampla. Garvin (1993) refere que as pessoas que no seio da organização, promovem o desenvolvimento dos recursos humanos, e que estão contínua e sistematicamente a aumentar a capacidade de aprendizagem da organização através do desenvolvimento de estruturas de aprendizagem, estão a criar organizações inteligentes. Para Erllinger et al (1999) os gestores de recursos humanos têm que ensinar os gestores e líderes das organizações a **ensinar** pessoas, algo que não faz parte da formação ministrada nas escolas de gestão nem em nenhuma empresa. Se o desafio dos próximos anos é a gestão da aprendizagem organizacional e a promoção do desenvolvimento e da aprendizagem, então é necessário que os programas de desenvolvimento/ aperfeiçoamento da gestão sejam oferecidos em formatos diferentes dos tradicionais que devem ser criados com o envolvimento do Departamento de Recursos Humanos, dos gestores de linha e da gestão de topo.

3.7 - A CULTURA ORGANIZACIONAL

A compreensão da mudança ao nível organizacional implica a análise daquilo que é a cultura e os valores dominantes na organização. Antes de mais interessa analisar o conceito de cultura organizacional. Edgar Schein (1996a) que já havia definido este conceito em 1992 no seu livro “Cultura organizacional e Liderança”, relembra-o como o conjunto de crenças implícitas, assumidas e partilhadas por um grupo, que determinam a forma como o mesmo entende, pensa e reage relativamente aos diversos ambientes onde está inserido. Para Schein as normas são uma mera manifestação visível destas crenças mas salienta que por detrás das normas está um conjunto de pressupostos profundamente assumidos, que os diferentes membros do grupo nunca questionam ou analisam. A cultura é apenas assumida de forma consciente pelos membros quando estão perante uma cultura diferente. O autor (1996b) acrescenta ainda que quando queremos aumentar a eficácia e a eficiência nas organizações

temos que ter em conta o facto de operarem de forma silenciosa no seio das organizações três tipos diferentes de culturas, que na realidade não se compreendem muito bem e que muitas vezes actuam com objectivos discordantes, a saber: cultura operacional – ao nível dos colaboradores que levam a cabo as operações de produção e/ou prestação de serviços; a cultura da engenharia – ao nível dos colaboradores que estabelecem e monitorizam não só a tecnologia mas também os diferentes programas em vigor (marketing, financeiro, recompensas, etc.); e a cultura da gestão de topo – ao nível dos colaboradores que construíram o seu progresso até ao topo e que são responsáveis pela tomada de decisões ao nível da direcção executiva das organizações. Shein (1996b) conclui que a tão necessária compreensão da cultura organizacional, e do seu poder, só poderá existir se realmente cruzarmos as fronteiras de cada uma destas culturas. Para além disso, os obstáculos que existem para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional serão mais rapidamente identificados se se examinarem as reacções à mudança por parte de cada uma destas culturas ocupacionais.

Hofstede (1991) define cultura organizacional como os activos psicológicos de uma organização, que podem ser usados para prever o que acontecerá aos seus activos financeiros nos próximos cinco anos. O autor, que estudou separadamente a cultura organizacional ou de empresas, e as culturas nacionais e suas dimensões, refere que os resultados das investigações sobre as segundas são apenas parcialmente úteis para uma boa compreensão das culturas organizacionais. O estudo relativo às culturas organizacionais foi feito com base num projecto especial de investigação levado a cabo pelo IRIC (Instituto de Investigação sobre Cooperação Intercultural) em vinte organizações da Dinamarca e Países Baixos. Neste estudo foram identificadas seis dimensões das culturas organizacionais:

- **Orientação para o processo VS orientação para o trabalho** - opõe uma preocupação com os meios a uma preocupação com os objectivos.

- **Orientação para o empregado VS orientação para o trabalho** - opõe uma preocupação com as pessoas a uma preocupação com a realização do trabalho.
- **Paroquial VS profissional** - opõe unidades cuja identidade dos empregados deriva grandemente da organização, a unidades onde os empregados se identificam com o seu tipo de trabalho.
- **Sistema aberto VS sistema fechado** - descreve sobretudo o clima de comunicação; opõe organizações abertas a novos empregados e a pessoas externas á organização versus organizações onde as pessoas são vistas como fechadas e secretas, mesmo pelos membros. Foi a única das seis dimensões associada com a nacionalidade.
- **Controlo ligeiro VS controlo apertado** - refere-se ao grau de estruturação interna da organização. Nas unidades de controlo fraco não há preocupação com os custos, os horários das reuniões são apenas aproximadamente respeitados e fazem-se piadas sobre a companhia e o trabalho. Nas unidades de controlo forte acontece o contrário.
- **Normativo VS pragmático** - lida com o popular conceito de orientação para o cliente - orientação para o mercado, em oposição com uma orientação onde o papel das organizações face ao exterior é o de implementação de regras invioláveis.

Com base nestas dimensões Hofstede estabelece relações entre outras variáveis, como sejam, o sector, o mercado e outras dimensões identificadas para as diferentes culturas nacionais. Ainda relativamente à cultura organizacional, o autor dá orientações para os membros e gestores de organizações. A cultura nacional tem um impacto profundo nas organizações, com repercussões nos negócios e nos governos. O impacto da cultura organizacional é notoriamente menos profundo do que se poderia supor e o emprego do mesmo termo cultura para países e organizações pode ser enganador. As culturas organizacionais são menos a

expressão de valores dos seus membros e mais manifestações superficiais como símbolos, heróis e rituais comuns.

Também Hofstede (1991) na análise da cultura organizacional, refere que cada um de nós transporta consigo padrões de pensamento, de sentimentos e de acção potencial que são o resultado de uma aprendizagem contínua. Estas "programações" mentais são usualmente designadas por cultura e incluem, não apenas as actividades que refinam a mente, mas também todas as actividades simples da vida, como cumprimentar, comer e mostrar ou esconder emoções. Neste sentido a cultura é um fenómeno colectivo: pelos menos em parte, é partilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente social onde é adquirida. O autor salienta que, dada a importância da cultura organizacional é necessário saber fazer um diagnóstico através da identificação dessa mesma cultura para se poder mudá-la. A cultura pode ser diagnosticada de fora da organização (análise dos aspectos físicos da organização; leitura do que escreve a organização; forma de acolhimento às pessoas exteriores à organização; forma como os empregados se sentem relativamente à organização; forma de passar o tempo por parte dos membros da organização), ou de dentro da organização (processo de progressão na carreira; tempo de permanência na empresa; o que fazem e sobre o que escrevem os membros da organização; que tipos de mitos e anedotas são transmitidos através da comunicação).

No âmbito da compreensão daquilo que é a cultura organizacional também Peters e Waterman (1982) dão um contributo importante, defendendo que, sem excepção, o domínio e coerência da cultura provaram ser uma qualidade essencial das companhias excelentes. Além disso, quanto mais forte é a cultura e mais dirigida ao mercado, menos necessidades há de manuais, de políticas, organogramas ou regras e procedimentos detalhados. Nestas companhias as pessoas nas posições mais baixas sabem o que devem fazer na maioria das situações porque os valores que os guiam são claros. Diz-se que uma cultura é forte quando os membros duma

dada organização se sentem satisfeitos relativamente à forma como actuam e se comportam. Organizações com culturas fortes são naturalmente mais eficientes; as outras perdem-se em conflitos, na desmotivação e anemia.

Numa perspectiva de gestão, o objectivo último da cultura organizacional será o de levar a empresa ao sucesso. O caminho para o sucesso passa por proporcionar aos colaboradores recompensas coerentes com os valores da organização e, ao mesmo tempo, ajustar esses valores adoptados para cumprir a missão, com os valores dos colaboradores. O conhecimento dos valores dominantes na organização permite tomar medidas adequadas de gestão e, particularmente, de GRH, concretamente, no recrutamento, selecção, socialização e formação.

As organizações do sector hoteleiro, que por excelência envolvem a relação entre pessoas de várias nacionalidades (quer ao nível da relação entre colaboradores, quer ao nível dos próprios clientes), deverão estar conscientes da diversidade de culturas e tentar estabelecer uma estrutura que sirva de ponto de partida para uma compreensão mútua. O estudo da cultura de Hofstede (1991) revela que os grupos humanos pensam, sentem e agem de forma diferente, mas não existem parâmetros científicos que permitam considerar um grupo intrinsecamente superior ou inferior. O estudo das diferenças culturais entre sociedades só é possível através de uma atitude de relativismo cultural que requer a suspensão de juízos de valor quando se lida com sociedades diferentes da sua. O julgamento e a acção devem ser precedidos de informação sobre a natureza das diferenças culturais entre sociedades, suas raízes e consequências.

A importância da análise e entendimento da cultura das organizações do sector hoteleiro, para a correcta definição de estratégias, é unanimemente referida por vários autores (Christensen, 1988; Becker & Olsen, 1995; Kemp & Dwyer, 2001). Com base no estudo de várias realidades hoteleiras os autores concluem da importância de uma cultura coerente para o eficaz funcionamento de uma organização. Kemp e Dwyer (2001) referem que os

colaboradores estarão muito mais motivados e comprometidos com a organização e serão mais produtivos se sentirem que podem dar um contributo importante para a organização, quer seja através de novas ideias, quer seja na participação na tomada de decisões. Para além disso, uma forte cultura pode ter imbuída uma estratégia concreta a qual já não precisa de estar formalmente definida porque as linhas orientadoras de acção serão interiorizadas pelos colaboradores a partir do momento em que aceitam a cultura da organização. Numa organização guiada de forma estratégica pela cultura, a gestão apenas estabelece um plano geral de acção onde comunica a direcção a seguir e depois atribui individualmente a responsabilidade de determinar os detalhes de como se deve executar o plano. Os autores chegam a estas conclusões através do estudo de caso de uma unidade hoteleira com uma forte cultura organizacional onde a abordagem cultural se traduz na quebra de barreiras entre os “pensadores” e os “fazedores”. Assim, o que parece explicar o sucesso desta abordagem cultural como um instrumento de estratégia prende-se com a descentralização das estruturas de poder; a promoção da criatividade e a mais célere adaptação a mudanças; a fácil coordenação de tarefas entre e nos grupos; a partilha de objectivos entre a organização e os seus colaboradores; e o crescimento e a estabilidade organizacional que permitem alguma lentidão que possa surgir ao implementar e manter esta cultura no hotel. Apontam também algumas desvantagens, nomeadamente, apenas funciona com pessoas entusiasmadas e informadas; consome muito tempo; pode promover uma identidade cultural tão forte que depois é difícil a entrada e socialização de novos membros na organização. Concluem dizendo que um dos grandes desafios que as organizações do sector enfrentam na gestão estratégica é conseguir implementar mudanças na cultura organizacional e nas mentes individuais, já que estas mudanças são tão necessárias para suportar a formulação, implementação e avaliação de estratégias que permitam promover as vantagens competitivas das empresas. Um bom ponto de partida é considerar as empresas como sistemas socio-culturais.

Becker e Olsen (1995) chamam a atenção para o facto de o primeiro obstáculo para o desenvolvimento da cultura adequada ser a instabilidade do emprego. Dension (referido por Becker e Olsen, 1995) conclui que apenas no longo prazo se podem registar impactos positivos da cultura organizacional no desempenho financeiro da unidade. No curto prazo a utilização de mecanismos de controlo cultural demonstra uma relação negativa com o desempenho financeiro. Assim, unidades que registem elevadas taxas de rotatividade de pessoal deverão ser muito cuidadosas na colocação em prática de programas como por exemplo o *empowerment*. Os autores referem ainda que não é possível implementar práticas de gestão, por exemplo, a qualidade total, e outras práticas de gestão tão apregoadas por empresas de consultoria e gurus de gestão em unidades por vezes muito heterogéneas. Isto é, por vezes tenta-se aplicar teorias de gestão como resposta única para vários problemas sem ter em consideração diferenças fundamentais entre organizações, concretamente no que respeita a missão, objectivos e metas a atingir. Os autores dão exemplos: enquanto que o *empowerment* pode ser uma forma de atingir a qualidade numa organização, em outras organizações pode ser um obstáculo. Assim a aplicação de estratégias genéricas em organizações heterogéneas pode ter impactos muito negativos.

Iverson e Deery (1997) referem a propósito da cultura organizacional, a cultura da rotatividade, isto é, a crença normativa detida por todos os colaboradores de que o comportamento de rotação é apropriado e aceitável. A cultura da rotatividade pode ter um impacto negativo na organização porque pode agir como uma “contra-cultura” em relação aos seus objectivos principais. No que diz respeito ao que deve ser promovido na cultura da organização estes autores acrescentam que os gestores de RH devem trabalhar com subgrupos em vez de lidar com a força de trabalho com um todo, por forma a impedir o aumento da cultura da rotatividade. A chave para o sucesso, neste ponto, está no desenvolvimento de canais de comunicação, reduzindo os conflitos de papéis, tentando resolver não só questões de

trabalho mas até questões sociais, ao mesmo tempo que convencem as pessoas que se está a passar de uma cultura de rotatividade para outra de compromisso. Outra estratégia para combater a cultura da rotatividade pode estar na colocação em prática de programas de socialização e integração reforçando a ideia de compromisso a longo prazo que a organização procura. Por fim, o segredo para o compromisso reside na satisfação. Há várias estratégias para aumentar a satisfação no trabalho entre as quais: aumentar a variedade no trabalho promovendo a formação multi-tarefa, através da formação contínua e do desenvolvimento de carreiras; reduzindo o conflito entre funções através da descrição de funções exactas e explícitas.

Os gestores hoteleiros que procuram formas de reduzir a rotatividade devem olhar para o seu clima organizacional, podendo a satisfação no trabalho ser promovida quando se cultivam relações positivas e de apoio para com os subordinados.

4 - A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SECTOR HOTELEIRO

4.1 - INTRODUÇÃO E CONCEITOS

O processo de GRH é colocado em prática, nas organizações, através do planeamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo de um conjunto de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente e eficaz de todos aqueles que colaboram na empresa (Dessler, 1984). Promovendo a gestão das actividades desenvolvidas pela organização de modo a atrair, desenvolver, motivar e manter uma força de trabalho, com elevada performance, a GRH desde há muito que se demarcou da gestão de pessoal que aplicava apenas técnicas de natureza operativa e desligadas da gestão geral. Bem pelo contrário, a GRH tem uma natureza pró-activa e estratégica onde os indivíduos são activos da organização, geridos de acordo com os objectivos de longo prazo. Para além disso, actua ao nível da cultura da organização, numa perspectiva integrada e holística da gestão das pessoas, onde o desempenho de cada colaborador contribui para a eficácia e competitividade organizacional. Mais ainda, a GRH é vista como uma actividade de gestão e, como tal, responsabilidade de todos os gestores (Beaumont, 1993).

Em termos de definição do conceito de GRH vários são os autores que destacam a necessidade de distinguir entre gestão de pessoas e gestão de recursos. Concretamente, Torrington, Hall e Taylor (2002) referem que na Gestão de Pessoal as pessoas que trabalham na organização são o ponto de partida, isto é, os gestores de pessoal dirigem os seus esforços na intermediação das relações entre empregados e empregadores. Em contraste com esta perspectiva, a GRH está direccionada para as necessidades da gestão em termos de recursos a contratar e a desenvolver. Há uma maior ênfase no planeamento e na monitorização, em detrimento da simples mediação. A resolução de problemas é feita em conjunto com os outros membros da gestão relacionados com as questões em causa, em vez do debate directo com os

colaboradores ou com os seus representantes. Para os autores a GRH está também totalmente identificada com os interesses da gestão, na medida em que se trata de uma actividade genérica de gestão e relativamente distante da força de trabalho, vista como um todo. Os autores identificam ainda quatro objectivos das diferentes funções de RH que em conjunto formam o fundamento de toda a actividade de GRH :

- Objectivos de mão-de-obra – envolve o estabelecimento de estruturas organizacionais que permitem decidir sob que tipo de contrato irão trabalhar os diferentes grupos de colaboradores, antes de recrutar, seleccionar e desenvolver as pessoas certas para as funções a desempenhar. Inclui-se aqui a necessidade de saber competir eficazmente no mercado de trabalho por forma a conseguir recrutar e manter a melhor mão-de-obra;
- Objectivos de desempenho – Compete aos gestores de RH, uma vez contratada a mão-de-obra necessária, assegurar a motivação e o compromisso com a organização, por forma a maximizar o desempenho nas diferentes funções. Destaca-se aqui a gestão da motivação (gestão de carreiras; salários; prémios e incentivos; benefícios e acção social) e o desenvolvimento de RH (avaliação de desempenho; formação profissional; organização do trabalho);
- Objectivos de gestão da mudança – a função de RH desempenha um papel chave na gestão eficaz da mudança. A mudança nas organizações de hoje é endémica e constante. Ela pode ser meramente estrutural ou pode ser uma mudança cultural. Poderá ser necessário recrutar ou formar colaboradores que possuem capacidades de liderar o processo de mudança. Na gestão da mudança é muito importante a comunicação e informação, a reorganização de processos e a definição e implementação de políticas;
- Objectivos de gestão administrativa – não está directamente relacionada com a obtenção de vantagens competitivas mas é fundamental. Traduz-se na gestão

administrativa (processamento de salários, informação de pessoal, medicina do trabalho, obrigações legais) e nas relações de trabalho (negociação colectiva, relações com as organizações de trabalhadores, regimes de trabalho).

Num ambiente cada vez mais competitivo a sobrevivência das empresas não se baseia apenas na identificação de oportunidades de mercado mas na indispensável compatibilização entre as necessidades de mercado e uma força de trabalho produtiva, estável e responsabilizada. Face aos seus objectivos, observa-se que a colocação em prática, por parte das organizações, de uma correcta GRH permite antecipar e lidar de forma vantajosa com as constantes mudanças que ocorrem, sejam estas provocadas por causas internas ou externas. A estratégia de RH deve, não só, estar integrada com a estratégia organizacional, como deve também direccionar esta. Só assim se gere para o futuro, se antecipam problemas, se permanece junto do cliente e à frente dos concorrentes e se compreende e fomenta uma correcta cultura organizacional.

4.2 - A IMPORTÂNCIA DA GRH PARA O SECTOR

A indústria turística, da qual a hotelaria é componente essencial, é fundamentalmente prestadora de serviços e, como tal, depende fortemente dos seus RH. Em cada subsector, os mais arrojados investimentos, os mais modernos equipamentos e as instalações mais luxuosas não serão bem sucedidas caso o aspecto humano/ pessoal da organização seja descurado. Os RH são, inegavelmente, o recurso mais importante, o que não é difícil de compreender visto que quando falamos da prestação hoteleira estamos a falar de um serviço prestado por uma pessoa que é componente desse serviço. Tanto o fornecedor como o cliente afectam o resultado do serviço. Assim, uma aposta no desenvolvimento dos RH é o ponto de partida para quaisquer outros desenvolvimentos da empresa.

A excelência na qualidade do serviço, tão procurada como fonte de vantagem competitiva, só se consegue com o desenvolvimento de efectivas e eficientes práticas de GRH que

possibilitem o recrutamento, a selecção e a retenção de RH competentes e comprometidos com os objectivos da organização. O grau de satisfação do cliente depende essencialmente da qualidade humana do contacto estabelecido que só se consegue se o prestador do serviço estiver motivado e possuir competências, não só ao nível de tarefas, mas também ao nível de desempenho pessoal. Também para Ferris (referido por Nankervis & Debrah, 1995) a GRH assume uma importância cada vez maior nas organizações e é por todos reconhecido o seu contributo para a eficácia das mesmas. A sua missão centra-se hoje no apoio aos seus clientes internos (os gestores de linha), quer como facilitadora, quer como repositório de todo um conjunto de técnicas e instrumentos adequados que os auxiliem a conseguir elevados índices de motivação e satisfação no trabalho (Câmara, Guerra & Rodrigues, 1997). Cada gestor ou cada director de departamento numa unidade hoteleira deve ser gestor dos seus próprios RH.

Hoque (1999) num estudo realizado sobre a aplicação ou não da GRH no sector hoteleiro faz uma análise comparativa entre este e a indústria manufactureira. Embora tenha apenas analisado unidades hoteleiras de grande dimensão a autora conclui que no sector hoteleiro são mais frequentemente colocados em prática os instrumentos e técnicas associados à GRH do que na indústria manufactureira. De referir que a literatura existente (Hales 1987, Prais et al., 1989, Sisson, 1993, Price, 1994 e Lucas, 1995, referidos por Hoque, 1999) apontava para o contrário. No entanto, a título de curiosidade, a autora conclui que em termos de qualidade as práticas eram menos evidentes, concretamente a não existência de equipas de promoção da qualidade largamente encontradas na indústria manufactureira. Mais ainda, a autora nota que os colaboradores nos hotéis não são responsáveis pela sua própria qualidade o que torna mais difícil para os gestores controlarem e monitorizarem essa mesma qualidade. Hoque (1999) conclui ainda que os hotéis com uma certa dimensão (mais de 60 camas) vêem a GRH como uma forma de obter a melhoria da sua qualidade de serviço, desenvolvendo práticas efectivas de GRH. McGunnigle e Jameson (2000) vêm, no entanto, refutar estas conclusões pois,

segundo eles, uma indústria onde ainda há níveis excepcionais de rotação de pessoal e onde se gastam somas extraordinárias em recrutamento e selecção, ainda tem um longo percurso a percorrer antes de se poder concluir que existe uma cultura de compromisso e que é praticada uma efectiva GRH. De referir, ainda, que não há literatura que permita aferir da aplicação ou não das práticas de GRH em unidades de pequena ou média dimensão.

Para além do carácter experiencial do produto hoteleiro e da indispensável presença do cliente na concepção do serviço, há vários factores que influenciam a abordagem que é feita no sector hoteleiro à GRH. Concretamente Hoque (1999) dá alguns exemplos como, a natureza da função de pessoal, a estratégia competitiva, as características da força de trabalho, a propriedade e forma de exploração (integrada ou não num sistema de exploração conjunta) e a influência da sede. Em relação a estes últimos também Dubé et al. (1999) referem a relação complexa que existe ao nível empresarial e de propriedade e a gestão. Os autores referem que as múltiplas relações que se estabelecem entre empresas de gestão, proprietários, marcas e outros parceiros críticos de negócio, fazem com que o processo de selecção e implementação de práticas correctas se torne mais complexo do que em outros sectores. Hoque (1999) acrescenta que as formas de exploração conjunta podem levar à integração entre as políticas de RH e a estratégia geral de negócio pois o que se pretende é uma sinergia entre as diferentes empresas ou unidades.

Enz e Siguaw (2000) estudaram as “melhores práticas” de RH na hotelaria nos Estados Unidos e concluíram que o esforço para melhorar o desempenho geralmente exige que as organizações mudem a sua forma de gerir as pessoas e, como tal, que alterem os seus sistemas de gestão e aumentem as competências dos seus líderes. As autoras concluem ainda que para desenvolver as “melhores práticas” os “campeões” aumentaram o envolvimento e a autoridade dos colaboradores, promoveram a aquisição de conhecimento e a partilha de informações, implementaram estratégias de contenção de custos, bem como, estratégias de

recompensas baseadas no desempenho. As autoras resumem o estudo dizendo que, em termos de análise das melhores práticas, nas diferentes áreas de gestão, não admira que tenha sido a área de RH a registar um maior número de “campeões” pois nenhum hotel pode ter prestações excelentes sem colaboradores excelentes o que exige práticas de RH excelentes.

4.3 - AS PRÁTICAS DE GRH NO SECTOR HOTELEIRO

O desenvolvimento de RH apresenta-se como um importante contributo para a prestação do serviço e para a obtenção de produtos de qualidade no sector hoteleiro e turístico, exercendo um forte impacto no nível de novos e também repetidos negócios conseguidos pelas empresas. Todavia, este desenvolvimento é frequentemente apontado como sendo uma atitude reactiva e não proactiva e planeada (Baum, Amoah e Spivack, 1997). Efectivamente, as alterações no produto e nos mercados, e respectivos desenvolvimentos, podem ser o alvo da análise estratégica e de preparações específicas, mas não é comum encontrar no sector hoteleiro empresas a colocar em prática e de forma preventiva, acções de recrutamento, formação e qualificação como suporte a tais alterações, quer sejam quantitativas (aumento do número de clientes), quer sejam qualitativas (novos segmentos de mercado).

Uma das principais características que definem a GRH é a gestão da cultura organizacional de forma a promover o compromisso por parte dos colaboradores. McGunnigle & Jameson (2000) levaram a cabo um estudo sobre as práticas de GRH no Reino Unido e concluíram que apesar de não haver ainda muito debate sobre esta matéria na hotelaria, os trabalhos de investigação já produzidos permitem aferir do compromisso e da mudança cultural promovidos pela aplicação de práticas específicas no âmbito das áreas de recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, benefícios e recompensas e através do envolvimento dos colaboradores. Para estes autores são vários os obstáculos para a colocação em prática de uma correcta GRH . Apesar de registarem uma forte vontade de recrutar colaboradores

comprometidos com a organização, a verdade é que os gestores hoteleiros não colocam depois em prática as formas de medir esse compromisso aquando do recrutamento e selecção, mais ainda, é comumente aceite que um erro cometido aquando do recrutamento é facilmente corrigido com o despedimento. Esta prática é, de certa forma, promovida através da já referida volatilidade dos mercados de trabalho. Para muitos gestores e/ou proprietários, as elevadas taxas de rotação de pessoal funcionam como que uma justificação para a não aposta no desenvolvimento de RH. Para além disso, os elevados gastos com a formação de novos colaboradores reduzem os orçamentos disponíveis para o desenvolvimento de RH.

A indústria hoteleira é caracterizada por ser de trabalho intensivo e, como tal, a utilização eficaz dos RH pode ser fonte de inúmeras vantagens competitivas. Para isso, é absolutamente essencial que as unidades hoteleiras desenvolvam práticas de GRH eficazes e capazes de fornecer uma qualidade de serviço excelente. Estas práticas devem ser implementadas no sentido de que possam permitir recrutar, seleccionar e manter colaboradores competentes que permitam a concretização dos objectivos da organização. Para Rojo (2000) o cumprimento dos objectivos gerais da GRH passa pelo desenvolvimento de uma série de funções na empresa que se resumem no planeamento de RH e no seu controlo e que se podem dividir nas seguintes actividades (Rojo, 2000:176):

“(...

- Determinação das necessidades quantitativas e qualitativas do pessoal existente
- Recrutamento e selecção das pessoas adequadas às exigências da empresa
- Formação e desenvolvimento de RH
- Colocação dos RH em funções da empresa de acordo com as especificidades de cada função e as competências e qualificações de cada pessoa
- Manutenção de RH no sentido de satisfazer as necessidades destes, desde questões como remunerações até questões relacionadas com a higiene e segurança no trabalho

- Controlo para corrigir os desvios em relação aos objectivos fixados”.

A GRH desempenha um papel chave na gestão da mudança e no desenvolvimento organizacional. Para além destas áreas integra as práticas de GRH que a seguir se apresentam.

4.3.1 - ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

A análise de funções é o procedimento através do qual se determinam os deveres associados a cada função que depois serve de base ao desenvolvimento de descrição de funções (o que é que a função compreende) e da especificação de funções (que tipo de pessoa se deve contratar para a função) (Dessler, 1984). A análise de funções é para Hornsey e Dann (1984) a base de muitas outras funções e actividades de GRH e contribui para a sua eficiência e eficácia. Sem um conhecimento preciso e actualizado do conteúdo da função dificilmente se consegue trabalhar de forma eficaz. Os autores concretizam dizendo que a análise de funções tem depois aplicabilidade ao nível do planeamento da mão-de-obra, do recrutamento e selecção, da avaliação e desenvolvimento, da formação, do nível salarial, da motivação e da própria imagem a nível do sector. Explicitam ainda as técnicas de análise de funções: entrevista com o colaborador; entrevista com o superior hierárquico; observação; estudos de caso e, por fim, a própria experiência. É claro que estas técnicas são inevitavelmente morosas, envolvem alguns custos e podem gerar alguns mal entendidos caso sejam feitas de forma ostensiva e num clima de disputa. Tendo em conta o considerável número de funções que não exigem mão-de-obra qualificada, Hornsey e Dann (1984) sugerem a aplicação das técnicas referidas anteriormente apenas para as funções de maior exigência, em termos de qualificações, enquanto que para as outras funções devem apenas ser levantados os principais elementos que garantem o sucesso na função.

Flippo (referido por Hornsey e Dann, 1984) define a descrição de funções como sendo uma declaração organizada e factual dos deveres e responsabilidades de uma determinada função;

inclui o título da função, as condições gerais de realização e o lugar físico na organização. Descreve ainda e categoriza os deveres tal como foram identificados na análise de funções. Para Rojo (2000) a descrição de funções nas empresas turísticas exige a identificação de uma série de elementos, a saber, as funções a desempenhar e o conjunto de tarefas que cada função encerra; os procedimentos, técnicas ou metodologias a seguir para levar a cabo as referidas tarefas; a identificação de meios técnicos e de ferramentas necessárias; as condições de realização das tarefas; as atitudes que a pessoa que vai ocupar o lugar deve ter; os conhecimentos, formação e preparação necessária para o desempenho da função; os objectivos ou resultados que se espera conseguir e, por fim, a avaliação quantitativa e qualitativa dos resultados, valorizando as tarefas realizadas e avaliando o desempenho do colaborador. A análise de funções está também intimamente relacionada com a motivação já que numa organização os colaboradores devem saber aquilo que os seus superiores esperam deles e os gestores, devem saber aquilo que podem exigir. Tendo em conta que a maior parte das funções na hotelaria tem uma grande componente técnica, é muito importante conseguir estabelecer a relação entre a motivação e as condições de trabalho em termos de “*job design*”.

4.3.2 - O PLANEAMENTO DE RH

Dessler (1984) refere-se ao planeamento de RH como o processo de formulação de planos para preencher futuras necessidades que, por sua vez, é feito com base na análise das posições que se espera ser necessário preencher, e na decisão sobre se será por candidatos internos ou externos. O planeamento refere-se, por isso, ao preenchimento futuro de qualquer uma das funções existentes na organização, desde a gestão de topo até ao pessoal operacional. O planeamento global de RH no médio/longo prazo é de cerca de cinco anos e tenta conciliar aquilo que são os interesses da organização e os desejos individuais de desenvolvimento dos colaboradores, isto é, os planos de carreira (Câmara, Guerra & Rodrigues, 1997). Para estes

autores, só com a articulação perfeita entre ambos se garante o sucesso: o planeamento de RH garante os profissionais certos, na quantidade e no momento certo; o plano de carreiras identifica os colaboradores de elevado potencial e cria-lhes um percurso profissional que lhes dá uma perspectiva de crescimento a médio e longo prazo. Só com estas perspectivas de emprego duradouro e ajustado às aspirações dos colaboradores é que se consegue manter profissionais de elevado potencial.

Um ambiente de mudança no sector turístico e hoteleiro é, por um lado, complementado e, por outro, complicado pelas alterações observadas nas expectativas sociais de trabalho e por um cada vez mais diversificado perfil de empregados. A diversidade possibilita a criação de novos ambientes e condições de trabalho, mas exige uma revisão compreensiva daquilo que é a prática tradicional. Um bom exemplo é a presente relutância de muitos empregados em aceitar a divisão de turnos de trabalho e a consequente necessidade dos empregadores de reorganizar o seu ambiente de trabalho de acordo com isso (Baum, Amoah e Spivack, 1997).

Um correcto planeamento de RH vem, então, obviar a estas problemáticas, já que permite definir o número e as qualificações das pessoas que a empresa necessita para atingir os seus objectivos estratégicos, bem como, as acções que desenvolve para os obter atempadamente (Rocha, 1997). O planeamento de RH na indústria hoteleira não é tarefa fácil. Trata-se de uma acção de equilíbrio que exige que os gestores tenham em conta as especificidades que envolvem os seus colaboradores, a saber, disponibilidade, competências, desejo de trabalhar e, ainda, o custo do seu trabalho. Daqui se conclui que o planeamento de RH envolve quatro funções (Thompson, 1999): prever a procura que irá haver para o serviço; traduzir estas previsões em requisitos de pessoal (número e competências adequadas para servir os clientes com qualidade); desenvolver um horário de trabalho (um número adequado de pessoas por turno, tendo ao mesmo tempo em conta as necessidades dos colaboradores); gerir e controlar os diferentes turnos à medida que o trabalho decorre.

4.3.3 - O RECRUTAMENTO

O recrutamento é o processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa (Beaumont, 1993). Para Câmara, Guerra & Rodrigues (1997) antes de se tomar uma decisão sobre o recrutamento devem considerar-se outras alternativas como sejam: a redistribuição de tarefas pela equipa; a análise dos restantes cargos da unidade para aferir da possibilidade de eliminação ou automatização de alguns cargos; a reanálise dos perfis e competências das funções próximas do cargo vago para, através da sua alteração, eliminar a necessidade de recrutamento. Se depois desta análise continuar a necessidade de recrutamento então deverá definir-se correctamente o perfil pretendido e, por fim, decidir a estratégia de recrutamento: interno ou externo. Os autores acrescentam ainda que o gestor de linha deve estar envolvido neste processo. É também necessário definir se se deve ou não recorrer a uma empresa externa para fazer o recrutamento.

Uma unidade hoteleira exige um elevado investimento, não só em capital mas também em mão-de-obra. Na verdade, para poder satisfazer as necessidades dos seus clientes um hotel tem que empregar um elevado número de pessoas, muitas vezes em horários ininterruptos. Nunca é demais realçar que por vezes o hotel oferece emprego a muitas pessoas que não têm qualificações ou competências para outros empregos. Para além disso é, muitas vezes, o primeiro emprego no início do percurso para o mercado de trabalho. Daqui resulta que o hotel preenche um papel social muito importante em muitas comunidades (Choi e Woods, 2000). Tomando ainda por base o plano social, não nos podemos esquecer que em alguns contextos as percepções culturais e tradicionais podem, também, ser um obstáculo ao recrutamento das pessoas mais adequadas: barreiras religiosas, por exemplo, podem excluir as mulheres de trabalhar (Baum, Amoah e Spivack, 1997).

Outra questão importante que se relaciona com o recrutamento tem a ver com a falta de pessoal com qualificações específicas em algumas áreas técnicas e de gestão. Tal realidade é,

em parte, a continuação das preocupações apresentadas até aqui (imagem do sector, condições de trabalho, remunerações), mas está também ligado à relutância, no seio do sector, em investir no desenvolvimento de qualificações dos seus RH chave.

Riley (1991) acrescenta que o facto de haver uma grande percentagem de trabalhadores não qualificados ou semi-qualificados significa que os empregos no sector se situam no seio de um mercado de trabalho, no geral, não especializado. Dado que se trata de funções que podem ser apreendidas aquando do seu exercício, estão assim disponíveis para uma mão-de-obra não qualificada. Grande parte dessa mão-de-obra não qualificada trabalha em part-time e não está sempre ligada ao mercado de trabalho. Tudo isto significa que, em termos de recrutamento, não estaremos só a falar de competição entre outras empresas do sector, mas estaremos também a falar da indução de pessoas da vida doméstica no mercado de trabalho (Riley, 1991). O efeito que a força de trabalho não qualificada tem é criar um excedente de oferta que, por sua vez, faz diminuir o nível de remunerações. Paralelamente, quando falamos da mobilidade de funções que exigem qualificações (ex. cozinheiro), estamos a falar de mobilidade no interior da indústria, enquanto que a mobilidade de trabalhadores para fora da indústria diz respeito aos trabalhadores não qualificados.

O correcto recrutamento de colaboradores passa pela colocação em prática de um conjunto de técnicas e procedimentos com o objectivo de atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização (Rocha, 1997). No âmbito da indústria hoteleira as campanhas de recrutamento devem ter como alvo áreas da população, identificadas como potenciais fontes de colaboradores, com características específicas, como por exemplo, mulheres (não jovens) ou pessoas com conhecimento de línguas. O recrutamento assume, nestas empresas, um papel ainda mais importante pois trata-se de contratar pessoas que vão lidar directamente com o cliente.

O sector hoteleiro, tal como já foi referido anteriormente, é um sector de fácil entrada assim como também é de fácil saída. As entidades empregadoras, aquando do processo de recrutamento, devem considerar os vários mercados laborais à sua disposição: o nacional, local, interno ou externo à empresa. O que acontece por vezes é que os trabalhadores mais qualificados são recrutados a nível nacional e os menos qualificados são recrutados a nível local. Para além disso, a indústria hoteleira possui uma série de características que promovem a contratação num mercado externo à empresa, a saber (Riley, 1991): a fácil transferência de competências no seio do sector (um cozinheiro é um bom cozinheiro independentemente da unidade hoteleira onde trabalha); a difícil transferência de competências entre funções (uma empregada de mesa dificilmente desempenhará bem as funções de rececionista); a estrutura piramidal da indústria que apenas oferece mobilidade aos seus colaboradores através da aquisição de novas competências; e a capacidade de formação na função que leva algum tempo e por vezes traz consequências negativas (maiores desperdícios, menos qualidade de serviço, etc.). Assim, os gestores têm tendência para recorrer ao mercado externo, principalmente se assumem atitudes reactivas de não planeamento de RH. O recrutamento interno é, na maior parte dos casos, feito através de promoções internas.

Num sector onde as flutuações da procura são uma constante, por vezes, o caminho mais fácil, da contratação de colaboradores em períodos de picos de procura, para logo serem dispensados quando a procura diminui, arrasta consigo uma má prestação de serviço provocada pela não aposta na qualificação de RH.

4.3.4 - A SELECÇÃO

A selecção, intimamente relacionada com o recrutamento, tem como principal objectivo escolher, de entre os candidatos recrutados, aqueles que reúnem as melhores condições para o desempenho das funções, aumentando assim o desempenho organizacional (Rocha, 1997).

Num sector onde a rotação de pessoal é muito elevada, é nesta fase que devem ser desenvolvidas formas de identificar aqueles candidatos que demonstrem uma maior tendência para o comprometimento de longo prazo com a organização. A colocação em prática de políticas e procedimentos correctos de recrutamento e selecção podem ser um importante contributo para reduzir a elevada rotação de pessoal. O tempo despendido pela gestão em recrutamento e selecção deve ser visto como um investimento e, como todos os investimentos, deve ser cuidadosamente acompanhado.

No que diz respeito à entrevista de emprego Simons (1995), com base numa série de estudos sobre o tema, conclui que os empregadores podem prever o desempenho futuro dos candidatos ao emprego de uma forma cerca de dez vezes mais eficaz se utilizarem entrevistas bem estruturadas e com objectivos previamente definidos. Se forem cuidadosamente preparadas as entrevistas podem evitar a influência de factores enviesadores como por exemplo o efeito halo (que se verifica quando o avaliador é influenciado, na avaliação de um critério, pelo resultado obtido em outro critério já avaliado). Uma vez definidas as dimensões da função, uma série de questões devem ser colocadas a todos os candidatos ao lugar. É claro que a definição minuciosa da entrevista implica alguns custos, no entanto, estes não serão tão grandes como os custos que a contratação da pessoa errada pode trazer. Para além disso, acrescenta Simons (1995), os gestores estão sempre receosos acerca das entrevistas que consideram um processo ambíguo sendo esta uma forma de obviar a questão.

4.3.5 - A INTEGRAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO

Para Dessler (1984) a orientação consiste em transmitir aos novos colaboradores um conjunto de informação básica sobre a empresa sendo a integração e socialização um processo contínuo de interiorizar nos novos colaboradores as atitudes prevalecentes, os valores e padrões de comportamento esperados pela organização e pelos seus departamentos. A integração e

socialização dos novos colaboradores deve ser cuidadosamente acompanhada pois é nesta fase que estes estabelecem contacto com a empresa, a sua missão, os seus objectivos e, sobretudo, a cultura da empresa e tudo o que ela implica (Rocha, 1997). Assim, o período de integração pode assumir um papel muito importante no objectivo de fazer com que os novos colaboradores se tornem rapidamente parte da organização. Esta é a altura ideal para ensinar os vários procedimentos comuns na empresa (por exemplo, de segurança) e outras expectativas organizacionais. Clareza na atribuição de tarefas, responsabilidades e autoridade, ajudará a prevenir confusões e reduzirá o tempo de adaptação. Os manuais do pessoal são, nesta altura, ferramentas valiosas. É nesta fase que a cultura da organização pode ser efectivamente apreendida pelos colaboradores, razão pela qual devem ser claramente estabelecidos padrões e modelos de acção (Rogers e Slinn, 1993). É também importante que todos os colaboradores (a tempo inteiro, em part-time, permanentes e sazonais) sejam incluídos nos programas de integração. Apesar da importância que reveste esta é uma prática de GRH sobre a qual a pesquisa é escassa.

4.3.6 - A RETENÇÃO E MOTIVAÇÃO

A retenção de colaboradores é uma das questões que mais preocupa a gestão nas organizações, já que, depois do investimento feito no recrutamento, selecção e formação é importante rentabilizar esse mesmo investimento. Segundo Torrington, Hall e Taylor, (2002) os contributos existentes na literatura sobre a questão da retenção vão em dois sentidos, por um lado, a defesa de políticas organizacionais com o objectivo de melhorar a retenção dos colaboradores em geral, por outro lado, a defesa da retenção apenas dos colaboradores-chave com elevados padrões de desempenho. Para estes autores as estratégias de retenção passam sobretudo por proporcionar aos colaboradores condições de trabalho que não encontrarão em outras organizações. Num estudo levado a cabo pelo Observatório do Emprego e Formação

Profissional (OEFP), (1999) chama-se a atenção para o facto de as práticas de retenção de colaboradores, na Europa e nos vários sectores em geral, estarem actualmente condicionadas por um aumento generalizado dos contratos de trabalho atípicos, por sua vez consequência de vários factores como o trabalho temporário, a redução da semana de trabalho, o teletrabalho e a utilização de contratos de trabalho baseados em horas anuais. O aumento da utilização destas práticas é, de certa forma, uma resposta às mudanças demográficas no mercado de trabalho “assim como, ao aumento da competição, que tem levado as organizações a preocuparem-se cada vez mais, com o controlo de custos, da produtividade e da eficiência organizacional” (OEFP, 1999:64). No entanto, esta procura da flexibilidade vai na maior parte das vezes contra os interesses dos trabalhadores já que provocam redução salarial efectiva, associada a aumentos do número de horas de trabalho e a condições de trabalho menos favoráveis. No mesmo estudo (OEFP, 1999) conclui-se, ainda, que a motivação dos colaboradores é feita não com base em práticas de retenção, indo a aposta mais no sentido da oferta de recompensas e de incentivos laborais.

Na indústria hoteleira a combinação da percepção que se tem do sector e a realidade contribuem para construir a imagem negativa que actua como uma barreira para a retenção de pessoal qualificado. Muitas das pessoas que começam a trabalhar no sector fazem-no sem intenção de aí permanecer – isto reflecte a realidade em termos de ciclo de procura traduzido na sazonalidade, porquanto as oportunidades sustentadas e de longo prazo não estão disponíveis. É, também, o reflexo do pensamento de curto prazo de muitas empresas do sector hoteleiro, e da indústria turística em geral, que não estão dispostas a fazer o investimento em troca de compromisso de longo prazo (Baum, Amoah e Spivack, 1997). Como consequência, os trabalhadores assumem o emprego no sector como sendo um caminho para algum lado, uma primeira exposição às exigências do mercado de trabalho, mas que se deixará logo que surja uma oportunidade melhor. Para além disto, não há restrições de acesso à grande parte

das posições de trabalho no sector, beneficiando, por isso, do facto de também não haver restrições no que respeita ao recrutamento para essas posições. Consequentemente, o sector é também afectado pelo facto de as qualificações compreendidas na sua força de trabalho serem também as exigidas em muitos outros sub-sectores da indústria de serviços. Assim, do mesmo modo que a entrada é algo fácil, também o é a saída ou o movimento para outras áreas de emprego. A rotação de pessoal pode, por tudo isto, ser bastante elevada sobretudo em mercados de emprego reduzidos e competitivos (Wood, 1992 e Baum, Amoah e Spivack., 1997). Neste sentido, observa-se que a rotação de pessoal é um constrangimento para as organizações que promovem a qualidade do serviço e do produto.

A gestão da motivação constitui um desafio muito importante para a GRH. Rogers & Slinn (1993) referem que a obtenção de excelentes desempenhos por parte dos colaboradores exige a compreensão da complexidade do comportamento humano, mas exige também a correcta identificação de competências necessárias em todas as fases do processo de emprego, desde o recrutamento e selecção até à formação e motivação. Para além disso, faz parte das atribuições do gestor motivar os seus colaboradores e, para isso, é necessário que saiba o que realmente os motiva e que tipo de satisfação obtêm do seu trabalho para depois poder estabelecer formas de trabalho que contribuam para a qualidade do serviço na organização. Os autores acrescentam que a motivação individual é um processo algo complexo já que nem sempre a motivação, com base numa melhor remuneração, resulta. As recompensas para serem motivadoras não precisam de ser monetárias. Por exemplo, enquanto que a recompensa monetária pode ser a recompensa mais importante que um indivíduo pode receber numa dada fase da sua vida, em outra fase o reconhecimento pessoal pode ter muito mais valor. O desafio da motivação na indústria hoteleira prende-se essencialmente com o facto de se tratar de um sector marcado pelo trabalho não especializado, pelas baixas remunerações mas que, por

outro lado, implica o contacto com o cliente que é primordial no estabelecimento da qualidade do serviço.

Não é só ao nível da mão-de-obra pouco qualificada que o problema da falta de motivação e consequente falta de satisfação no trabalho se verifica. Pavesic e Brymer (1991) chamam a atenção para o facto de mesmo os gestores jovens, que passaram algum tempo da sua vida para obter uma formação de nível superior, cedo abandonarem a carreira no sector. Várias são as razões apontadas pelos autores as quais se prendem com o facto de o conceito tradicional de percursos de carreira se ter tornado inconsistente com o modo de vida actual dos executivos jovens, directores e supervisores. As pessoas que abandonam o sector não estão dispostas a dedicar tanto tempo à profissão pois trata-se de um sector muito exigente em termos de horários e horas de trabalho. Os recém formados apercebem-se que, pelo mesmo salário, as pessoas que trabalham em outros sectores trabalham muito menos horas diárias e, a partir daqui, sentem-se explorados pelas entidades empregadoras. Outro aspecto apontado por Pavesic e Brymer (1991) está relacionado com a falta de reconhecimento, por parte da gestão de topo, da importância da gestão intermédia, do apoio que precisam e do respeito que merecem. Ainda, o facto de, por vezes, se dar mais importância à experiência do que à formação de nível superior faz com que os jovens gestores se sintam desmotivados. Mas é sobretudo o desequilíbrio entre horas de trabalho e remunerações e ainda, a qualidade de vida que o sector (não) proporciona, que está na origem da falta de motivação e da consequente rotatividade e falta de mão-de-obra qualificada que tanto prejudicam a indústria hoteleira.

As estratégias de retenção de colaboradores são várias e para Torrington, Hall e Taylor, (2002) no entanto é ao nível das remunerações, da gestão de expectativas, da integração na função, dos benefícios e da formação e desenvolvimento, que elas têm demonstrado ser mais eficazes. Concretamente, ao nível do sector hoteleiro, Cline et al. (1997) apresentam algumas estratégias de retenção, a saber, melhores técnicas de selecção, mais programas de

enriquecimento de tarefas, descrição de funções mais precisas, maior utilização de sistemas de incentivos, melhoria da imagem do sector, mais benefícios, melhoria das condições de trabalho, aumento de remunerações e o aumento no número de recompensas não monetárias. Para Cline et al. (1997) são sobretudo a delegação de responsabilidades nos colaboradores, a segurança no emprego, os programas de incentivos, as oportunidades de progressão na carreira, o reconhecimento e a formação que maior impacto têm na motivação dos colaboradores. É comumente aceite pelos autores (Cline et al., 1997; Torrington, Hall e Taylor, 2002) que as organizações que colocarem em prática as estratégias de retenção terão concerteza taxas de rotatividade inferiores aos seus concorrentes.

4.3.7 - A FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

A formação consiste no processo de ensinar a novos ou actuais colaboradores as competências necessárias para desempenharem as suas funções. O desenvolvimento de RH, feito a longo prazo, tem como objectivo desenvolver actuais ou futuros colaboradores para desempenhar funções, ou resolver eventuais questões funcionais, que surjam na organização no futuro (Dessler, 1984). A formação e desenvolvimento de colaboradores aparecem inevitavelmente associados. Rojo (2000), no âmbito do sector hoteleiro, estabelece a relação entre ambas, a formação inicial e a formação contínua. A primeira, é da responsabilidade do colaborador e traduz-se na capacidade que o indivíduo possui, à partida, para o desempenho da função. A segunda, é da responsabilidade da empresa já que, dadas as contínuas mudanças aos níveis social, tecnológico, legal, económico, etc., é fundamental formar continuamente. Estamos neste último caso perante o desenvolvimento de RH propriamente dito.

Tendo em conta a extrema importância da componente serviço nas empresas do sector hoteleiro, a formação e desenvolvimento de RH é, para estas, uma das componentes essenciais da GRH. Powers (1992) refere que as organizações de serviços que ocupam

posições de liderança têm duas características em comum: em primeiro lugar, dão grande ênfase à formação em várias funções, o que permite ao colaborador ser mais flexível e, ao mesmo tempo, ter uma melhor compreensão do conjunto global do serviço. A segunda característica está relacionada com o facto de nessas empresas todos os colaboradores terem formação num conjunto de funções específicas consideradas chave. Tratam-se de práticas que, mais uma vez, promovem a noção de compromisso com a organização e que contribuem para fomentar a motivação.

Para Rogers e Slinn (1993) a formação permite à empresa aumentar a produtividade e obter uma força de trabalho com competências aos vários níveis. Por outro lado, está intimamente relacionada com a motivação, na medida em que permite aos colaboradores a obtenção de maiores competências, mais confiança, um maior compromisso com a organização e uma maior satisfação no trabalho.

Com base numa série de estudos realizados, Conrade, Woods e Ninemeier (1994) identificam os principais benefícios da formação: melhora a produtividade, a qualidade do serviço, a atitude perante o trabalho e a satisfação; aumenta os lucros ao nível da unidade, aumenta as competências na função e atrai novos colaboradores; reduz a rotatividade, os custos e promove o trabalho de equipa. Apesar dos benefícios aparentes da formação os autores concluem que muitas empresas do sector hoteleiro nos Estados Unidos não têm programas de formação planeados e de qualidade. Para além disso, gastam muito menos do que outras empresas de outros sectores em actividades de formação. O que os autores tentaram saber foi qual era a percepção dos directores de hotéis, directores de departamentos, gestores de linha e colaboradores em geral em relação à importância da formação e, por outro lado, como é que essas percepções se relacionavam com as despesas efectivamente realizadas em formação. Concluíram que quase todos os membros das organizações estudadas (97 a 98%) estabeleceram uma relação significativa entre a formação e o conhecimento; quase todas (91 a

94%) acreditam que a formação pode afectar o nível de competências; entre 82% e 88% percebem que há uma relação directa entre a formação e a atitude de serviço. Contudo os resultados indicaram que 62% das empresas hoteleiras dedicam apenas entre 0,5 e 1% da totalidade dos custos com o pessoal à formação e 15% dedicam ainda menos que isso. Por fim, Conrade, Woods e Ninemeier (1994) apresentam algumas causas que podem justificar a não aposta na formação de RH, a saber, não há medidas quantificáveis que possam avaliar o retorno do investimento em formação; geralmente não se estabelecem medidas de avaliação de desempenho após a formação para avaliar a eficácia da mesma; em períodos de menor estabilidade os custos com a formação são os primeiros a ser eliminados; a formação é o último item do orçamento de pessoal; a formação é geralmente descurada ao nível dos directores de hotéis e sobretudo nos grupos hoteleiros deveria fazer-se mais para formar os “formadores”.

Tracey & Tews (1995) abordam ainda outra questão muito importante no que diz respeito à formação. Trata-se da necessidade de avaliar primeiro as características do ambiente de trabalho e as características individuais dos colaboradores e só depois é que se podem definir quais os programas de formação a implementar e quais são aqueles que mais se adequam às necessidades existentes. Os autores referem que muitas vezes a primeira preocupação é a formação em si e acabam por descurar a preparação dos formandos para a formação, para a aquisição de conhecimentos e competências e a posterior aplicação na função. Caso o problema seja a falta de motivação ou a existência de deficientes condições de trabalho a formação não surtirá os efeitos desejados.

Tracey & Tews (1995) concluem dizendo que é necessário ver para além da avaliação das necessidades de formação, do design e da implementação de programas e mesmo da sua avaliação. Para que os programas de formação sejam realmente eficazes é necessário ter também em conta todos os factores que se interrelacionam no ambiente de trabalho, por forma

a guiar os gestores na utilização de técnicas que facilitem a aplicação dos conhecimentos recém-adquiridos e conseqüente maximização dos benefícios da formação.

4.3.8 - A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O acto de avaliar define a determinação da valia ou do valor de algo ou de alguém. A avaliação de desempenho no contexto organizacional é, assim, a avaliação das qualidades, do valor de uma pessoa no desempenho de uma determinado cargo. Para além disso, é também a análise que é feita do potencial de desenvolvimento. Na verdade, todas as empresas possuem meios formais ou informais de avaliação do desempenho dos seus colaboradores (Dessler; 1984). O autor defende que como conceito dinâmico, a avaliação de desempenho pode ser definida como sendo qualquer procedimento que envolva:

- estabelecimento de padrões de trabalho;
- avaliação do desempenho actual do colaborador relativamente a esses padrões;
- proporcionar um *feedback* ao colaborador com o objectivo de motivar essa pessoa a eliminar deficiências no seu desempenho ou a continuar a desempenhar um bom trabalho.

A avaliação de desempenho deve, sem dúvida, reunir estas três etapas, pois a avaliação por si só não traz qualquer mais valia para a organização se não houver um correcto *feedback* para o colaborador. Para Beaumont (1993) o objectivo principal da avaliação de desempenho é melhorar o actual desempenho na função da pessoa que está a ser avaliada. Podem no entanto surgir outros contributos, como sejam, a obtenção de informação para o planeamento de RH e a melhoria da comunicação e compreensão entre as pessoas envolvidas no processo. Chiavenato (1991:86) refere que “a avaliação de desempenho é uma técnica de direcção imprescindível na actividade administrativa”. Permite localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do colaborador na organização e/ ou adaptação ao cargo que ocupa

aquando da avaliação; possibilita a identificação de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo e, ainda, a identificação de problemas de motivação. Considerados os diversos estratos que envolvem o colaborador e de acordo com os diferentes tipos de problemas identificados, a avaliação de desempenho colabora na determinação e no desenvolvimento de uma política de RH adequada às necessidades da organização.

A avaliação de desempenho oferece às empresas uma oportunidade para avaliarem o desempenho dos seus colaboradores tendo em conta os objectivos estabelecidos (Rocha, 1997). Para Câmara, Guerra & Rodrigues (1997) permite, por um lado, validar os sistemas de recrutamento e selecção e, por outro lado, medir o contributo individual para o alcance dos objectivos da organização. Para estes autores, da avaliação de desempenho resultam três consequências principais: a gestão das remunerações, a determinação do potencial do empregado e a identificação de necessidades de formação. Os critérios de avaliação devem ser cuidadosamente estabelecidos e devem desempenhar um papel chave na redefinição de objectivos, na clarificação de propósitos de acção e na construção de um conceito de compromisso com a missão da empresa (Rogers e Slinn, 1993). Por vezes, associados aos sistemas de avaliação estão também os benefícios e incentivos que se podem traduzir em termos de aprovação e reconhecimento e em termos de recompensas monetárias ou outras. As formas mais correctas de recompensar dependerão da dimensão da recompensa, do tipo de função que a pessoa ocupa e dos objectivos que se pretendem atingir. Os sistemas de recompensa terão que ser acima de tudo credíveis e justos. Mais uma vez a pesquisa existente sobre este tema da avaliação de desempenho no sector hoteleiro é muito escassa.

4.3.9 - AS REMUNERAÇÕES

Os sistemas de recompensas consistem no conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os empregados recebem pela qualidade do desempenho, pelo contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e pela identificação com os valores e princípios operativos da empresa (Câmara, Guerra & Rodrigues, 1997). O objectivo principal do sistema de recompensas é o reforço da motivação e, como tal, deve estar sintonizado com os factores que os colaboradores consideram motivadores no seu trabalho. Para estes autores, há que distinguir entre:

Recompensas intrínsecas - estão internamente ligadas ao trabalho em si, ao grau de satisfação que proporciona, ao estilo de gestão e autonomia que o mesmo dá, ao reconhecimento pelo trabalho realizado e ao desenvolvimento e progressão na carreira.

Recompensas extrínsecas – não têm a capacidade de gerar, por si só, motivação mas se forem mal geridas podem criar um elevado grau de desconforto, irritação desmotivação nos colaboradores (por exemplo: o salário, os benefícios, símbolos de status).

A estrutura de benefícios e recompensas da indústria turística pode constituir uma barreira para o recrutamento e retenção de colaboradores de qualidade. Trata-se de uma questão mais sentida ao nível da hotelaria, no entanto, questões como as condições e horas de trabalho e a remuneração afectam todos os subsectores implicados no turismo. Há uma realidade inevitável provocada pelo ciclo da procura irregular (os aviões voam à noite, os clientes nos hotéis esperam ser servidos ao fim-de-semana e os parques temáticos atingem os seus picos de procura nos feriados) (Baum, Amoah e Spivack, 1997). Por isso, a questão das remunerações, que visam recompensar adequadamente o trabalhador, assume maior importância na indústria hoteleira já que o modelo de competências exerce uma enorme influência no sistema de retribuições. A elevada proporção de trabalho não especializado provoca um excesso de oferta que faz diminuir o nível de remunerações. Isto tem

consequências ao nível do comportamento do mercado e ao nível da gestão pois, para a gestão, interessa manter uma força de trabalho pouco especializada (Riley, 1991). Para além disso, a estrutura de competências encoraja a mobilidade e como a produtividade não depende da contínua ocupação do cargo não há incentivo para recompensar a manutenção de cargos.

Conclui-se aqui a revisão bibliográfica ao tema da GRH, onde se procurou concomitantemente analisar as especificidades do mercado de trabalho no sector hoteleiro. Com base no processo dedutivo, procurou-se apresentar as principais teorias e resultados de pesquisas feitas sobre a temática, por forma a prever dados empíricos novos. Assim, a revisão bibliográfica dividiu-se sobretudo em duas partes: a primeira onde se caracterizou o mercado de trabalho no sector hoteleiro, onde se abordaram as principais especificidades que caracterizam o sector e onde também se apresentaram os principais aspectos da cultura e da estrutura organizacional; a segunda parte, que contempla a abordagem à importância da GRH para o sector e as principais conclusões existentes na literatura sobre as correctas práticas de GRH. Segue-se a apresentação, análise e conclusões da investigação empírica realizada.

5 – ANÁLISE INTRODUTÓRIA E DEFINIÇÃO DE HIPÓTESES

Baseadas em mão-de-obra intensiva, de cuja qualidade depende a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, as empresas hoteleiras enfrentam o problema de assegurar uma performance superior por parte dos seus colaboradores atendendo às especificidades do trabalho no sector. Frequentemente recrutados por uma época, com horários de trabalho nem sempre regulares, tradicionalmente mal pagos e sujeitos a pressões inerentes às funções desempenhadas, deparamos com uma relação precária entre a qualificação dos colaboradores e os conteúdos funcionais. Perante um emprego instável, transitório e pouco qualificado, observa-se uma elevada rotação de pessoal, agravada com os inevitáveis custos.

A GRH enfrenta no futuro imensos desafios, concretamente ao nível do sector hoteleiro, na árdua tarefa de levar os gestores e proprietários a tratarem os RH com respeito e, ao mesmo tempo, de os ajudar a descobrir novas e inovadoras formas de libertar nessas pessoas capacidades e talentos através da formação e de programas de desenvolvimento de RH. Componente intrínseca da função Gestão, a GRH é vital para a compreensão da complexidade do comportamento humano e conseqüente especialização nas suas diferentes funções.

O presente estudo pretende abordar a importância dos RH no sector hoteleiro e, tendo em conta as especificidades do trabalho no sector, realçar a importância de uma correcta GRH. Assim, a investigação empírica, cuja metodologia se descreve a seguir, permitirá estudar a realidade concreta da região Porto e Norte de Portugal no que diz respeito à informação detalhada sobre as práticas correntes de GRH e às mudanças que os líderes do sector esperam levar a cabo nas organizações num futuro próximo.

Com base na revisão bibliográfica do tema em estudo foi possível estabelecer um conjunto de hipóteses que se pretendem testar:

Hipótese 1 - Quanto maior for a empresa, maior o uso de práticas de GRH.

Hipótese 2 - As unidades hoteleiras com maiores taxas de ocupação dão maior importância à GRH.

Hipótese 3 - As empresas hoteleiras estão conscientes do papel fundamental que os RH desempenham.

Hipótese 4 - Práticas efectivas de recursos humanos estão negativamente correlacionadas com a rotatividade.

6 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

6.1 - DESENHO DA METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O presente trabalho tem como objecto de estudo a indústria hoteleira da Região Norte de Portugal. A região foi escolhida por ser aquela com que se estabelece mais afinidades por motivos de pertença e de actividade profissional desenvolvida. Tendo em conta, a utilização de critérios objectivos na delimitação da área em estudo, foi utilizado o conceito de Áreas Promocionais Turísticas, utilizado no sector turístico para melhor identificar regiões com características comuns e, sobretudo, proceder à sua promoção a nível nacional e internacional como um todo coeso. Existem sete áreas promocionais: Porto e Norte de Portugal, Beiras, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo, Algarve, Açores e Madeira. A área em estudo será então a Área Promocional Turística do Porto e Norte de Portugal, doravante designada região norte. Esta engloba os cinco distritos: Bragança, Vila Real, Viana do Castelo, Braga e Porto.

Não tendo registado um desenvolvimento tão grande, em termos turísticos, como outras zonas do país, o Norte de Portugal tem, no entanto, verificado um aumento da importância do turismo como sector de actividade económica, com uma cada vez maior afirmação dos agentes locais ligados ao sector (Santos & Terrasêca, 1998). Para os mesmos autores o Porto assume-se como “agente polarizador”, em termos económicos e sociais, de todo o Norte de Portugal. É a ele que pertencem as grandes responsabilidades no processo de desenvolvimento turístico, por ser referência a nível internacional e porta de entrada para milhares de visitantes. Este desenvolvimento turístico uma vez iniciado no Porto reflecte-se num primeiro círculo de influência no Vale do Sousa e Entre o Douro e Vouga e, desejavelmente, num segundo círculo com abrangência ao Minho, ao Douro e a Trás-os-Montes. Não pode no entanto deixar de se referir a complementaridade de regiões pois o Porto precisa do resto da região norte para diversificar e enriquecer a sua capacidade de atracção turística (Op. Cit, 1998).

No sentido de caracterizar a situação do sector turístico na Região de Alto Trás-os-Montes e Douro, também a Comissão de Coordenação da Região Norte levou a cabo um estudo com o objectivo de elaborar um diagnóstico prospectivo (CCRN, 1999). As principais conclusões apontam as seguintes características da estrutura turística da região em estudo: espacialmente difusa; economicamente extensiva; financeiramente debilitada e profissionalmente subdimensionada. Concretamente no que diz respeito ao empresariado regional, o estudo regista essencialmente duas insuficiências: poucos agentes turísticos e poucas camas e um grande potencial com reduzida operacionalização. O estudo permitiu ainda identificar algumas ameaças e oportunidades, sendo que as primeiras provêm essencialmente da falta de consciência empresarial e mesmo cívica para os contributos que o turismo pode aportar, o que provoca apenas uma atitude reactiva perante as oportunidades de mercado. A região tem, no entanto, oportunidades consideráveis sobretudo no que diz respeito aos inúmeros recursos turísticos, baseados essencialmente no rio Douro e nas magníficas paisagens, mas também no âmbito de novas temáticas com grande potencial de desenvolvimento como é o caso do turismo de natureza, a gastronomia e todas as oportunidades relacionadas com novos produtos turísticos fortemente ligados ao território (CCRN,1999).

A análise e estudo do sector turístico torna-se fundamental já que se trata de um sector em desenvolvimento e os contributos para o conhecimento de como fazer bem são muito importantes. Por isso, a escolha deste tema que, ao nível da GRH, apenas irá focar um subsector do turismo, nomeadamente a hotelaria. Com o objectivo de identificar o universo de estudo torna-se necessário identificar a tipologia, a classificação e a dimensão, em termos de quartos, das unidades de alojamento existentes na região norte. O Quadro 6.1 permite-nos verificar que a grande concentração de quartos se situa ao nível dos hotéis que registam também o maior número médio de quartos por unidade hoteleira. Assim, a metodologia

definida no que respeita à identificação das unidades hoteleiras a inquirir, está intimamente relacionada com esta tipologia e com as características das mesmas.

Quadro 6. 1 – Tipologia de alojamento na região do Porto e Norte de Portugal (2001)

Tipologia	unidades	distribuição percentual	quartos/ apartamentos ¹	distribuição percentual	N.º médio de quartos
Estabelecimentos hoteleiros					
Hotéis					
5 estrelas	6	6,1	1.064	15,1	
4 estrelas	25	25,5	2.372	33,6	
3 estrelas	36	36,7	2.247	31,8	
2 estrelas	31	31,6	1.379	19,5	
Sub-total	98	24,4	7.062	52,8	72
Hotéis-apartamentos					
4 estrelas	1	50	149	64	
3 estrelas	1	50	84	36,1	
Sub-total	2	0,5	233	1,74	117
Estalagens					
5 estrelas	2	11,8	45	10,1	
4 estrelas	15	88,2	399	89,9	
Sub-total	17	4,2	444	3,3	26
Pensões					
1ª Cat.	16	6,1	372	7,4	
2ª Cat.	103	39,2	2.350	46,5	
3ª Cat.	144	54,8	2.332	46,1	
Sub-total	263	65,4	5.054	37,8	19
Motéis					
3 estrelas	4	1,0	147	1,1	37
Pousadas					
	12	3	309	2,3	26
Meios Complementares de Alojamento Turístico					
Aldeamentos Turísticos					
3 estrelas	1	0,25	32	0,2	32
Apartamentos Turísticos					
3 estrelas	5	1,24	88	0,7	18
Total	402	100,00	13.369	100,00	

Fonte: DGTb), 2001 (dados agregados pela autora)

As unidades inquiridas foram então os hotéis, os hotéis-apartamentos, as estalagens e as pousadas, por serem unidades com uma certa dimensão e, como tal, apenas para estas se justifica serem alvo do presente estudo, cujo objectivo é estudar a existência ou não de práticas de GRH. Não pareceu relevante inquirir as pensões pois são unidades de pequena dimensão e que muitas vezes têm uma exploração do tipo familiar. O mesmo critério foi utilizado para os motéis, os aldeamentos turísticos e os apartamentos turísticos.

¹ As unidades de alojamento vendidas nos Hotéis-apartamentos, nos apartamentos turísticos e nos aldeamentos turísticos são apartamentos (ou moradias no caso dos últimos) e não quartos.

Ainda uma referência para a taxa de ocupação que nos permite aferir da utilização efectiva, em termos percentuais, da disponibilidade total de quartos nas unidades de alojamento. Como podemos verificar pelo Quadro 6.2 as taxas de ocupação dos distritos que compõem a área em estudo registam valores inferiores à média nacional, situação que se agrava nos distritos de Bragança e Vila Real.

Quadro 6. 2 - Taxas de ocupação-quarto registadas na hotelaria tradicional² com excepção das pensões

	1999	2000	Var. (%)
Portugal	60,8	64,4	5,92
Braga	49,3	50,1	1,62
Bragança	46,5	42,3	-9,03
Porto	55,5	59,5	7,21
Viana do Castelo	41,8	45,5	8,85
Vila Real	37,3	37,3	0,00

Fonte: DGTa), 2001

Pareceu também relevante recolher alguns dados sobre o número de pessoas ao serviço no sector. O Quadro 6.3 indica-nos que a região Porto e Norte de Portugal emprega 12,58% das pessoas que trabalham no sector em Portugal sendo, à excepção da Madeira, Algarve e de Lisboa e Vale do Tejo, a região que mais pessoas emprega na hotelaria. Podemos também observar que 66,2% da totalidade dos trabalhadores na hotelaria tradicional da Região Porto e Norte de Portugal possui, em 2001, contrato permanente. Trata-se de um valor acima da média nacional, sendo também um dos valores mais elevados se comparado com as restantes regiões.

² O termo “hotelaria tradicional” inclui para além dos estabelecimentos hoteleiros (hotéis, hotéis-apartamentos, pousadas, estalagens, motéis, pensões) os apartamentos turísticos e aldeamentos turísticos.

Quadro 6. 3 – Trabalhadores ao serviço e percentagem de trabalhadores com contrato permanente na hotelaria tradicional

	Pessoas ao serviço(a) 2001		% de trabalhadores com contrato permanente(b)
	Abs.	%	
Continente	35.282	81,39	60,7
Porto e Norte de Portugal	5.455	12,58	66,2
Centro	3.338	7,70	63,8
Lisboa e vale do Tejo	11.409	26,32	66,8
Alentejo	1.600	3,69	64,8
Algarve	13.480	31,10	52,2
Reg. Aut. Açores	1.180	2,72	72,7
Reg. Aut. Madeira	6.885	15,88	62,8
Portugal	43.347	100,00	

Fonte: (a) INE, 2001a); (b) DGT, 2001a)

De acordo com o Quadro 6.1 e o Guia Oficial do Alojamento Turístico 2001, da Direcção Geral de Turismo, constituem o universo do presente estudo 129 unidades, elegíveis com base nos critérios atrás referidos. Destas, retirámos duas por se encontrarem fechadas à data do presente estudo e ainda mais duas, às quais não foi enviado o inquérito por terem sido alvo do pré-teste. Dada a dimensão do universo não foi definida uma amostra, pelo que foi inquirida a totalidade das unidades que compõem o mesmo. Tendo sido definido o questionário como técnica de recolha de dados fez-se o pré-teste do mesmo a duas unidades hoteleiras da região em estudo não tendo surgido qualquer comentário que compromettesse a viabilidade da investigação. Procedeu-se de seguida à sua distribuição, via postal, para as várias unidades hoteleiras, tendo sido também enviadas indicações claras, através de uma carta solicitando o preenchimento do questionário pelo Director da unidade hoteleira ou, caso este achasse conveniente, pelo Responsável de RH. A obtenção de respostas não se revelou uma tarefa fácil pelo que se enviou novamente o questionário a todas as unidades do universo de estudo. Após alguma insistência via telefone, já que a recolha feita pessoalmente iria comprometer a confidencialidade dos dados, e no fim de um prazo considerado esgotado, obtiveram-se então 53 respostas que representam 42% da totalidade do universo, pelo que não se coloca aqui o problema da representatividade da amostra obtida.

6.2 - RECOLHA DE DADOS

Na metodologia implementada, a recolha de dados foi efectuada com base num questionário, considerado modelo para o presente estudo, sobre a implementação das práticas de GRH. Trata-se de um questionário da autoria da Andersen Consulting e da Universidade de Nova Iorque (Cline et al., 1997) aplicado a nível internacional. O estudo em causa foi o primeiro estudo global com o objectivo de identificar as principais tendências e questões que os RH enfrentam no âmbito do sector hoteleiro. Intitulado “Hospitality 2000 – The People” este estudo produziu, pela primeira vez, um compêndio de informação detalhada sobre as práticas de GRH correntes e sobre as mudanças que os líderes da indústria esperam levar a cabo nas organizações num futuro próximo. O estudo tem uma abrangência mundial tendo os resultados sido agrupadas por três sub-regiões globais: Americas; Europa, Médio Oriente, Índia e África (EMEIA); Ásia/Pacífico.

A utilização do questionário modelo como base para aplicação do questionário do presente estudo faz todo o sentido pois o objectivo do estudo é coincidente e ao mesmo tempo permite testar as hipóteses colocadas. Assim, após ter sido alvo de pequenas alterações, serviu então de base à construção do inquérito utilizado no presente estudo.

O inquérito, intitulado “Inquérito Sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos” (Anexo II) é constituído, essencialmente, por questões fechadas, com várias opções alternativas, por forma a permitir uma resposta célere, mas ao mesmo tempo permitir o tratamento eficaz da informação recolhida. O mesmo está organizado em várias secções as quais possuem, por sua vez, várias questões chave, a saber:

Organização e estratégia – Na primeira secção do questionário pretende-se avaliar a forma como são colocados em prática os objectivos estabelecidos pela organização, a qualidade da relação com os clientes e, ainda, qual é a ligação que se estabelece entre as práticas de RH e o planeamento empresarial.

- O que é para a organização fidelidade do cliente, como é avaliada a sua satisfação e que tipo de informação é recolhida sobre o mesmo?
- As organizações que têm estado a investir em novas tecnologias medem depois o impacto que as mesmas têm nos colaboradores?
- A organização interrelaciona as práticas, as políticas e os procedimentos de GRH da sua organização com a estratégia geral de negócio?
- Quais as variáveis de negócio mais importantes para a organização? Elas incluem as pessoas?
- Quais as prioridades da organização para a mão-de-obra pouco qualificada?
- Que tipo de programas de participação de colaboradores estão actualmente em vigor na organização e quais é que pretende colocar em prática no curto prazo?
- Através de escalas de avaliação foi inquirida(o):
 - O incentivo na procura de oportunidades de formação/ qualificação;
 - A existência ou não de um plano de formação efectivo;
 - A existência ou não de programas de recompensa não monetários;
 - O incentivo na tomada de iniciativas de decisão no âmbito da formação na função;
 - A existência ou não de uma cooperação adequada entre departamentos

Recrutamento e selecção – A capacidade que as organizações têm de atrair, contratar e reter pessoas qualificadas é de extrema importância na construção de uma mão-de-obra eficiente. Como tal procura-se saber se existe um planeamento de RH nas organizações, a que prazo e, ainda, que estratégias são implementadas para diminuir a rotatividade.

- Se a organização tem um plano de recrutamento qual o tempo de vigência do plano?
- Quais as ferramentas de recrutamento que a organização utiliza tendo em conta as diferentes categorias de colaboradores (Gestão de topo, Directores de departamento, Supervisão, Geral)?

- Quais os métodos de selecção que a organização utiliza actualmente?
- Através de escalas de avaliação, foi inquirida a probabilidade de utilização na organização, no futuro, de um conjunto definido de métodos de selecção.
- Através de escalas de avaliação, foi inquirida a eficácia futura esperada de um conjunto definido de estratégias de retenção de colaboradores.
- Que práticas de RH são actualmente contratadas no exterior e que práticas se pretendem recrutar externamente num futuro próximo?
- Através de escalas de avaliação, foi inquirida a eficácia esperada de um conjunto definido de estratégias de diminuição da rotação de pessoal.
- Através de escalas de avaliação, foi inquirida a concordância acerca da contribuição de um conjunto definido de aspectos para a falta de mão-de-obra qualificada no sector hoteleiro.
- Foi ainda inquirida a existência ou não de contínuas faltas de mão-de-obra qualificada na área de implantação geográfica da organização.

Formação e desenvolvimento – O investimento em capital humano significa um compromisso de longo prazo com a formação e o desenvolvimento de RH. Num sector marcado pela elevada rotatividade, as organizações de sucesso no futuro serão aquelas que souberem fazer esta aposta e, como tal, nesta secção do questionário pretende-se essencialmente saber se este investimento está ou não a ser feito.

- Que métodos utiliza a organização para identificar aspectos relacionadas com as condições de trabalho? Que métodos pretende utilizar num futuro próximo?
- A organização tem descrição detalhada de funções para cada uma das diferentes categorias de colaboradores?
- No que diz respeito à formação, concretamente, inquiriu-se acerca:

- Métodos de formação actualmente a ser utilizados na organização e quais os que pretendem utilizar num futuro próximo;
 - A metodologia de formação;
 - A avaliação ou não da formação;
 - O orçamento para a formação;
 - Programas de formação actualmente a serem utilizados na organização e quais os que pretendem utilizar num futuro próximo;
- Foi também inquirida a importância que um conjunto definido de competências ou áreas de conhecimento tinham no que dizia respeito à gestão de topo.

Desempenho – No sector hoteleiro a satisfação dos clientes está intimamente relacionada com o desempenho e a satisfação dos colaboradores. É necessário que as organizações hoteleiras compreendam esta ligação e que avaliem e promovam, quer uma, quer a outra. Pretende-se analisar nesta secção do questionário até que ponto isso acontece nas unidades alvo do presente estudo.

- No que diz respeito à produtividade, e através de escalas de avaliação, inquiriu-se acerca:
- Do nível de produtividade da indústria nos últimos anos;
 - Do impacto que um conjunto definido de factores teria na melhoria da produtividade;
- Quais dos métodos /técnicas utilizados na organização para avaliar o desempenho, tendo em conta as diferentes categorias de colaboradores?
- Quais os métodos utilizados actualmente e quais os métodos a utilizar num futuro próximo para medir a satisfação do colaborador?
- Quais as áreas de acção que terão mais impacto em termos de motivação para os colaboradores do sector hoteleiro?
- Inquiriu-se ainda, acerca da existência ou não de um sistema integrado de avaliação que relacione o colaborador, a satisfação do cliente e o desempenho financeiro.

Remunerações/ Incentivos - Equilibrar os orçamentos em remunerações, os custos com o pessoal e ao mesmo tempo manter-se competitivo no mercado laboral é das questões mais complexas que o sector hoteleiro enfrenta. Como tal, para assegurarem que o investimento em colaboradores é rentável as unidades hoteleiras terão que descobrir métodos inovadores de compensação, por forma a reconhecer, motivar e satisfazer os colaboradores. Esta última secção do questionário pretende avaliar um conjunto de factores considerados chave no que diz respeito à recompensa e reconhecimento dos colaboradores.

- Que tipo de programas de incentivo a organização utiliza e que tipo de programas utilizará num futuro próximo?
- Através de uma escala de ordenação, inquiriu-se acerca dos factores que contribuem para a taxa de rotação de pessoal no seio do sector hoteleiro;
- Quais são as formas de reconhecimento não monetárias que têm actualmente e terão num futuro próximo, maior influência na motivação?
- O que melhor descreve o papel do Gestor de RH na organização;
- Por fim, inquiriu-se sobre quais seriam as questões mais críticas relativas à GRH num futuro próximo.

Numa última secção do questionário inquiriu-se acerca dos Dados Relativos à Unidade Hoteleira, concretamente:

- Número de quartos;
- Número de trabalhadores (Permanentes, A termo certo, Outros);
- Taxa média de ocupação anual;
- Taxa anual de rotação de pessoal;
- Tipo de exploração do alojamento (Gestão independente, Cadeia voluntária, Cadeia integrada, Franchising);
- Volume de negócios, aproximado, da unidade hoteleira;

- Dados do respondente (cargo que ocupa; idade; habilitações académicas; sexo, antiguidade no hotel; antiguidade na função).

Ainda em termos metodológicos, na apresentação das opções de resposta a algumas questões, foram colocadas aquelas que se consideraram ser as alternativas mais relevantes para cada questão, a saber: ferramentas de recrutamento; métodos de selecção; práticas de RH contratadas no exterior; métodos utilizados para identificar aspectos relacionados com as condições de trabalho; métodos de formação; programas de formação em curso; áreas de maior impacto em termos de motivação; e formas de reconhecimento não monetário. Não foi dada a opção de resposta “Nenhum” pois o objectivo era testar, em concreto, as opções colocadas. De referir ainda a intenção de replicar o mais fielmente possível o questionário modelo, anteriormente referido.

6.3 - MÉTODOS E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO

Os dados obtidos da forma descrita anteriormente foram tratados estatisticamente através do programa informático Statistical Program for Social Sciences (SPSS). O programa permite elaborar quadros de resumos de frequências para as diferentes variáveis em estudo e a sua análise permite fazer uma primeira abordagem aos resultados obtidos. Para além disso, o programa permite também fazer o cruzamento de variáveis para comparação múltipla de dados, isto é, comparar o comportamento de algumas variáveis relativamente a outras e estabelecer testes de hipóteses para fundamentar conclusões. Este procedimento torna-se extremamente útil sobretudo na comparação entre as variáveis fundamentais de estudo e as variáveis de caracterização da unidade hoteleira.

7 - ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise que se segue tem como base o tratamento estatístico, através do programa informático SPSS, dos dados recolhidos. De referir que a maior parte das questões admite várias respostas e, como tal, a totalidade das percentagens de resposta não perfaz os 100%. Sempre que não seja esse o caso será expressamente referido. É de todo o interesse salientar que todos os quadros referem as percentagens de resposta efectivamente obtidas, sendo apenas referidas as não respostas sempre que estas registem valores significativos, os quais consideramos superiores a 20%.

Na apresentação dos dados, através da análise univariada, serão feitas, sempre que possível e necessário, referências comparativas à realidade internacional, à qual se chamará “pesquisa global” e, especificamente, à sub-região EMEIA por ser aquela onde se enquadra a região em análise no presente estudo. No entanto, devemos fazer as devidas salvaguardas pois tratam-se de realidades muito distintas sobretudo em termos de envolvimento e de dimensão regional.

7.1 - CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES HOTELEIRAS

Não poderemos prosseguir sem caracterizar, com base em elementos solicitados no questionário, as unidades hoteleiras que serão alvo da análise que se segue.

Em termos de dimensão, o número médio de quartos das unidades hoteleiras é de 62, sendo que 20,8% possuem menos de trinta quartos, 50,9% possuem entre trinta e setenta quartos e 28,3% possuem mais de setenta quartos.

No que diz respeito aos trabalhadores permanentes, 60,8% das unidades emprega menos de dezasseis trabalhadores, 21,6% entre dezasseis e trinta e apenas 17% emprega mais de 30 trabalhadores. Em média, as unidades empregam 20 trabalhadores permanentes. Em relação aos trabalhadores a termo certo as unidades empregam em média 7,4 trabalhadores. No que respeita a outro vínculo laboral, 90% dos respondentes não indicou qualquer número. Assim,

com base nos dois valores anteriores, as unidades hoteleiras empregam em média 27,4 trabalhadores. Trata-se de um valor muito superior à média na região norte já que, com base no número de pessoas ao serviço (Quadro 6.3) e no número de unidades hoteleiras identificadas no Quadro 6.1, podemos calcular a média de trabalhadores por unidade hoteleira, obtendo um valor de apenas 13,6. Isto poderá ser justificado pelo facto de não terem sido inquiridas as pensões, as quais têm, muitas vezes, um número reduzido de trabalhadores ao serviço.

Questionados sobre a taxa de rotação anual, a maior parte dos respondentes (52,8%) não quis ou não soube responder. De entre os que responderam, 88% referiram ter uma taxa de rotação de pessoal inferior ou igual a 10%, sendo que destes 40% referiram mesmo uma taxa inferior a 4%. Apenas 12% referiram uma rotatividade superior a 10%. Em termos de média, observamos que a taxa de rotação de pessoal é de 7,3%.

A taxa média de ocupação anual referida é de 54,19% e o tipo de exploração de alojamento é, na sua maioria, em gestão independente (73,6%), sendo que, 18,9% é explorado em cadeia integrada e apenas 7,5% em regime de *franchising*. No que diz respeito ao volume de negócios, 73,5% das unidades possui um valor inferior a 300 mil contos; 18,4% refere um valor entre 300 e 600 mil contos e apenas 8% regista um valor superior a 600 mil contos. Nesta questão, os intervalos de resposta foram definidos, por excesso, de forma propositada, já que se pretendiam estabelecer aqui diferenças concretas.

Na sua maioria (79,6%) responderam ao questionário os directores gerais da unidade hoteleira, sendo que, em 10,2% dos casos responderam membros da direcção e apenas em 6,1% dos casos respondeu o responsável de RH.

Em termos de dados pessoais, os respondentes são, na sua maioria, do sexo masculino (66,7%) e no que respeita à idade, 17% possui entre 20 e 30 anos; 41,5% possui entre 30 e 40 anos; 28,3% entre 40 e 50 anos e apenas 13,2% possui mais de 50 anos. As habilitações

académicas situam-se sobretudo ao nível do ensino superior – 64,4%. Apenas 6,7% possui habilitações ao nível do ensino básico ou menos e 28,9% possuem o ensino secundário ou equivalente.

No que concerne à antiguidade no hotel, em média os respondentes estão há 7,98 anos no hotel estando, no que respeita à função, em média há 8,28 anos na função, tal como decorre da análise do Quadro 7.1.

Quadro 7.1 – Antiguidade dos respondentes no hotel e na função (%)

	Antiguidade (%)	
	No hotel	Na função
Menos de seis anos	46	44
Entre seis e dez anos	34	26
Mais de dez anos	20	30

7.2 - A ORGANIZAÇÃO E ESTRATÉGIA

7.2.1- A satisfação e a fidelização dos clientes

Dado que as empresas do sector hoteleiro concorrem fortemente na área do serviço ao consumidor, é necessário avaliar como é recolhida a informação sobre os clientes, como é medida a satisfação e como é definida a lealdade. É curioso notar que apesar de os clientes passarem grande parte do seu tempo em contacto com as unidades hoteleiras, comparativamente com outros fornecedores de serviços turísticos, a verdade é que estas unidades conhecem mal os seus clientes e, pior ainda, não sabem o que é que os clientes acham deles (Cline et al., 1997). Numa questão que admitia apenas uma resposta, quase dois terços (62,3%) dos hoteleiros da Região Norte consideram que a fidelidade do cliente se manifesta na *frequência de utilização* e apenas 13,2% consideram o *grau de satisfação* como sinónimo de fidelidade do cliente. Os restantes (24,5%) referem a *manifestação da intenção de voltar* como equivalente da fidelidade do cliente. Estes valores significam que no sector hoteleiro ainda não existe uma aposta em instrumentos de medida da fidelidade do cliente e,

como tal, confirma-se a ideia de que conhecem mal os seus clientes. A análise da manifestação da intenção de voltar e do grau de satisfação dá, concerteza, muito mais informação acerca dos clientes.

Como é medida a satisfação dos clientes?

Na análise da satisfação dos clientes há métodos mais vantajosos e mais eficientes que outros. Apesar de quase todos (94,3%) os hoteleiros da Região Norte avaliarem a satisfação do cliente, verifica-se que a maior parte ainda utiliza os *formulários de sugestões* (62,3%) e o *inquérito durante a estada* (58,5%) como principal forma de avaliação da satisfação. Estas não são as práticas mais adequadas, pois apenas produzem resultados marginais, já que nem todas as pessoas os preenchem e, para além disso, reúnem apenas informação muito escassa. No entanto, a recolha da informação sobre a satisfação dos clientes é um instrumento fundamental já que só com esta informação se consegue estabelecer a correcta relação entre a satisfação e a lealdade do cliente.

7.2.2 – Conhecer os clientes

É recolhida informação sobre os clientes? Que tipo de informação?

As organizações que quiserem ser competitivas têm que recolher, armazenar e tratar informação usando as novas tecnologias e depois orientar os seus recursos de vendas e de marketing tendo em conta o valor comparativo do cliente. Devem também compreender quais são os valores demográficos, económicos e atitudes orientadoras de comportamentos que fazem mover o cliente. A tradicional segmentação com base nos clientes “comerciais, turistas e de grupo” precisa de ser revista e deverão ser estabelecidas novas comparações, com base no valor para o cliente (Cline et al., 1997).

No âmbito da presente investigação, cerca de 85% dos respondentes recolhe informação sobre os clientes. Em relação ao tipo de informação recolhida, 93% recolhe apenas *informação genérica* e 31% recolhe *informação do perfil detalhado de consumo no hotel*. Apenas 9%

disse recolher *informação detalhada sobre estilos de vida dos clientes*. De salientar que não basta reunir informação, é depois necessário tratá-la por forma a que esta possa servir de base aos esforços de vendas e de marketing. Ainda a este respeito, apenas 50% afirma *quantificar financeiramente o valor dos clientes, estabelecido com base no potencial de consumo dos mesmos*. Este parece ser um valor algo contraditório pois supera largamente, em termos percentuais, o valor dos que referiram recolher informação detalhada de consumo no hotel (31%) e supera muito mais os que referiram recolher informação sobre estilos de vida (9%). Sem a recolha desta informação dificilmente se conseguirá aferir do potencial de consumo.

Questionados sobre se *investe ou não em novas tecnologias*, 90% dos inquiridos responde afirmativamente. Em relação ao impacto que as novas tecnologias terão ao nível do trabalho no médio/ longo prazo, a maioria é da opinião de que estas irão *aumentar a motivação* (56,3%), *aumentar as qualificações requeridas* (50%) e *aumentar a satisfação no trabalho* (47,9%). De realçar que 27% acha que as novas tecnologias irão *reduzir o número de trabalhadores*, considerando 10,4% que irão *reduzir a rotação de pessoal*. Apenas 10,4% acha que *não terão qualquer impacto*.

7.2.3 – Relação entre a estratégia do negócio e a estratégia de RH

As práticas, políticas e procedimentos de RH estão definidas em consonância com a estratégia geral de negócio? No planeamento de longo prazo em que lugar se situam os RH no conjunto de uma série de prioridades?

Uma estratégia de RH que está claramente em consonância com um plano de negócio visionário, orientado para o cliente, é o motor das organizações de serviços melhor sucedidas (Cline et al., 1997). As organizações podem conseguir vantagens competitivas com base em investimentos financeiros e tecnológicos, no entanto, estas são vantagens de curto prazo pois podem ser facilmente copiadas pela concorrência. Por sua vez, uma estratégia de RH cria uma cultura organizacional – um conjunto de crenças, um padrão de comportamentos, e um

ambiente de trabalho – que é difícil, se não impossível, de copiar. A estratégia de negócio centra-se naquilo que a organização *quer* fazer. Em contrapartida, a estratégia de RH estabelece como a organização planeia atingir esses objectivos (Cline et al., 1997).

Grande parte dos hoteleiros afirma que *as políticas e as práticas de gestão de recursos humanos estão interrelacionados* (46%) ou *totalmente interrelacionados* (36%) com a estratégia geral de negócio. Esta parece ser uma resposta muito positiva no que diz respeito à existência de sensibilidade para as práticas de GRH. No entanto, se analisarmos a questão seguinte, vemos que no planeamento de longo prazo as *pessoas* vêm em primeiro lugar para apenas 7% dos inquiridos, sendo a *estratégia de negócio* a variável mais vezes colocada em primeiro lugar, como podemos ver pelo Quadro 7.2.

Quadro 7. 2 - Importância que as diferentes variáveis de negócio assumem no planeamento de longo prazo (valores da indicação em 1º lugar, com base na ordenação dos factores numa escala de 1 a 8)

	Abs.	%
Estratégia de negócio	19	43,2
Planeamento de marketing	1	2,3
Planeamento do produto	8	18,2
Estrutura organizacional	6	13,6
As pessoas	3	6,8
Os processos	1	2,3
A tecnologia	1	2,3
O capital	5	11,4

Assim, das oito variáveis de negócio apontadas, *As pessoas* vêm apenas em quinto lugar o que demonstra que os RH ainda não são um factor estratégico no planeamento de negócio.

Para Cline et al. (1997) os objectivos estratégicos, gerais, devem ser transformados em indicadores de desempenho que depois devem ser comunicados à organização através de práticas, políticas e procedimentos de RH. Estes devem ser relevantes e devem ser compreendidos pelos colaboradores, por forma a permitir aos mesmos compreender a relação entre o seu esforço e a consecução dos objectivos organizacionais, bem como, a relação entre as remunerações e os resultados desejados.

O facto de se terem verificado escassos resultados no que diz respeito à colocação das pessoas em primeiro lugar vem colocar tudo isso em causa e, por outro lado, não nos permite estabelecer relações significativas entre esta variável e outras mais directamente relacionadas com as práticas de GRH.

7.2.4 – Prioridades para os colaboradores com baixas remunerações/ qualificações

Até que ponto é importante dar formação a este segmento de mão-de-obra no que respeita a atendimento? Ainda para este segmento de mão-de-obra, quais são os atributos/características mais importantes que estes colaboradores devem ter?

É no segmento de mão-de-obra não qualificada que reside o “Calcanhar de Aquiles” do sector hoteleiro. A importância destes colaboradores para a satisfação do cliente, a sua elevada rotação e a relutância relativa da gestão em investir nesta força de trabalho constituem os grandes desafios da indústria turística e do alojamento. Os gestores e directores hoteleiros deverão dar importância à formação em relacionamento com os clientes como prioridade para este segmento de mercado. Se assim não for estarão a ter uma visão de curto prazo em relação ao seu trabalho (Cline et al., 1997). Se analisarmos a importância que os vários aspectos relacionados com este tipo de mão-de-obra tem para os hoteleiros da Região Norte verificamos que é precisamente esta visão de curto prazo que predomina. Esta conclusão baseia-se no facto de os aspectos *Serviço orientado para o cliente* e *Retenção* se incluírem naqueles que menos importância têm, como podemos ver pela análise do Quadro 7.3.

Quadro 7. 3 - Importância que os seguintes aspectos têm em relação à mão-de-obra não qualificada (valor percentual da indicação em 1º lugar, com base na ordenação dos factores numa escala de 1 a 9)

	Abs.	%
Necessidade de formação básica	13	31
Alfabetismo	8	19
Serviço orientado para o consumidor	2	4,8
Retenção	0	0
Motivação	7	16,7
Cuidados de saúde	3	7,1
Ética no trabalho	2	4,8
Necessidades especiais	0	0
Produtividade	6	14,3

São estes colaboradores com baixos salários que estão mais relacionados com os clientes e que levam a cabo as operações diárias e que, como tal, estão em melhor posição para apoiar na identificação de oportunidades de melhoria e, de seguida, agir de acordo com essas oportunidades. No entanto, se a retenção não é de todo uma prioridade, dificilmente se conseguirá ter colaboradores motivados e comprometidos com a organização, notando-se aqui uma atitude reactiva por parte dos inquiridos.

7.2.5 – Programas que envolvem os colaboradores

Que tipo de programas de envolvimento de colaboradores são utilizados (círculos de qualidade, sugestões, actividades de enriquecimento de tarefas, etc.)?

O resultado desta questão permite aferir o conhecimento que os gestores têm da importância dos programas de envolvimento de colaboradores na melhoria da sua motivação, na promoção da satisfação e, conseqüentemente, na retenção. Ao analisar os resultados deparamo-nos, no entanto, com 41,5% de não respostas o que deixa antever um considerável desconhecimento, por parte dos inquiridos, dos programas de envolvimento de colaboradores. De entre os inquiridos que responderam à questão, destacam-se, contudo, as *Actividades de enriquecimento de tarefas*, apontadas por 67,7%, Os *Grupos de trabalho autónomos* que registaram 32,3% de respostas e os *Círculos de qualidade* - 48,4%.

De referir que comparativamente com a *pesquisa global*, cujo inquérito serviu de modelo para a presente pesquisa, estes resultados são ainda mais preocupantes, já que na pesquisa global cerca de dois terços dos inquiridos indicaram a colocação em prática de programas de envolvimento de colaboradores, especialmente *sugestões de modos de trabalho, programas de enriquecimento de tarefas e círculos de qualidade*. Curiosamente foi na sub-região EMEIA que, comparativamente com as restantes sub-regiões, se registaram as maiores taxas de resposta em relação aos *Grupos de trabalho autónomos*.

No que diz respeito aos programas de participação de colaboradores que se pretendem colocar em prática no curto prazo a taxa de não-resposta é ainda maior - 45,3%. Tal valor não permite retirar conclusões significativas, a não ser a falta de visão de curto/médio prazo, já que quase metade dos hoteleiros inquiridos, apesar da questão aberta, não soube apontar nenhum programa para aplicação no curto prazo.

7.2. 6 – Oportunidades de formação

Os colaboradores são incentivados a obter mais qualificações e mais formação? A organização tem algum plano de formação? Esse plano de formação é eficaz?

As organizações não devem dar formação sem estabelecer previamente objectivos a atingir. A formação deve não só ensinar as pessoas a fazer as coisas mas também deve motivar para que os colaboradores descubram formas criativas e significativas de contribuir para uma melhor performance no trabalho (Cline et al., 1997).

Através de uma escala de opiniões, concretamente uma escala de intensidade, foi avaliada a importância dada à formação. A maior parte dos respondentes (78,5%), afirma que *os colaboradores são encorajados a procurar oportunidades de formação, e a tomar iniciativa na tomada de decisão no âmbito da formação na sua função*. Quanto à existência ou não de *um plano de formação efectivo em curso*, 61,3% respondem afirmativamente, e 22,4% não sabe responder. A crença na eficácia ou nos resultados efectivos dos planos de formação em

curso, parece assim, não ser muito consistente, ainda mais que apenas 28,6% manifestam concordância total em relação à existência de um plano efectivo de formação.

No que diz respeito à existência de *programas de recompensa não monetária em curso*, apenas 35,2% concordaram sobre a sua existência, e destes, apenas 4,3% concordaram totalmente. Estes resultados parecem indicar uma grande falta de sensibilidade relativamente àquilo que podem ser outras formas de motivar a retenção e o compromisso dos colaboradores. As recompensas não monetárias, como sejam, o reconhecimento público, os benefícios sociais ou outros programas estabelecidos de forma clara, honesta e que traduzam um correcto feedback em relação ao desempenho, podem tornar-se muito mais poderosos na “fidelização” dos colaboradores. Também ao nível da *pesquisa global*, é na região EMEIA que os programas de recompensas não monetárias são menos populares. Ainda em relação a esta questão, 31,9% dos respondentes não emitiu uma opinião, o que pode levar a concluir que os mesmos não terão ideia do que são estes programas e dos benefícios que podem trazer. Questionados sobre a *existência de uma cooperação adequada entre departamentos*, a grande maioria – 83,1%-, afirma a sua concordância. Trata-se de um aspecto muito positivo, pois a existência de um ambiente de cooperação promove a retenção e a produtividade, operacionaliza a cultura do trabalho em equipa e a integração e satisfação dos colaboradores (Cline et al., 1997). Em última análise, é garantia de um serviço de qualidade ao cliente traduzido no profissionalismo e na standardização da prestação.

7.3 – RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

7.3.1 – Planeamento de RH

As organizações têm um plano de recrutamento? A que prazo?

O planeamento de RH é fundamental para a definição da estratégia de RH. Sem um planeamento de RH correcto o recrutamento apenas pode ser uma atitude reactiva (Cline et al., 1997). No âmbito do recrutamento, apenas 38,5% dos respondentes afirmaram ter um

plano de recrutamento em vigor, sendo que, destes, 52,6% afirmaram que o mesmo tinha um *plano de vigência inferior a um ano*; 31,6% *entre um e três anos* e apenas 15,8% *mais de cinco anos*. O planeamento de RH é apontado, através da revisão da literatura, como uma das componentes mais importantes da GRH, pedra basilar das várias práticas. Este deve ser feito no médio e longo prazo (Câmara, Guerra & Rodrigues, 1997) para que se possa conciliar os interesses da organização e os desejos individuais de desenvolvimento dos colaboradores. Analisados estes dados, verificamos que esta é uma das áreas a exigir atenção urgente. Sem um plano de recrutamento dificilmente se poderá ter uma estratégia de RH que permita atingir os objectivos estabelecidos pela organização. O facto de apenas pouco mais de um terço dos respondentes ter um plano de recrutamento em vigor denota que a maior parte dos hoteleiros inquiridos tem uma atitude essencialmente reactiva perante o mesmo.

7.3.2 – O recrutamento

Quais são os meios utilizados no recrutamento?

Espera-se que os meios utilizados no recrutamento variem, tendo em conta, a posição mais ou menos elevada que vai ser preenchida.

Tendo em conta as diferentes categorias de colaboradores, procurou-se identificar quais as ferramentas de recrutamento utilizadas. Assim, há a referir primeiramente que 43,4% dos respondentes não utiliza quaisquer das ferramentas identificadas como opções de resposta, no que diz respeito à **supervisão**, 37,7% no que diz respeito à **gestão de topo** e 34% no que diz respeito aos **directores de departamento**. Apenas para os restantes colaboradores (identificados como **Geral**), parece haver uma clara identificação das ferramentas de recrutamento em utilização pois, em relação a este tipo de colaboradores, apenas 9,4% não soube responder, como se pode ver pelo Quadro 7.4.

Quadro 7. 4 – Ferramentas de recrutamento utilizadas tendo em conta a categoria de colaboradores (% de respostas positivas)

	Gestão de topo	Directores de departamento	Supervisão	Geral
Colocação de anúncios	36,4	31,4	33,3	72,9
Agências de emprego	15,2	14,3	10	35,4
Escolas/ Universidades	39,4	28,6	26,7	29,2
Contactos pessoais	60,6	60	23,3	54,2
Referências	45,5	51,4	53,3	54,2
Espontâneos	6,1	11,4	30	39,6
Internet	15,2	17,1	13,3	12,5
Newsletter interna	18,2	11,4	20	25
Não resposta	37,7	34	43,4	9,4

No que diz respeito às ferramentas mais utilizadas são os *contactos pessoais* e as *referências* as mais vezes referidas pelos respondentes. A maior parte (72,9%), indicou também a *colocação de anúncios* como uma das ferramentas mais utilizadas no recrutamento de mão-de-obra, que à partida exigirá menos qualificações. Estes resultados levam-nos a concluir que há uma cultura organizacional coesa, já que, a utilização de referências mostra a confiança nos colaboradores para identificarem candidatos a emprego e, ao mesmo tempo, aumenta a responsabilidade dos mesmos no desenvolvimento de uma força de trabalho de qualidade, em todos os níveis da organização. Para Cline et al. (1997), a utilização de referências é uma forma de comunicar a cultura da organização porque um programa detalhado de referências explicita as expectativas que a organização tem relativamente à sua força de trabalho.

A ferramenta *Escolas/Universidades* é sempre a mais utilizada aquando do recrutamento ao nível da gestão de topo, sendo todavia uma das menos utilizadas para os colaboradores da categoria *Geral* o que, mais uma vez, reforça a falta de aposta na mão-de-obra que à partida estará mais em contacto com o cliente.

7.3.3 – Formas de selecção

Quais são as técnicas e métodos utilizados na selecção e avaliação dos candidatos ao emprego?

As organizações devem desenvolver formas de identificar candidatos com adequadas competências ao nível de comportamentos – atributos, tais como, a motivação, a ética e a capacidade de lidar com uma série de tarefas podem constituir bons indicadores. Trata-se de um grande desafio para a GRH no futuro (Cline et al., 1997). Sendo essencialmente indústria de serviços, o turismo precisa de colaboradores criativos, flexíveis e interessados em estar ao serviço dos clientes. No que diz respeito aos métodos de selecção, tal como acontece na *pesquisa global*, de entre os métodos de selecção apresentados como opções de resposta, os mais utilizados pelos respondentes são: a *entrevista individualizada* (96,2%), o *período de experiência* (84,9%), e ainda os *formulários estruturados* (47,2%). Nenhum respondente indicou a utilização dos *testes sobre consumos de drogas* e apenas 3,8% indicaram a utilização da *análise de caligrafia* como método de selecção.

Em relação à probabilidade de utilização dos mesmos métodos no futuro, a tendência de utilização mantém-se relativamente aos métodos utilizados actualmente, como podemos ver pelo Quadro 7.5. No entanto, as percentagens de não-resposta, comparativamente com as anteriores (0%), registam valores significativos, podendo-se dizer que salientam a indecisão relativamente ao futuro e reforçam a falta de familiaridade com outros métodos de selecção que não os três já referidos.

Quadro 7. 5 – Probabilidade de utilização futura dos métodos de selecção (%)

(As respostas têm por base uma escala de 1 a 5 sendo 1 para *nenhuma probabilidade* e 5 para *probabilidade muito elevada*)

	Fracas probabilidade		Elevada probabilidade	
	1+2	3	4+5	Não-resposta
Formulários estruturados	20,9	23,3	55,9	18,9
Entrevista individualizada	4,1	4,1	91,8	7,5
Testes de conhecimentos	28,5	23,8	47,6	20,8
Teste de conhecimentos específicos	30,6	25	44,5	32,1
Testes sobre consumos de drogas	54	24,3	21,6	30,2
Testes de personalidade	38,5	28,2	33,3	26,4
Teste de integridade/ honestidade	18,4	36,8	44,8	28,3
Análise de caligrafia	70,2	21,6	8,1	30,2
Período de experiência	2,3	7	90,7	18,9

Sendo a *entrevista individualizada* o método de selecção mais utilizado é de lembrar aqui o contributo de Simons (1995), no que diz respeito à entrevista de emprego, o qual, com base numa série de estudos sobre o tema, conclui que os empregadores podem prever o desempenho futuro dos candidatos ao emprego de uma forma cerca de dez vezes mais eficaz se utilizarem entrevistas bem estruturadas e com objectivos previamente definidos.

7.3.4 – Estratégias de retenção

Quais são as estratégias de retenção mais adequadas?

Sendo a elevada rotação de pessoal um dos aspectos negativos mais frequentemente apontados na indústria hoteleira, as estratégias de retenção de colaboradores assumem aqui um papel muito importante. No sentido de avaliar esta questão, foi pedido aos inquiridos que avaliassem algumas estratégias de retenção, no que diz respeito à sua eficácia futura esperada.

O Quadro 7.6 permite-nos avaliar de forma concreta as respostas obtidas.

Quadro 7. 6 – Eficácia futura das estratégias de retenção (%)

(As respostas têm por base uma escala de 1 a 5 sendo 1 para *nenhuma eficácia* e 5 para *eficácia muito elevada*)

	Pouca eficácia 1+2	Eficácia moderada 3	Muita eficácia 4+5
Melhores técnicas de selecção	8,7	43,5	47,9
Mais programas de enriquecimento de tarefas	8,9	37,8	53,3
Descrição de funções mais precisas	8,9	44,4	46,7
Maior utilização de sistemas de incentivos	2,2	20	77,7
Melhoria da imagem do sector	11,4	22,7	66
Mais benefícios	2,1	29,8	68
Melhoria das condições de trabalho	6	12	82
Aumento de remunerações	2	24,5	73,5
Aumento no número de recompensas não monetárias	6,6	40	53,3

Os hoteleiros da Região Norte parecem estar conscientes da eficácia que as estratégias de retenção apresentadas podem ter, apesar de anteriormente termos visto que a retenção, no que dizia respeito à mão-de-obra menos qualificada, é para eles pouco importante. As estratégias identificadas como sendo mais eficazes são: *Melhoria das condições de trabalho* (82%);

Maior utilização de sistemas de incentivos (77,7%); e o Aumento de remunerações (73,5%).

Estes valores vêm corroborar as conclusões do estudo do Observatório do Emprego e Formação Profissional (OEFP, 1999) segundo o qual a motivação dos colaboradores é feita, não com base em práticas de retenção, indo a aposta mais no sentido da oferta de recompensas e de incentivos laborais.

A importância dada à melhoria das condições de trabalho e às estratégias de retenção, em geral apontadas, demonstra a consciência da importância da retenção num sector tão afectado pela rotatividade de pessoal. No entanto, já não poderemos ser tão optimistas se, ao mesmo tempo, compararmos estas percentagens de resposta com aquelas referentes à *importância dada à retenção dos trabalhadores com baixas remunerações/ qualificações*, o que não deixa de ser algo contraditório. Por outro lado, há a consciência que o sector hoteleiro é pouco competitivo em termos de remunerações, comparativamente com outros sectores, e daí a importância dada ao aumento das remunerações como estratégia de retenção. De referir que 47,9% dos respondentes concorda que melhores técnicas de selecção serão no futuro muito eficazes na retenção de colaboradores. No entanto, o desconhecimento demonstrado anteriormente, pelas não respostas relativamente aos métodos de selecção a utilizar no futuro, deixa muito a desejar sobre a colocação em prática desta estratégia de retenção.

Cline et al. (1997) referem a tendência crescente do *Outsourcing* nas várias funções da organização, entre as quais, a função da GRH. O *Outsourcing* é uma técnica de gestão que consiste na contratação de uma entidade exterior à empresa para executar determinados serviços não estratégicos (que não produzem valor acrescentado para os clientes), em vez de os produzir internamente. A grande vantagem consiste na redução de custos e na libertação de tempo aos executivos, que poderão dedicar mais tempo às competências estratégicas da sua empresa (Cardoso, 1996). Também ao nível da GRH, o *Outsourcing* permite aos responsáveis de RH afastarem-se das funções mais administrativas e dedicarem-se mais às funções

estratégicas e consultivas (Cline et al., 1997). Inquiridos acerca da contratação no exterior de um conjunto concreto de práticas de RH e de gestão, cerca de metade (49,1%) dos respondentes não sabe ou não quer responder, e no que diz respeito à intenção de outsourcing futuro das mesmas práticas a percentagem de não resposta é ainda maior (52,8%). Os hoteleiros da Região Norte parecem não estar ainda conscientes das vantagens do Outsourcing de algumas componentes da função de RH, sendo que, a *formação* e o *recrutamento* são praticamente as únicas funções de RH a ser contratadas no exterior, como podemos observar pelos valores registados no Quadro 7.7.

Quadro 7.7 – Práticas de RH contratadas actualmente no exterior e intenção de contratação futura (% de respostas positivas)

	Actualmente	No futuro
Estruturação de remunerações	22,2	36
Estruturação de sistema de incentivos	33,3	28
Recrutamento	44,4	32
Formação	77,8	56
Mudança ao nível da gestão	7,4	32
Diversificação da gestão	11,1	32
Sistemas de informação de RH	18,5	40
<i>Não resposta</i>	<i>49,1</i>	<i>52,8</i>

De referir também uma maior intenção de contratação futura no que diz respeito, à *estruturação de remunerações* e aos *sistemas de informação de recursos humanos*.

7.3.5 – A redução da rotação de pessoal

Quais são as estratégias que de forma mais significativa contribuem para diminuir a rotação de pessoal?

A estratégias de redução da rotação de pessoal pretendem ajudar as organizações a evitar os elevados custos associados com a substituição e formação de novos colaboradores. Apesar da elevada rotação de pessoal ser, por vezes, enfrentada como algo inevitável, a verdade é que os

factores que contribuem para o problema não são de forma alguma inevitáveis (Cline et al., 1997).

Tal como na questão relativa à eficácia das estratégias de retenção, também as estratégias mais eficazes na diminuição da rotação de pessoal estão mais relacionadas com a *melhoria do ambiente de trabalho*, com o *aumento de remunerações e mais benefícios*.

Quadro 7. 8 – Eficácia das estratégias de diminuição da rotação de pessoal (%)

(As respostas têm por base uma escala de 1 a 5 sendo 1 para *nenhuma eficácia* e 5 para *eficácia muito elevada*)

	Pouca eficácia 1+2	Eficácia moderada 3	Muita eficácia 4+5
Flexibilidade nos turnos de trabalho	7,8	47,1	45,1
Formação e acompanhamento	6,0	36,0	58,0
Aumento do envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão	7,7	34,6	57,7
Partilha de informação	6,1	30,6	63,2
Melhoria do ambiente de trabalho	0,0	9,8	90,2
Aumento da remuneração base	0,0	29,4	70,6
Mais benefícios	8,5	21,3	70,2
Mobilidade na carreira	4,2	27,1	68,8
Feedback do desempenho	10,4	27,1	62,5

Apesar de as baixas remunerações serem maioritariamente apontadas (Quadro 7.6, Quadro 7.8 e Quadro 7.19), como causa de rotatividade, agora não são as remunerações que maior eficácia terão como estratégia de diminuição da rotação de pessoal mas sim a melhoria do ambiente de trabalho (90% contra 71%). Poderemos dizer que os valores acima referidos mostram a relutância do sector em apostar em remunerações mais elevadas, mesmo sabendo que isso é necessário. A importância dada à *melhoria do ambiente de trabalho* está, sem dúvida, intimamente relacionado com a necessidade de uma cultura organizacional coesa, sem a qual não poderá haver satisfação dos colaboradores. Já aquando dos métodos de recrutamento se evidenciou a importância de uma cultura organizacional coesa o que volta aqui a ser demonstrado. Comparativamente com os valores registados na *pesquisa global* a tendência apenas é idêntica no que diz respeito à *melhoria no ambiente de trabalho*, já que a

seguir, como melhores estratégias de diminuição da rotatividade, surgem a *partilha de informação* e o *aumento do envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão*. De referir, a consciência clara que os respondentes têm relativamente à eficácia da maior parte das estratégias apresentadas. No entanto, os valores do Quadro 7.8 permitem-nos concluir que os hoteleiros da Região Norte não terão ainda consciência que não é só ao nível das remunerações que se fidelizam os colaboradores, já que outras estratégias como a *Formação e acompanhamento*, o *Feedback do desempenho* e o *aumento do envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão* são estratégias mais eficazes, por serem mais motivadoras e integrarem uma maior componente de aposta nos RH.

7.3.6 – A falta de mão-de-obra qualificada

É sentida a falta de mão de obra qualificada? Quais os factores que contribuem para esta falta?

O problema da falta de mão de obra qualificada tem sido largamente apontado e são vários os motivos identificados na literatura, que vão desde as baixas remunerações até à imagem que caracteriza o sector. As próprias pressões actualmente existentes sobre as organizações (downsizing, o aumento da tecnologia, e a falta de mão de obra qualificada) fazem com que se desenvolva a multi-funcionalidade em todos os níveis da organização (Cline et al., 1997). Colocados perante uma série de motivos que poderão justificar a falta de mão-de-obra qualificada, as respostas destacam sobretudo três: a *concorrência de outros sectores com remunerações mais competitivas*, as *baixas remunerações* e a *formação inadequada*, como podemos ver pelo Quadro 7.9. À excepção da importância dada à falta de formação, os dois principais motivos coincidem com os resultados da *pesquisa global*. Na Região EMEIA, a *imagem do sector* também é um motivo bastante relevante na justificação da falta de mão-de-obra qualificada, mas o mesmo já não acontece na região agora em estudo.

Quer as estratégias de diminuição da rotatividade, quer as estratégias de retenção deveriam merecer na Região Norte uma atenção redobrada já que 86,8% dos respondentes refere que na sua área o sector enfrenta contínuas faltas de mão-de-obra.

Quadro 7. 9 – Aspectos que contribuem para a falta de mão-de-obra qualificada no sector hoteleiro (%)

(As respostas têm por base uma escala de 1 a 5 sendo 1 para *discordo totalmente* e 5 para *concordo totalmente*)

	Discordância 1+2	Não concordo nem discordo 3	Concordância 4+5
Imagem do sector	38	14	48
Baixas remunerações	10	16	74
Escassas oportunidades de progressão	29,5	21,6	49,1
Formação inadequada	9,4	18,9	71,7
Não aceitação da cultura do serviço	25,5	15,4	59,6
Concorrência de outros sectores com remunerações mais competitivas	11,8	11,8	76,5

7.4 – FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Um ambiente em constante mudança e a progressiva internacionalização trazem desafios cada vez maiores às organizações. A qualificação e a formação são uma componente vital na preparação para este crescimento exponencial, quando se quer, ao mesmo tempo, manter a qualidade do serviço. A passagem de uma era (especialmente nos países mais industrializados) caracterizada por uma economia de mão-de-obra intensiva e intensa utilização de recursos, para outra época baseada no conhecimento, traz novos e constantes desafios à indústria do turismo (Cline et al., 1997).

A contínua prosperidade da indústria do turismo dependerá largamente de seres humanos bem formados, indivíduos que são capazes de resolver problemas, avaliar e julgar incidentes críticos e, ao mesmo tempo, promover a qualidade de serviço quer ao nível estratégico quer ao nível operacional.

7.4.1 – Abordagem ao desempenho de funções

Quais são os métodos utilizados para identificar estas questões?

Os métodos utilizados para a recolha da informação são muito importantes. A qualidade e o conteúdo da comunicação na organização é uma das questões mais críticas, influenciando depois as outras. Os questionários de opinião fornecem apenas resultados quantitativos. Estes devem, no entanto, ser complementados por outras avaliações qualitativas, que permitam compreender as atitudes dos colaboradores e a forma como eles se sentem no que diz respeito a atingir mudanças produtivas e com valor para a empresa (Cline et al., 1997). Para além de tudo isto, deve haver um ambiente de confiança e de reciprocidade, fomentado por práticas de gestão equitativas, caso contrário, nem as mais correctas práticas de recolha de informação junto dos colaboradores surtirão efeito.

Tendo sido colocados como opção de resposta, vários métodos passíveis de identificar aspectos relacionados com as condições de trabalho, a maior parte dos respondentes (87,8%) afirma utilizar a *pesquisa junto de colaboradores* como principal método. Também a *pesquisa junto da gestão* é um método comumente utilizado (Quadro 7.10). Estes valores permitem-nos aferir da preocupação dos hoteleiros da Região Norte em conhecer o sentimento dos colaboradores relativamente às condições de trabalho. No entanto, os métodos mais utilizados parecem ser apenas os mais fáceis de implementar.

No que diz respeito à utilização futura dos mesmos métodos, a percentagem de não-resposta é demasiado elevada para se poderem estabelecer comparações relativamente ao futuro, o que demonstra indecisão e falta de planeamento. Contudo, de entre os hoteleiros que responderam à questão, a tendência vai para a utilização de *caixas de sugestões* (50%) (perdendo-se a qualidade e a substância da comunicação), o que, comparativamente com a *pesquisa global* cuja tendência é precisamente oposta, demonstra alguma passividade de acção. Métodos como, *encontros de equipas de trabalho* e a *pesquisa junto da gestão*, darão concerteza origem a resultados muito mais enriquecedores na vertente comunicacional.

Quadro 7. 10 – Métodos utilizados e a utilizar futuramente para identificar aspectos relacionados com as condições de trabalho (% de respostas positivas)

	Actualmente	No futuro
Pesquisa junto dos colaboradores	87,8	36,7
Pesquisa junto da gestão	51	26,7
Equipas de trabalho	30,6	30
Encontros de equipas de trabalho	30,6	46,7
Caixa de sugestões	34,7	50
Entrevistas a colaboradores alvo	38,8	36,7
<i>Não resposta</i>	7,5	43,4

7.4.2 – A descrição de funções

A sua organização tem descrições de tarefas para as várias categorias de funções?

A descrição de funções permite ao colaborador e ao empregador saber quais são as competências e as qualificações necessárias para ser bem-sucedido; define a importância da posição no seio da organização e assegura que as falsas expectativas sejam evitadas. Neste contexto inquiriu-se acerca da existência ou não de descrição de funções para cada um dos grupos de colaboradores: gestão de topo; chefes de departamento; pessoal de chefia/supervisores; pessoal operacional. As percentagens de resposta positiva, 71,4, 78,7, 75 e 72,5% respectivamente, demonstram que a maior parte dos respondentes possui descrição de funções independentemente do tipo de função.

7.4.3 – Métodos de formação

Quais os métodos de formação mais utilizados? Qual a perspectiva perante a formação?

As organizações devem proporcionar não apenas o conjunto certo de competências, mas devem proporcioná-las às pessoas certas, para obterem resultados. Para isso, elas deverão ter os recursos adequados, proporcionados pela formação baseada em qualificações específicas e pela partilha de conhecimento. Uma questão que se coloca, na indústria hoteleira e turística, em relação à formação, prende-se com o facto de saber se os diferentes métodos de formação conseguem comunicar a importância dos processos de trabalho internos das organizações, cuja base fundamental são as pessoas. Neste âmbito, os resultados da investigação permitem

afirmar que a *formação em posto de trabalho* é, sem dúvida, o método de formação mais utilizado, já que foi referido por 92.2% dos respondentes. Segue-se a *formação em sala de aula*, sendo que, os restantes métodos de formação registam valores relativamente semelhantes (Quadro 7.11). A aposta tão significativa na formação em posto de trabalho é uma tendência também verificada na *pesquisa global*, no entanto, espera-se que a utilização deste método diminua brevemente (Cline et al., 1997). Este método acarreta alguns inconvenientes pois traduz-se na formação na função e caso seja a pessoa “errada” a prestar a formação, irá obviamente, enviesar a mesma, com os consequentes efeitos na qualidade da prestação do serviço. Trata-se, muitas vezes, de observar outra pessoa a desempenhar a tarefa e, mesmo que seja o melhor colaborador, poderá não saber transmitir os seus conhecimentos, podendo a formação transformar-se em algo muito confuso.

Quadro 7. 11 – Métodos de formação utilizados actualmente e a utilizar futuramente (% de respostas positivas)

	Actualmente	No futuro
Formação em sala de aula	45,1	31,4
Formação assistida por computador	17,6	37,1
Formação no posto de trabalho	92,2	51,4
Formação com a utilização de vídeos	31,4	31,4
Formação auto-didacta	21,6	28,6
Formação individualizada	37,3	34,3
Formação no exterior	31,4	37,1
<i>Não resposta</i>	3,8	34

Os métodos de formação devem promover a comunicação nos dois sentidos, isto é, entre formador e formando. Para além disso, a formação deve ensinar ao formando a importância de trabalhar de forma coesa e coerente pois a componente de trabalho em equipa, na hotelaria, é muito importante. Métodos mais eficazes do que a simples formação na função, como sejam a formação em sala de aula ou a formação com a utilização de vídeos, integrarão, concerteza, melhor estas valências.

No que diz respeito aos métodos de formação a utilizar no futuro, mais uma vez, há uma grande indefinição. Perante os diferentes métodos apresentados, 34% dos inquiridos não soube ou não quis responder. De entre os que responderam, a tendência continua a ser para a *formação no posto de trabalho*, registando-se também uma preferência maior para a *formação assistida por computador*.

7.4.4 – Abordagens à formação

As organizações ainda não implementam programas de formação como deveriam e da forma que deveriam (Cline et al., 1997). Não têm metodologias de formação desenvolvidas com avaliações de desempenho a acompanhar essas formações. Para além disso, não há o cuidado de ajustar a formação às necessidades específicas das empresas e, como tal, por vezes são adoptados programas de formação genéricos cuja eficiência final não é a mais desejada (op.Cit.). No que diz respeito à realidade em estudo, questionou-se acerca da metodologia de formação utilizada. Sendo uma questão que admitia apenas uma resposta, 26% responderam que *não têm metodologia definida*, 20% *utiliza programas de formação para o sector*, 42% *desenvolve acções de formação para necessidades específicas* e 12% *recorre a profissionais externos*. Tendo por base estas respostas, conclui-se que há um “individualismo” no que respeita à formação, com as unidades hoteleiras a desenvolverem a sua própria formação, daqui resultando uma desnecessária duplicação de esforços. Resulta ainda, a conclusão de que a formação não é uma aposta pró-activa por parte dos empresários hoteleiros, o que é corroborado pela considerável percentagem de respondentes que referiu não ter mesmo qualquer metodologia definida. A utilização de programas de formação para o sector, com alguns ajustamentos ao nível da unidade, iria diminuir os custos do desenvolvimento individual de formação, para não referir os custos da não formação.

7.4.5 – Eficácia /resultados da formação

Como é que as organizações avaliam a eficácia dos programas de formação?

Dado o investimento elevado que a formação implica é crucial avaliar a sua eficácia. As empresas no futuro irão precisar de programas de formação positivos, promovidos na altura certa, organizados, orientados, contínuos e monitorizados (Cline et al., 1997). A ênfase final deverá ser colocada na identificação de indicadores de valor que permitam medir o investimento na formação, isto é, o retorno do investimento no capital humano. Na realidade em estudo, a avaliação da eficácia da formação é feita por 90,4% dos respondentes. Destes, 38,5% fazem-na no fim da formação; 21,2% antes e depois da formação e 77,4% avaliam o desempenho na função. O predomínio da avaliação do desempenho na função advém, sem dúvida, do facto de o método de formação mais frequente ser a formação no posto de trabalho, como vimos anteriormente.

7.4.6 – Orçamentos de formação

Quais são os planos futuros em termos de orçamentos de formação?

No futuro cada vez mais as organizações compreenderão que os aumentos orçamentais para formação são essenciais. Os desafios enfrentados pela indústria do turismo neste campo são enormes porque as empresas do sector têm, no geral, falhado no que diz respeito aos necessários investimentos em matéria de competências e também em termos de afectação de montantes indispensáveis para sustentar programas de formação estratégicos (Cline et al., 1997). Questionados sobre a tendência de aumento do orçamento de formação no médio e longo prazo, 63,5% refere que o mesmo *não sofrerá alteração*, 30,8% refere que *aumentará moderadamente*. Mais uma vez se nota a falta de aposta na formação e a falta de consciência de que a mesma é um factor crítico na retenção e motivação dos colaboradores. A hotelaria na Região Norte parece, ainda, como que “adormecida” para esta questão. Ao nível da *pesquisa global*, os hoteleiros estão muito mais conscientes da importância do investimento na formação, sendo que, 89% referem aumentos no orçamento de formação futura, e destes, um

quarto refere que esse aumento será significativo. Na realidade em estudo, os custos com a formação são, ainda, vistos apenas como custos e não como um investimento.

7.4.7 – Programas de desenvolvimento de RH

A organização tem algum(ns) programa(s) de desenvolvimento de RH em prática?

São vários os programas de desenvolvimento de RH que podem ser implementados: desenvolvimento de competências múltiplas; cross-training (formação cruzada tendo em vista a polivalência) e progressões na carreira. As duas primeiras, permitem às organizações ter um conjunto base menor de pessoas a trabalhar, já que durante os diferentes ciclos de procura a organização pode mover as pessoas de umas funções para outras. Para além disso, o desenvolvimento de indicadores chave de desempenho ou de factores críticos de sucesso, suportam a tão necessária re-examinação dos processos de trabalho (Cline et al., 1997). A gestão hoteleira e turística precisa de clarificar e redefinir funções, criando empregos que, de forma mais racional, liguem os colaboradores à organização e possibilitem uma clara afinidade com os indicadores de desempenho.

Quadro 7. 12 – Programas de desenvolvimento de RH em vigor e a implementar num futuro próximo (% de respostas positivas)

	Actualmente	No futuro
Formação polivalente	60,5	41,4
Formação cruzada (entre departamentos)	36,8	37,9
Formação que permita a progressão na carreira	42,1	31
Formação para a sensibilização (qualidade; questões ambientais...)	60,5	65,5
<i>Não resposta</i>	28,3	45,3

Tendo sido questionados acerca de alguns programas de desenvolvimento de RH em vigor na empresa, apesar da considerável taxa de não resposta, de entre os que responderam, a maior referência vai para a *formação polivalente*. Regista-se que, apesar de anteriormente 88% dos respondentes ter afirmado haver uma cooperação adequada entre departamentos, não há uma grande aposta na formação cruzada, já que apenas 36,8% refere levar a cabo este tipo de

formação (Quadro 7.12). No que diz respeito à utilização futura, a indecisão é ainda maior, no entanto, a tendência vai para a *formação para a sensibilização*. Parece haver, de certa forma, a consciência de que é necessário formar os colaboradores em áreas inovadoras que se afastem da tradicional formação na função.

7.4. 8 – Ética do negócio, diversidade, globalização e mudança

Estarão as organizações preparadas, ao nível da gestão de topo, para estas questões?

Áreas como a ética, a diversidade, a globalização e a mudança são desafios importantes que se colocam à gestão (Cline et al., 1997). Relativamente a esta matéria, é de salientar que não só é necessário que a gestão de topo tenha competências e conhecimentos para lidar com estas tendências, como também, que a forma como são tratadas seja comunicada à organização para que esta se mova numa mesma direcção. Questionados sobre a importância de que se revestem estas questões, para a gestão de topo, a esmagadora maioria das repostas refere a *muita importância* que estas questões têm (Quadro 7.13). A competência considerada menos importante é a gestão da diversidade o que poderá ser, de alguma forma, explicado pelo facto de na Região Norte, não haver ainda grandes questões relativas à GRH de características e proveniência muito diferentes.

Quadro 7. 13 – Importância das diferentes competências ou áreas de conhecimento para a gestão de topo (%)

(As respostas têm por base uma escala de 1 a 5 sendo 1 para *nenhuma importância* e 5 para *importância muito elevada*)

	Nenhuma/alguma importância 1+2	Importância moderada 3	Muita importância 4+5
Compreensão da ética do negócio	0	8,2	91,8
Gestão da diversidade	2,2	33,3	64,4
Gestão da globalização	2,2	22,2	75,5
Gestão do processo de mudança	0	17	83

7.5 – DESEMPENHO

A capacidade que um hotel tem de manter as suas promessas e satisfazer as expectativas dos seus clientes, é definida pelo desempenho dos seus colaboradores. É este desempenho que dita a reputação de confiança ou de inconsistência. Um mau serviço prestado por um colaborador irá criar uma má imagem, não só dos colaboradores em geral, mas de toda a organização. A satisfação do cliente é extremamente influenciada pelo desempenho dos colaboradores que, por sua vez, é influenciado pela satisfação dos últimos. Compreender esta ligação entre o colaborador e o cliente – aprender a quantificar e a promover ambos – é a chave para atingir o sucesso, numa envolvente cada vez mais competitiva.

7.5.1 – Melhoria da produtividade

Que factores terão maior impacto na melhoria da produtividade? A produtividade tem aumentado nos últimos anos?

Não obstante os métodos utilizados para conseguir melhorias de produtividade, estas devem ser medidas qualitativa e quantitativamente. O aumento na quantidade de trabalho desempenhado, não terá qualquer valor, se os processos utilizados para atingir esses aumentos, e o resultado final do trabalho produzido, não significarem melhoria de satisfação para o consumidor. Para além disso, o desempenho de cada colaborador é determinado pelo esforço individual, pelo esforço de grupo e pela cultura organizacional.

Os componentes contributivos da produtividade estão interrelacionados de forma complexa, mas começam a mostrar-se de modo coerente quando a gestão atinge o consenso sobre quais são os indicadores chave de desempenho e os factores de sucesso mais importantes para a organização (Cline et al., 1997). Compreender o que deve ser quantificado, e como maximizar o benefício dessas medidas, deve também estar ligado a uma visão partilhada, lealdade, retribuições equitativas e, por fim, à satisfação no emprego.

Questionados sobre se o nível de produtividade no sector hoteleiro teria sofrido alteração nos últimos três anos, 35,3% dos respondentes refere que não sofreu alteração, 41,2% responde que aumentou moderadamente e apenas 19,6% refere que a produtividade diminuiu moderadamente, o que revela algum optimismo. Questionou-se, também, o impacto que certos factores poderiam ter na melhoria da produtividade, sendo a *formação* o factor que maior impacto exerce (tal como também acontece ao nível da *pesquisa global*), logo seguido da *progressão na carreira*, dos *programas de incentivo* e dos *programas de reconhecimento*. Estes valores acabam por ser pouco coerentes, sobretudo no que diz respeito à formação, isto porque, pelo que vimos anteriormente, em relação ao aumento do orçamento de formação no médio e longo prazo, a tendência generalizada era para a não alteração desse mesmo orçamento. Paralelamente, a *delegação de responsabilidades nos colaboradores* é o factor que menor impacto tem na melhoria da produtividade, tal como decorre do Quadro 7.14.

Quadro 7. 14 – Impacto que diferentes factores terão na melhoria da produtividade, num futuro próximo (%)

(As respostas têm por base uma escala de 1 a 5 sendo 1 para *nenhum impacto* e 5 para *impacto muito elevado*)

	Nenhum/algum impacto 1+2	Impacto moderado 3	Muito impacto 4+5
Delegação de responsabilidades nos colaboradores	14,6	33,3	52,1
Mais habilitações	4,3	27,7	68,1
Formação	2	17,6	80,4
Progressão na carreira	2,2	19,6	78,2
Programas de incentivo	6,4	17	76,6
Programas de reconhecimento	2,2	24,4	73,3
Tecnologia	6,3	20,8	64,2

São vários os factores que poderão provocar aumentos de produtividade estando todos interrelacionados. Os hoteleiros têm que fazer mais do que apenas gerir os custos com os colaboradores; têm que aprender a rentabilizar o investimento que é feito cada vez que recrutam e contratam colaboradores.

7.5.2 – Análise de desempenho

Que métodos utiliza para a análise de desempenho nas diferentes categorias de funções?

A gestão do desempenho é, para muitas organizações, sinónimo de avaliação de desempenho que é levada a cabo uma vez por ano (Cline et al., 1997). A análise de desempenho deve fornecer feedback nos dois sentidos de forma aberta, honesta e directa. A comunicação da análise funciona melhor se for baseada em indicadores de desempenho que estabelecem, de forma clara e objectiva, ligações entre o esforço individual e os resultados desejados. Para Cline et al. (1997) as organizações mais inovadoras procuram desenvolver melhores modelos de feedback, reconhecendo que um ambiente de equidade e confiança é um pré-requisito muito importante para reunir informação que, por sua vez, permita identificar medidas que produzam melhorias efectivas.

Quadro 7. 15 – Métodos /técnicas utilizadas para avaliar o desempenho tendo em conta as diferentes categorias de colaboradores (% de respostas positivas)

	Gestão de topo	Directores de departamento	Supervisão	Pessoal operacional
Auto-avaliação	50	32,5	27,8	19
Avaliação pelo superior hierárquico	42,9	77,5	72,2	71,4
Avaliação pelos pares	14,3	20	11,1	11,9
Avaliação feita pelos subordinados	16,7	15	22,2	14,3
Avaliação feita pelos clientes	31	40	47,2	66,7
Não é feita avaliação	14,3	5	2,8	7,1
<i>Não resposta</i>	20,8	24,5	32,1	20,8

Cline et al. (1997) referem a tendência que as organizações têm para utilizar apenas e/ou sobretudo a avaliação pelo superior hierárquico. Tomando por base o Quadro 7.15 observa-se, no que diz respeito à **gestão de topo**, que os hoteleiros que responderam à questão avaliam o desempenho, sobretudo, através da *auto-avaliação* e da *avaliação pelo superior hierárquico*, sendo que, a *avaliação feita pelos pares* é um dos métodos menos utilizados. De notar que a *avaliação feita pelos clientes* regista também, em relação à gestão de topo, um valor de alguma forma significativo. A avaliação de desempenho ao nível dos **responsáveis de departamentos** é sobretudo feita *pelo superior hierárquico, pelos clientes* e, em menor

escala, em termos de *auto-avaliação*. Verificam-se, precisamente, as mesmas tendências para os responsáveis pela **supervisão**. No que diz respeito ao **peçoal operacional** mais uma vez se regista a tendência para a avaliação feita *pelo superior hierárquico* logo seguida da *avaliação feita pelos clientes*. Comparativamente com a *pesquisa global*, neste âmbito, os métodos de avaliação de desempenho registam exactamente as mesmas tendências. Analisando ainda as percentagens de não resposta, vemos que elas são bastante significativas sobretudo ao nível da supervisão. Para além disso, de entre os respondentes a esta questão, quase ninguém responde que *Não é feita avaliação*, o que nos leva a concluir que as não-respostas estarão intimamente relacionadas com a não avaliação.

7.5.3 – Valorização/análise da satisfação do cliente e do colaborador

As organizações têm um sistema de medida integrado que relacione a satisfação do cliente com a satisfação do colaborador e com a performance financeira?

Que métodos usam as organizações para medir a satisfação do colaborador?

É necessário desenvolver métodos precisos para avaliar estas importantes relações. No desenvolvimento de um sistema de medida integrado, o primeiro passo é desenvolver um sistema preciso de medida da satisfação dos colaboradores (Cline et al., 1997).

Perante um conjunto de áreas de acção, questionou-se acerca de quais seriam aquelas que teriam maior impacto em termos de motivação, actualmente e no futuro. Como podemos ver pelo Quadro 7.16, para os respondentes são as *remunerações* que maior impacto têm, actualmente, na motivação dos colaboradores do sector hoteleiro. Segue-se o *ambiente de trabalho*, também reconhecido como muito motivador, e depois a *segurança no emprego*. A *tecnologia* e os *programas de incentivo* parecem ser as áreas consideradas menos motivadoras. Fazendo alusão à Teoria de Herzberg (Cardoso, 1996) esta diz-nos que factores como a política da empresa, as condições de trabalho, o salário, o status e a segurança são os denominados *factores higiénicos* os quais quando não satisfeitos provocam insatisfação mas

que não são factores de motivação. Os verdadeiros factores motivadores são a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o desenvolvimento pessoal, pelo que, os hoteleiros da região Norte parecem estar ainda longe de saber o que efectivamente motiva os seus colaboradores. As remunerações “satisfazem” o colaborador mas a médio e curto prazo não são, concerteza, motivadores.

Ao nível da *pesquisa global* também as remunerações são identificadas como o factor motivador mais importante, no entanto, prevê-se para o futuro uma perda da importância desta área em detrimento do *reconhecimento*, das *oportunidades de progressão na carreira* e da *formação*. Ao nível do presente estudo, também se verificam estas tendências, todavia, há a referir a elevada percentagem de não respostas (32.1%) no que diz respeito ao futuro. Mais uma vez se denota a falta de previsão, a falta de planeamento e a incerteza relativamente aquilo que poderá ser motivador no futuro.

Quadro 7. 16 – Áreas de acção que terão mais impacto em termos de motivação para os colaboradores do sector hoteleiro (% de respostas positivas)

	Actualmente	No futuro
Remunerações	98	58,3
Habilitações	38,5	38,9
Delegação de responsabilidades nos colaboradores	46,2	38,9
Segurança no emprego	69,2	50
Programas de incentivos	32,7	33,3
Oportunidades de progressão na carreira	57,7	55,6
Reconhecimento	55,8	41,7
Ambiente de trabalho	80,8	50
Formação	48,1	55,6
Tecnologia	21,2	47,2
<i>não resposta</i>	<i>1,9</i>	<i>32,1</i>

No que diz respeito aos métodos utilizados actualmente e a utilizar no futuro para medir a satisfação do colaborador predominam, sem dúvida, as *discussões informais*, seguidas das *reuniões de grupo*, das *entrevistas individuais* e da *taxa de rotação de pessoal*, como podemos ver pela análise do Quadro 7.17. Se compararmos com a *pesquisa global*, estes resultados diferem consideravelmente pois é a taxa de rotação de pessoal o principal indicador

utilizado para medir a satisfação do pessoal. A discrepância dos resultados poderá dever-se à dimensão média dos estabelecimentos hoteleiros da região (62 quartos), que permitem a utilização de métodos mais informais. Para além disso, os hoteleiros parecem não estar muito conscientes dos valores da taxa de rotação de pessoal como já se referiu anteriormente. No que diz respeito ao futuro, mais uma vez, denota-se uma grande incerteza. No entanto, de entre os respondentes, a preferência vai para as *reuniões de grupo* e para a *organização interna de uma pesquisa*.

Quadro 7. 17 – Métodos utilizados e a utilizar para medir a satisfação do colaborador (% de respostas positivas)

	Actualmente	No futuro
Taxa de rotação de pessoal	46,2	27,6
Organização externa de uma pesquisa	7,7	34,5
Reuniões de grupo	51,9	48,3
Organização interna de uma pesquisa	9,6	41,4
Discussões informais	75,0	34,5
Não é utilizado qualquer método	5,8	6,9
Entrevista individual	46,2	34,5
Avaliações sucessivas	30,8	34,5
<i>não resposta</i>	1,9	45,3

Questionados acerca da existência ou não de um sistema integrado de avaliação que relacione o colaborador, a satisfação do cliente e o desempenho financeiro, apenas 33,3% responde positivamente. Mais uma vez os hoteleiros reforçam a ideia, já anteriormente definida, que as pessoas não são uma variável estratégica de negócio no que diz respeito ao processo de planeamento de longo prazo.

7.6 – INCENTIVOS E RECOMPENSAS

Que tipo de programa de incentivos as organizações colocam em prática?

Que tipo de recompensas não monetárias as organizações colocam em prática?

Programas de incentivos bem organizados podem criar um sentimento de pertença e de responsabilidade no seio das organizações. Para que os incentivos sejam eficazes, as

“ferramentas” motivacionais devem oferecer recompensas que sejam significativas para os colaboradores. E para que isto aconteça, é essencial que os incentivos sejam definidos, de forma a assegurar que a relação entre o esforço do colaborador e a recompensa baseada no incentivo, seja directa, clara e compreendida por todos (Cline et al., 1997). Actualmente, em termos de programas de incentivo, os hoteleiros da Região Norte apostam, sobretudo, nas *gratificações em dinheiro*, o que vem confirmar a ideia da crença que os hoteleiros têm de que é ao nível das remunerações que os colaboradores se sentem mais motivados. Em relação aos restantes programas de incentivo apresentados, a sua utilização por parte dos respondentes não é significativa, embora se destaque a *remuneração com base no trabalho de equipa*. De referir, também, a existência de 18,4% de hoteleiros que *não têm qualquer programa de incentivo* em vigor (Quadro 7.18).

No que diz respeito ao futuro, destaca-se, em primeiro lugar, a incerteza manifestada pelas não respostas (50,9%) e a continuação da tendência para apostar nas gratificações em dinheiro. No entanto, essa tendência já não é tão fortemente declarada, sendo que se prevê que a remuneração com base no trabalho de equipa passe a ser mais utilizada por parte dos hoteleiros. Os incentivos com base na distribuição de acções, praticamente não são utilizados pelos hoteleiros (embora essa seja uma tendência na *pesquisa global*), o que pode ser justificado pela dimensão média e pelo tipo de exploração predominante das unidades hoteleiras inquiridas.

Quadro 7. 18 – Programas de incentivo utilizados actualmente e a utilizar num futuro próximo (% de respostas positivas)

	Actualmente	No futuro
Gratificações em dinheiro	75,5	57,7
Não há programas de incentivo	18,4	3,8
Distribuição de lucros	16,3	15,4
Distribuição de Acções	4,1	7,7
Pacote de seguros e assistência médica	18,4	19,2
Remuneração com base no trabalho de equipa	20,4	34,6
<i>não resposta</i>	7,5	50,9

Questionados sobre qual será a tendência de evolução nos próximos anos da recompensa baseada no desempenho, como rácio de remuneração, 7,5% responde que irá diminuir, 28,35% que se irá manter, 64,2% que irá aumentar, e destes, 17% responde que irá aumentar significativamente. Os hoteleiros parecem estar conscientes da importância da avaliação de desempenho, no entanto, estes valores poderão não ser assim tão optimistas, especialmente se considerarmos as percentagens de não resposta registadas no Quadro 7.15 relativas à avaliação de desempenho.

Sendo as elevadas taxas de rotatividade do sector um dos maiores obstáculos ao sucesso da actividade, interessa questionar os factores que mais contribuem para a mesma. Assim, os resultados (Quadro 7.19) mostram que, mais uma vez, é ao nível das *remunerações* que, na opinião dos hoteleiros, se situam os factores que mais contribuem para a rotatividade. São vários os autores já referidos (Riley, 1991; Pavesic e Breymer, 1991; Boella, 1992; Rogers e Slinn, 1993; Woods, 1997; Hinkin e Tracey, 2000), que salientam o facto de se tratar de um sector tradicionalmente mal pago, sobretudo ao nível das funções que exigem menores qualificações, pelo que os resultados empíricos só vêm corroborar a ideia de que na Região Norte a realidade não é diferente. Intimamente relacionado com este factor está também a questão das *horas de trabalho*, apontadas como segunda causa de rotatividade. As horas de trabalho afectam o sector não só ao nível da mão-de-obra pouco qualificada mas também ao nível da gestão já que, como referem Pavesic e Brymer (1991), mesmo os gestores jovens, que passaram algum tempo da sua vida para obter uma formação de nível superior, abandonam o sector porque não estão dispostos a dedicar tanto tempo à profissão.

Quadro 7. 19 – Factores que mais contribuem para a rotatividade (valor percentual da indicação em 1º lugar, com base na ordenação dos factores numa escala de 1 a 7)

	Abs.	%
Benefícios	4	9,5
Remunerações	18	42,9
Horas de trabalho	10	23,8
Imagem do sector	2	4,8
Oportunidade de progressão interna	1	2,4
Oportunidade de emprego em outros sectores	6	14,3
Condições de trabalho	4	9,5
<i>não resposta</i>	<i>11</i>	<i>20,8</i>

Tal como já havia sido referido anteriormente pelos respondentes (aquando da identificação dos factores que mais contribuem para a falta de mão-de-obra qualificada no sector) as *oportunidades de emprego em outros sectores* são também um contributo importante para a rotatividade. É de notar, contudo, a falta de importância dada às *condições de trabalho*, já que, aquando da avaliação da estratégia, a *melhoria do ambiente de trabalho* como estratégia de diminuição da rotação de pessoal, foi referida como sendo uma das mais eficazes. Não podemos, também, deixar de notar a considerável taxa de não-respostas a esta questão, o que denuncia uma falta de consciência de quais os principais motivos que poderão levar à rotatividade no seio das suas unidades.

Sendo a aposta na motivação dos colaboradores uma das melhores formas de diminuir a rotatividade, tentou-se saber quais serão, na opinião dos hoteleiros da Região Norte, as formas de reconhecimento não monetárias que mais influência tem e terão no aumento da motivação. Os resultados (Quadro 7.20) indicam que a oferta de *descontos para utilização em hotéis ou compra de produtos*, assim como as *recompensas especiais* serão as formas de reconhecimento mais motivadoras. Os hoteleiros continuam a escolher, de entre as formas de reconhecimento mais motivadoras, aquelas que mais se relacionam com as recompensas monetárias. Esta poderá ser uma perspectiva errada já que são vários os autores (Rogers e Slinn, 1993; Câmara, Guerra & Rodrigues, 1997) que referem que as recompensas monetárias nem sempre são as mais motivadoras; e recompensas como *reconhecimento público* e as

oportunidades de formação académica, entre outras, terão muitas vezes maior impacto na motivação. Mais uma vez se enquadram aqui perfeitamente os pressupostos da Teoria de Herzberg, já referida anteriormente. No que diz respeito à *pesquisa global*, as respostas apenas são coincidentes ao nível das recompensas especiais, seguindo-se as *oportunidades de formação académica* como recompensas mais motivadoras.

No que diz respeito ao futuro, os hoteleiros da Região Norte manifestam a opinião de que são sobretudo as recompensas ao nível da *assistência à infância e à 3ª idade* aquelas que maior impacto terão na motivação.

Quadro 7. 20 – Formas de reconhecimento não monetárias que mais influência têm e que mais influência terão no aumento da motivação (% de respostas positivas)

	Actualmente	No futuro
Assistência à infância e à 3ª idade	17,4	70,3
Ofertas/eventos institucionais	37	37,8
Descontos para utilização em hotéis/ compra de produtos	65,2	24,3
Oportunidades de formação académica	23,9	54,1
Reconhecimento público	41,3	35,1
Acesso a programas de saúde/desporto	26,1	43,2
Recompensas especiais	63	54,1
<i>não resposta</i>	13,2	30,2

7.7 – A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Qual a melhor forma de descrever o papel da GRH nas organizações?

O papel da GRH nem sempre está claramente definido nas organizações. A importância da GRH para a estratégia da empresa só será perfeitamente reconhecida quando as pessoas forem reconhecidas como o recurso que faz a diferença no sucesso de uma empresa.

Na tentativa de compreender a percepção que os responsáveis hoteleiros têm sobre a GRH, questionou-se acerca de como poderá ser definido o papel do gestor de RH actualmente, e como poderá ser definido no futuro. Numa questão que admitia apenas uma resposta, a grande maioria dos respondentes identifica o gestor de RH como um *parceiro estratégico* e como *especialista administrativo*. De entre os hoteleiros que responderam a esta questão, sobressai

claramente uma dicotomia nas respostas. Para uns, o gestor de RH é um *parceiro estratégico*, o que sugere já uma visão de planeamento estratégico ao nível dos RH; para outros, o gestor de RH é ainda visto como *especialista administrativo*. Para o futuro (embora quase metade dos respondentes não saiba ou não queira responder), o gestor de RH continuará a ser um *parceiro estratégico* e será também um *agente de mudança* (Quadro 7.21). Estas respostas poderão indicar que os hoteleiros reconhecem já, actualmente, que deve ser esse o papel do gestor de RH, não sendo, todavia, ainda esse o conceito que implementam nas suas organizações.

Quadro 7. 21 – Papel do gestor de RH (% de respostas positivas)

	Actualmente	No futuro
Especialista administrativo	30	6,5
Parceiro de negócio	7,5	12,9
Agente de mudança	20	25,8
Colaborador campeão	5	3,2
Gestor de linha	2,5	3,2
Parceiro estratégico	35	48,4
<i>não resposta</i>	24,5	41,5

Questionou-se, também, acerca de quais são actualmente, e quais serão no futuro, as áreas mais críticas para a GRH. Assim, com base numa lista de questões relativas à GRH, pediu-se para identificarem as três consideradas mais importantes num futuro próximo.

Quadro 7. 22 – Classificação das áreas de actuação consideradas mais importantes no futuro para a GRH (% de respostas positivas)

Áreas de actuação da GRH	%
Satisfação do colaborador	55,8
Nível de qualificação da mão-de-obra	50
Melhoria da produtividade	34,6
Foco no cliente	26,9
Ética de negócio	21,2
Delegação de responsabilidade nos colaboradores	21,2
Comunicação com o colaborador	19,2
Qualidade da formação superior	15,4
Gestão da mudança	13,5
Alteração dos comportamentos familiares	11,5
Mão-de-obra menos jovem	9,6
Reengenharia de processos	9,6
Tecnologia de informação	5,8
Retenção do colaborador	3,8
Custos com a saúde	3,8
Gestão da diversidade	3,8

As áreas de actuação identificadas no Quadro 7.22 como prioritárias, isto é, a *satisfação do colaborador*, o *nível de qualificação da mão-de-obra* e a *melhoria da produtividade* são, sem dúvida, áreas que contribuirão para o sucesso no futuro. Os hoteleiros da Região Norte parecem estar conscientes de que é essencialmente ao nível da satisfação do colaborador que a GRH terá que actuar para garantir o sucesso. No entanto, áreas como, a *comunicação com o colaborador*, a *qualidade da formação superior* e, sobretudo, a *gestão da diversidade* e a *retenção do colaborador* que registam valores muito baixos em termos de prioridades, não poderão ser descuradas sob pena de não se conseguirem colaboradores satisfeitos. Tal facto leva-nos a questionar se a preocupação com a satisfação do colaborador será mesmo consciente ou se será apenas um pensamento conscientemente utópico.

8 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A apresentação e análise dos resultados, feita no capítulo anterior, permite-nos agora retirar algumas conclusões relativamente aos principais aspectos focados na investigação empírica, nomeadamente a organização e estratégia, e as principais práticas de GRH. De seguida, permite ainda avaliar e testar as hipóteses já colocadas. A discussão de resultados será apresentada tendo em conta esta mesma sequência, na qual serão utilizados alguns testes estatísticos com base em Pestana e Gageiro (2000), a saber, o Coeficiente de correlação de Spearman que ao medir a intensidade da relação entre variáveis ordinais, utilizando os valores de ordem das observações em vez do seu valor observado, permite avaliar a associação que se estabelece entre as variáveis; o teste do Qui-quadrado que permite testar se existe relação entre duas variáveis nominais com base no estabelecimento da hipótese nula (H_0 – As variáveis x e y são independentes) e a hipótese alternativa (H_1 – Existe relação entre as variáveis x e y), em que o nível de significância inferior a 0,05 permite rejeitar a hipótese nula e concluir que existe relação entre as variáveis; o coeficiente de correlação R de Pearson, medida de associação baseada no Qui-quadrado que permite avaliar a associação existente entre as variáveis quantitativas, sendo a mesma negativa quando a variação entre as variáveis vai em sentido contrário e positiva quando vai no mesmo sentido e que assume valores entre -1 e 1; a medida de associação simétrica Eta utilizada quando a variável dependente é quantitativa e a variável independente é qualitativa, nominal ou ordinal sendo o Eta ao quadrado interpretado como a proporção da variação na variável dependente que é explicada pela variável independente; o Teste de Friedman não-paramétrico utilizado em escalas de nível pelo menos ordinal, que através das ordens de cada caso compara as pontuações médias de cada variável e com base no estabelecimento da hipótese nula (H_0 – Não há diferença na preferência entre as variáveis) e da hipótese alternativa (H_1 – Há diferença na preferência

entre as variáveis) a um nível de significância inferior a 0,05 permite rejeitar a hipótese nula e concluir que há diferença na preferência entre as variáveis.

Organização e estratégia empresarial

No âmbito da organização e estratégia empresarial, os resultados permitem concluir que a satisfação dos clientes é medida através de métodos pouco eficazes e a informação que é recolhida é essencialmente genérica, como tal, dificilmente poderá fornecer contributos válidos para a estratégia geral de negócio. As variáveis de negócio que assumem maior importância, no planeamento de longo prazo, são a estratégia do negócio e o planeamento do produto, enquanto que a variável pessoas assume pouca importância para os respondentes. Estatisticamente significativo a um nível de significância de 0,05 o Teste de Friedman aplicado às diferentes variáveis do processo de planeamento de longo prazo vem confirmar que em termos de valores médios há uma clara preferência entre as variáveis. Assim conclui-se que os hoteleiros estabelecem objectivos mas não estabelecem como planeiam atingir esses objectivos. Para além disso, se relacionarmos os respondentes que referiram que *as pessoas* vêm em primeiro lugar, com outras variáveis, como seja, a relação entre a *gestão de recursos humanos, as políticas e os procedimentos da organização*, verificamos que desses, apenas 25% referiram estarem totalmente interrelacionadas. Utilizando o coeficiente de correlação de Spearman para medir a intensidade de relação entre as duas variáveis verificamos que regista um valor de 0,04 o que mostra não existir associação já que o R Spearman se situa muito próximo do zero (a associação é tanto mais forte quanto menos se aproxima de zero, sendo no máximo 1). Para além disso não é estatisticamente significativa pois o nível de significância do teste sobre a correlação é de 0.77, valor muito superior a 0,05 (Pestana e Gageiro, 2000). De referir que, para as duas variáveis, se teve o cuidado de medir a intensidade das respostas no mesmo sentido.

Também de entre os hoteleiros que colocam *as pessoas* em primeiro lugar, apenas 25% referiram ter um *sistema integrado de avaliação que relaciona o colaborador, a satisfação do cliente e o desempenho financeiro*. Se utilizarmos o teste do Qui-quadrado verificamos que a relação entre as duas variáveis não é estatisticamente significativa (a um nível de significância de 0,05), isto é, não há uma relação entre a existência de um sistema que relacione o colaborador, a satisfação do cliente e o desempenho financeiro e o facto de as pessoas virem em primeiro lugar no planeamento de negócio de longo prazo. Daqui se depreende que as práticas de GRH, as políticas e os procedimentos das organizações, não estão tão interrelacionados com a estratégia geral de negócio como afirmam os respondentes.

A mão de obra não qualificada é unanimemente aceite como frequente pelos hoteleiros, no entanto, os respondentes apenas assumem para estes colaboradores a necessidade de *formação básica* e, em menor escala, a importância da *motivação*, não associando a este tipo de colaboradores aspectos tão importantes como o *serviço orientado para o consumidor* e a *retenção*. O Teste de Friedman vem comprovar esta análise já que a um nível de significância de 0,05 podemos dizer que existe diferença na importância atribuída, em termos de valores médios, aos diferentes aspectos relativos à mão-de-obra não qualificada.

A participação estratégica dos colaboradores na organização, ao nível da utilização de programas de envolvimento dos mesmos, torna-se muito importante na medida em que a interdependência de funções e a liderança de grupos só se promovem com a partilha de ideias e troca de impressões entre os vários membros da organização. Na região norte, os programas de envolvimento de colaboradores estão longe de ser uma realidade concreta, o que nos leva a concluir que a hotelaria ainda não reconhece que a aprendizagem organizacional se faz sobretudo com a troca de conhecimento. O conceito de cultura organizacional, como já foi referido na revisão da literatura, nomeadamente por Kemp e Dwyer (2001), inclui o pressuposto de que os colaboradores estarão muito mais motivados e comprometidos com a

organização, e serão mais produtivos, se sentirem que podem dar um contributo importante para a organização, quer seja através de novas ideias, quer seja na participação na tomada de decisões. Apenas pouco mais de metade dos respondentes parece estar sensibilizados para esta questão e a tendência não se alterará num futuro próximo.

Recrutamento e selecção

Um plano de recrutamento é um dos aspectos essenciais no planeamento de RH e, como tal, é um elemento chave na GRH. O planeamento de RH e concretamente a existência de planos de recrutamento está longe de ser uma realidade na região norte. Para além disso, se relacionarmos os respondentes que afirmam ter um *plano de recrutamento em vigor*, com a forma como anteriormente afirmaram *interrelacionar as práticas de gestão de recursos humanos com a estratégia geral de negócio*, vemos que 27,8% referem estar interrelacionadas e 61,1% referem estar totalmente interrelacionadas. Apenas 11,1% referem estar de alguma forma interrelacionados o que demonstra a coerência das respostas com o preconizado na literatura. Para confirmar esta análise aplicamos o teste do Qui-quadrado na análise da existência ou não de relação entre as duas variáveis e verificamos que a relação é estatisticamente significativa pois o nível de significância de 0,02 é inferior a 0,05 o que nos permite concluir que as variáveis não são independentes (Pestana e Gageiro, 2000).

Em relação às ferramentas de recrutamento, estas apenas parecem estar bem definidas para os colaboradores ao nível operacional. Por outro lado, a utilização mais frequente de *referências* e *contactos pessoais* como ferramentas de recrutamento, demonstra a já referida cultura organizacional coesa. Quisemos também verificar se a utilização destas ferramentas estaria relacionada com a dimensão da unidade e concluímos, pela análise do Quadro 8.1, obtido através do cruzamento estatístico das variáveis necessárias, que em relação à gestão de topo os *contactos pessoais* e as *referências* são utilizadas em igual proporção, quer se trate de uma

pequena (menos de trinta quartos) ou de uma grande unidade (mais de setenta quartos); em relação à categoria Geral estas ferramentas são as menos utilizadas em unidades de pequena dimensão, enquanto que são as mais utilizadas nas unidades de média dimensão.

Quadro 8. 1 – Ferramentas de recrutamento utilizadas tendo em conta a categoria dos colaboradores e a dimensão das unidades hoteleiras (%)

Dimensão das unidades	Ferramentas de recrutamento	Categorias de colaboradores			
		Gestão de Topo	Directores de Departamento	Supervisão	Geral
Menos de trinta quartos	Contactos pessoais	35,0	23,8	28,6	15,4
	Referências	26,7	22,2	12,5	11,5
Entre trinta e setenta quartos	Contactos pessoais	30,0	42,9	42,9	61,5
	Referências	46,7	55,6	50,0	61,5
Mais de setenta quartos	Contactos pessoais	35,0	33,3	28,6	23,1
	Referências	26,7	22,2	37,5	26,9
Total	Contactos pessoais	100	100	100	100
Total	Referências	100	100	100	100

No que diz respeito à selecção de colaboradores, os hoteleiros utilizam geralmente a *entrevista individualizada* e o *período de experiência*, os quais, à partida, serão mais facilmente implementados e implicarão menos meios humanos e financeiros. No que diz respeito ao futuro a tendência mantém-se e não há, claramente, uma probabilidade idêntica de utilização dos diversos métodos de selecção como nos mostra o Teste de Friedamn, estatisticamente significativo a um nível de significância de 0,05.

Novamente o Teste de Friedman, estatisticamente significativo a um nível de significância de 0,05, indica-nos que as diferentes estratégias de retenção têm em média, para os hoteleiros, graus de eficácia diferenciados sendo a *melhoria das condições de trabalho* e a *maior utilização de sistemas de incentivos* as estratégias consideradas mais eficazes. Se compararmos (Quadro 8.2) a eficácia referida da estratégia (*Maior utilização de sistemas de incentivos*), com a existência de programas de recompensa não monetária (*A nossa organização tem programas de recompensa não monetária em curso*), vemos que a maior

parte dos respondentes, que não consideram esta estratégia eficaz, são aqueles que não têm programas de recompensa não monetária em curso. Por outro lado, dos que consideram que a estratégia tem uma eficácia muito elevada, só 47,1% é que colocam em prática programas de recompensa não monetária o que demonstra que os restantes 52,9% referem-se a incentivos monetários esquecendo que há outro tipo de incentivos. Concretamente, o teste estatístico mostra que há uma associação positiva fraca entre as duas variáveis (*Maior utilização de sistemas de incentivos e A nossa organização tem programas de recompensa não monetária em curso*) (R de Spearman 0,268), não sendo a mesma estatisticamente significativa pois o nível de significância do teste sobre a correlação é de 0,08, valor superior a 0,05 (Pestana e Gageiro, 2000).

Quadro 8. 2 – Comparação da eficácia referida da estratégia de retenção *Maior utilização de sistemas de incentivos* com a existência de *programas de recompensa não monetária em curso* (%)

Eficácia da estratégia: <i>Maior utilização de sistemas de incentivos</i>	<i>A organização tem programas de recompensa não monetária em curso</i>			
	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Total
Eficácia limitada	100,0			
Eficácia moderada	44,4	44,4	11,1	100,0
Eficácia elevada	29,4	23,5	47,1	100,0
Total	34,1	27,3	38,6	100,0

Sequencialmente, comparámos a estratégia de retenção *Aumento do número de recompensas não monetárias* (anteriormente referida no Quadro 7.6 como sendo das menos eficazes) e os resultados são semelhantes (Quadro 8.3), isto é, dos que consideram que a estratégia tem uma eficácia elevada, apenas 45,5% a colocam em prática. O teste estatístico (R de Spearman 0,361) mostra que há uma associação positiva fraca, entre as duas variáveis em causa, no entanto ela é estatisticamente significativa pois o nível de significância do teste sobre a correlação é de 0,01, valor inferior a 0,05 (Pestana e Gageiro, 2000). Utilizando ainda o coeficiente de correlação R de Pearson verificamos também que há uma associação

moderada³ entre as variáveis (coeficiente de correlação igual a 0,398 sendo estatisticamente significativo a um nível de significância de 0,01). Calculando o coeficiente de determinação respectivo (R^2) vemos que 16% da variação em relação à eficácia da estratégia é explicada pela existência de programas de recompensa não monetária em curso e vice-versa.

Quadro 8. 3 – Comparação da eficácia da estratégia de retenção *Aumento do número de recompensas não monetárias* com a existência de *programas de recompensa não monetária em curso* (%)

Eficácia da estratégia: <i>Aumento do número de recompensas não monetárias</i>	<i>A organização tem programas de recompensa não monetária em curso</i>			
	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Total
Eficácia limitada	66,7	0,0	33,3	100,0
Eficácia moderada	38,9	38,9	22,2	100,0
Eficácia elevada	22,7	31,8	45,5	100,0
Total	32,6	32,6	34,9	100,0

No que diz respeito à contratação externa de práticas de RH destacam-se a *formação*, o *recrutamento* e a *estruturação de sistemas de incentivos*. Tentámos perceber se a dimensão das unidades teria alguma influência no que diz respeito a estas práticas e concluímos, como se pode ver pelo Quadro 8.4, que apenas a contratação externa da estruturação de incentivos aumenta à medida que aumenta a dimensão das unidades. Para as restantes práticas, e sobretudo no que diz respeito ao recrutamento, a dimensão não explica o *Outsourcing*.

Quadro 8. 4 – Comparação entre as práticas actualmente contratadas no exterior e a dimensão das unidades hoteleiras (%)

Dimensão das unidades	Práticas actualmente contratadas no exterior		
	Estruturação de sistemas de incentivos	Recrutamento	Formação
Menos de trinta quartos	22,2	33,3	19,0
Entre trinta e setenta quartos	33,3	41,7	42,9
Mais de setenta quartos	44,4	25,0	38,1
Total	100,0	100,0	100,0

³ Por convenção sugere-se que R de Pearson menor que 0,2 revela uma associação muito baixa; entre 0,2 e 0,3 baixa; entre 0,4 e 0,69 moderada; 0,7 e 0,89 alta; e finalmente entre 0,9 e 1 uma associação muito alta. (Pestana e Gageiro, 2000:146).

A rotatividade no sector hoteleiro, uma das maiores em termos dos diferentes sectores de actividade a nível nacional, é um dos maiores entraves à qualificação da oferta hoteleira, no entanto, em média, para os hoteleiros nem todas as estratégias de diminuição da rotatividade têm o mesmo grau de eficácia (Teste de Friedman estatisticamente significativo a um nível de significância de 0,05). A *formação e acompanhamento* é uma das estratégias de diminuição da rotação de pessoal considerada de eficácia elevada por 58% dos respondentes; no entanto, destes, apenas 69% refere *ter um plano efectivo de formação em curso*. O coeficiente de correlação R de Pearson revela uma associação positiva baixa entre as variáveis ($R=0,336$), estatisticamente significativa a um nível de significância de 0,05. O coeficiente de determinação revela ainda que apenas 11% da variação numa variável é explicada pela outra. Mais uma vez, há a consciência da importância das práticas de RH, que não se colocam em prática.

Em relação à eficácia do feedback do desempenho, como estratégia de diminuição da rotação de pessoal, é interessante notar que dos hoteleiros que afirmam que esta estratégia tem uma eficácia elevada apenas 46,7% refere que na sua organização as práticas de RH, as políticas e os procedimentos da organização estão totalmente interrelacionados. A confirmar esta análise a correlação entre as duas variáveis, a um nível de significância de 0,05, é estatisticamente significativa, apesar da intensidade da relação entre as variáveis ser fraca, isto é, o coeficiente de correlação R de Spearman 0,302 revela uma associação positiva fraca.

A referência a *contínuas faltas de mão de obra não qualificada*, feita por 76% dos respondentes, está intimamente relacionada com a falta de formação adequada, como também os próprios hoteleiros o referem (Quadro 7.9). No entanto, cruzando as variáveis, verificamos que de entre os que concordam que a *formação inadequada contribui para a falta de mão-de-obra não qualificada* apenas 61,8% *tem um plano efectivo de formação em curso* na sua organização. Em termos estatísticos a correlação entre as duas variáveis é praticamente

inexistente (R de Spearman 0,051, não significativo estatisticamente a um nível de significância de 0,05) o que demonstra ainda mais a falta de coerência nesta matéria.

Em relação às características do sector hoteleiro identificadas na literatura (Woods, 1997; Boella, 1992; Hinkin e Tracey, 2000; Riley, 1991 e Cline et al., 1997) como sendo aquelas que mais contribuem para a falta de mão-de-obra qualificada (Quadro 7.9), vemos que entre os hoteleiros da região norte as referidas características, em média, não contribuem de igual forma para a falta de mão-de-obra qualificada no sector (Teste de Friedman estatisticamente significativo a um nível de significância de 0,05), distinguindo-se essencialmente a *concorrência de outros sectores com remunerações mais competitivas e as baixas remunerações*.

Formação e desenvolvimento

No âmbito da formação e desenvolvimento de colaboradores, a formação em posto de trabalho é a mais utilizada. Em relação à metodologia de formação, embora quase um terço não tenha metodologia definida, geralmente os hoteleiros desenvolvem acções de formação para atender a necessidades específicas. Se cruzarmos as variáveis *A organização tem um plano de formação efectivo em curso* com *Metodologia de formação* verificamos que, de forma coerente, quem refere não ter um plano de formação em curso também refere não ter uma metodologia de formação definida. De notar que com as duas variáveis se pretendia, efectivamente, testar a coerência das respostas. Sobressai sem dúvida a tendência para desenvolver acções de formação para atender a necessidades específicas, no entanto, os respondentes que estão mais conscientes da existência de um plano efectivo de formação (*concordo totalmente*) recorrem mais a profissionais externos do que quem apenas *concorda*, tal como decorre do Quadro 8.5.

Quadro 8. 5 - Cruzamento das variáveis: *A organização tem um plano de formação efectivo em curso com Metodologia de formação (%)*

	<i>Metodologia de formação</i>				Total	
	<i>Não há metodologia definida</i>	<i>Utiliza programas de formação para o sector</i>	<i>Desenvolve acções de formação para necessidades específicas</i>	<i>Recorre a profissionais externos</i>		
<i>A organização tem um plano de formação efectivo em curso</i>	Discordo totalmente	33,3	66,7	0	0	100
	Discordo	100	0	0	0	100
	Nem concordo nem discordo	45,5	9,1	36,4	9,1	100
	Concordo	0	20	66,7	13,3	100
	Concordo totalmente	7,1	21,4	50	21,4	100
	Total	23,4	19,1	44,7	12,8	100

Se cruzarmos, ainda, a Eficácia da *Formação e acompanhamento* na diminuição da rotação de pessoal com a *Metodologia de formação* existente na unidade hoteleira (Quadro 8.6), verificamos que mesmo para aqueles que não têm metodologia definida a formação é uma estratégia muito eficaz na diminuição da rotatividade. É de salientar, também que são aqueles que como metodologia de formação recorrem a profissionais externos, os que menos dúvidas têm quanto à eficácia da formação e acompanhamento, como estratégia de diminuição da rotação de pessoal (Quadro 8.6).

Quadro 8. 6 – Comparação da eficácia da *Formação e acompanhamento*, como estratégia de diminuição da rotação de pessoal, com a *Metodologia de formação* existente na unidade hoteleira (%)

<i>Metodologia de formação</i>	<i>Eficácia da Formação e acompanhamento, na diminuição da rotação de pessoal</i>			
	<i>Eficácia limitada</i>	<i>Eficácia moderada</i>	<i>Eficácia elevada</i>	Total
Não há uma metodologia definida	0,0	41,7	58,3	100,0
Utiliza programas de formação para o sector	12,5	37,5	50,0	100,0
Desenvolve acções de formação para atender a necessidades específicas	9,5	33,3	57,1	100,0
Recorre a profissionais externos	0,0	16,7	83,3	100,0
Total	6,4	34,0	59,6	100,0

A avaliação da formação é feita por quase todos os hoteleiros, embora a maior parte a faça através da avaliação do desempenho na função. Em termos de orçamento futuro para a

formação, verificamos pelo Quadro 8.7 que os hoteleiros que não têm um plano de formação em curso também não o terão no futuro. Quanto aos que actualmente já têm um plano de formação, cerca de metade não irá no futuro apostar mais em formação e a outra metade aumentará apenas moderadamente o seu orçamento para a formação. Mais uma vez o coeficiente de correlação R de Pearson revela uma associação positiva baixa entre as variáveis ($R=0,327$) estatisticamente significativa a um nível de significância de 0,05. O coeficiente de determinação R^2 revela ainda que apenas 11% da variação numa variável é explicada pela outra. Depois de referirem que a formação é uma das estratégias mais eficazes para combater a rotatividade nota-se aqui, paradoxalmente, uma relutância em investir na formação e, conseqüentemente, na retenção.

Quadro 8.7 – Evolução do orçamento para a formação a médio e longo prazo (%)

<i>A organização tem um plano de formação efectivo em curso</i>	<i>Orçamento a médio e longo prazo para formação</i>				
	<i>Diminuirá moderad.</i>	<i>Não sofrerá alteração</i>	<i>Aumentará moderad.</i>	<i>Aumentará significat.</i>	<i>Total</i>
<i>Discordo</i>	12,5	75,0	12,5	0,0	100,0
<i>Nem concordo nem discordo</i>	0,0	90,0	10,0	0,0	100,0
<i>Concordo</i>	0,0	50,0	46,7	3,3	100,0
<i>Total</i>	2,1	62,5	33,3	2,1	100,0

No que diz respeito aos programas de formação, a formação polivalente e a formação cruzada (entre departamentos) permite uma maior flexibilidade às empresas que podem até mover os seus colaboradores entre unidades caso seja necessário. Neste sentido, tentámos verificar que tipo de programas são colocados em prática tendo em conta o tipo de exploração do alojamento. Com base nos dados obtidos e expressos no Quadro 8.8, verificamos que a *formação polivalente* é utilizada, apenas e de igual forma, ao nível das unidades exploradas em gestão independente e ao nível das unidades exploradas em cadeia integrada. Em relação à *formação cruzada*, ela é realmente mais frequente ao nível das cadeias integradas, assim como também o é a *formação que permite a progressão na carreira*. No que diz respeito à *formação para a sensibilização*, a sua utilização é feita sobretudo, em termos proporcionais,

pelos unidades em *Franchising*, isto é, todos os respondentes cujas unidades são exploradas em *Franchising*, que responderam às duas questões, referiram utilizar este tipo de programa de formação.

Quadro 8. 8 – Utilização dos programas de formação tendo em conta o tipo de exploração do alojamento (%)

Programas de formação	Tipo de exploração do alojamento		
	Gestão independente	Cadeia integrada	Franchising
Formação polivalente	66,7	62,5	
Formação cruzada	33,3	62,5	
Formação que permita a progressão na carreira	33,3	75,0	33,3
Formação para a sensibilização	51,9	75,0	100,0

Ainda neste âmbito, é curioso notar que 66,7% dos hoteleiros que afirmam não ter em vigor *programas de formação que permitam a progressão na carreira*, afirmam também que a formação e acompanhamento tem uma eficácia elevada (42,9%) ou muito elevada (23,8%), na diminuição da rotatividade. Mais uma vez se nota a discrepância entre aquilo que se assume que seria o mais correcto, com o que na realidade é colocado em prática.

No que diz respeito à importância que as competências referidas no Quadro 7.13 assumem para a gestão de topo o Teste de Friedman (estatisticamente significativo a um nível de significância de 0,05) diz-nos que, em média, as diferentes competências não têm a mesma importância para os hoteleiros da região Norte, quando na verdade todas elas são igualmente importantes (Cline et al., 1997).

Desempenho

Na análise do desempenho, procurou-se saber quais os factores que terão mais impacto na melhoria da produtividade tendo, em média, os factores referidos graus de importância distintos (Teste de Friedman estatisticamente significativo a um nível de significância de 0,05). Assim, a *formação* e a *progressão na carreira* foram os factores referidos como mais importantes, embora, até aqui, as conclusões tenham apontado no sentido da falta de aposta

nestas áreas. Tendo sido já anteriormente referidos como muito eficazes na retenção de colaboradores, os programas de incentivo são novamente referidos como tendo grande impacto na produtividade, embora os hoteleiros associem os incentivos, sobretudo, à sua componente monetária, como já vimos anteriormente. Ao contrário do referido na literatura (Cline et al., 1997; Enz e Siguan, 2000; McMahon, 1994), os hoteleiros da região norte não consideram a delegação de responsabilidades nos colaboradores como tendo muito impacto na produtividade, ou mesmo na retenção e motivação de colaboradores. Ainda no que diz respeito à tecnologia, é interessante notar que apesar da quase totalidade dos hoteleiros ter afirmado investir em novas tecnologias, a verdade é que a tecnologia é agora considerada como tendo pouco impacto na produtividade ou na motivação.

No que diz respeito às áreas de acção com maior impacto em termos de motivação, voltam de forma coerente a ser apontadas as que já haviam sido indicadas como mais importantes na retenção e na diminuição da rotatividade, a saber, remunerações, melhoria do ambiente de trabalho e a segurança no emprego. Estas conclusões vêm precisamente ao encontro daquilo que é preconizado na literatura (Woods, 1997; Boella, 1992; Hinkin e Tracey, 2000), ou seja, é precisamente nestas áreas que se situam as causas que mais contribuem para a rotatividade. Para o futuro, o consenso entre os hoteleiros é menor, no entanto, para além das remunerações, destacam-se a progressão na carreira e a formação. A importância da formação, já manifestada anteriormente, demonstra uma aparente contradição já que os hoteleiros acham que a formação é uma área que no futuro será motivadora, e como tal, importante na retenção e diminuição da rotatividade, no entanto, a maior parte já havia referido anteriormente que na prática não se irá apostar em formação no futuro (o orçamento de formação não irá no futuro sofrer alteração). Para além disso, o facto de quase metade dos respondentes não identificar programas de desenvolvimento de RH para o futuro (de entre os

quais a formação que permita a progressão na carreira), vem confirmar que os hoteleiros não têm a intenção real de apostar naquilo que sabem ser as práticas mais correctas de GRH.

Recompensa/Reconhecimento

A utilização de programas de incentivo como estratégia de retenção é vista por 77,7% dos respondentes como tendo uma eficácia elevada ou muito elevada, no entanto, estes incentivos continuam a ser essencialmente monetários como se verificou na análise de resultados. De referir que, de entre os hoteleiros que não têm programas de incentivo em vigor, 71,4% afirma que a eficácia futura dos referidos programas na retenção é moderada, contudo, 28,6% acha que tem uma eficácia futura elevada e muito elevada não considerando nenhum que esta estratégia não será eficaz em termos de resultados futuros, o que mais uma vez nos leva a concluir que a razão da não implementação das práticas mais correctas de GRH não é a falta de consciência da importância dessas mesmas práticas. Mais coerente é a resposta em termos de futuro, já que 96,2% dos respondentes prevê a existência de programas de incentivo no futuro.

A maior parte dos hoteleiros da região norte (64,2%) acha que a recompensa com base no desempenho, como rácio de remuneração, irá aumentar nos próximos anos. Todavia, se tivermos em conta o número significativo de não respostas em relação aos métodos e técnicas em vigor para avaliar o desempenho, esta é uma área a requerer atenção. Mais ainda, 83,3% dos hoteleiros que afirma não fazer avaliação de desempenho, referem, também, que a recompensa com base no desempenho como rácio de remuneração irá aumentar nos próximos anos. De entre os factores identificados na literatura (Woods, 1997; Boella, 1992; Hinkin e Tracey, 2000, Cline et al., 1997) como sendo aqueles que mais contribuem para a rotatividade, eles têm para os hoteleiros da região norte, em média, contributos diferenciados (Teste de Friedman estatisticamente significativo a um nível de significância de 0,05).

O reconhecimento é uma das áreas que os hoteleiros identificam como tendo maior impacto em termos de motivação. Concretamente, no que diz respeito a formas de reconhecimento não monetárias, os descontos para utilização em hotéis ou na compra de produtos são as formas reconhecidas pelos hoteleiros como sendo as mais motivadoras, o que confirma, mais uma vez, a tendência para o aspecto monetário em termos de motivação. De referir que apenas 35,2% dos respondentes afirmou, anteriormente, ter programas de recompensa não monetária em curso; no entanto, agora apenas 13% não responde, ou seja não identifica formas de reconhecimento não monetário com influência na motivação (Quadro 7.20) o que revela que, apesar de não terem formas de reconhecimento não monetário em curso, a quase totalidade dos respondentes tem consciência que as mesmas são motivadoras.

Os resultados permitem também concluir que nas organizações o gestor de RH assume, para a maioria dos respondentes, o papel de parceiro estratégico, sendo essa tendência reforçada no que respeita ao futuro. No entanto, é de destacar o facto de que entre os respondentes que anteriormente colocaram as pessoas em primeiro lugar no processo de planeamento de longo prazo, apenas um terço referiu também que o gestor de RH assume um papel de parceiro estratégico. Da mesma forma, de entre os que respondem que interrelacionam totalmente as práticas de GRH com a estratégia geral de negócio, apenas 50% responde também que o gestor de RH assume um papel de parceiro estratégico, o que demonstra alguma falta de convicção nas respostas.

TESTE DE HIPÓTESES

No sentido de testar a Hipótese 1, a Hipótese 2 e a Hipótese 4 estabelecemos algumas hipóteses operacionais onde se assume como variável dependente, respectivamente, o *Número de quartos* (para traduzir a dimensão da unidade hoteleira) a *taxa de ocupação anual* e a *taxa anual de rotação de pessoal* e algumas variáveis independentes, escolhidas por serem aquelas

que melhor poderão traduzir a existência de efectivas práticas de GRH. Para testar as diferentes hipóteses operacionais, e tendo em conta que se trata de uma variável dependente quantitativa e variáveis independentes qualitativas (nominais e ordinais), deveremos aplicar a medida de associação não simétrica - O *Eta*. Esta medida permite observar a associação entre as variáveis e, para além disso, o *Eta* ao quadrado representa a proporção da variação na variável dependente que é explicada pela variável independente (Pestana e Gageiro, 2000).

Hipótese 1 - Quanto maior for a empresa maior o uso de práticas de GRH.

No sentido de testar esta hipótese, recorreremos ao teste estatístico acima referido onde a variável dependente é o *número de quartos* e onde se estabelecem as seguintes hipóteses operacionais:

Hipótese operacional 1 – Existe uma relação de associação entre a variável *a nossa organização tem um plano de formação efectivo em curso* e a variável *número de quartos*;

Hipótese operacional 2 - Existe uma relação de associação entre a variável *a nossa organização tem programas de recompensa não monetários em curso* e a variável *número de quartos*;

Hipótese operacional 3 - Existe uma relação de associação entre a variável *evolução do orçamento para a formação no médio e longo prazo* e a variável *número de quartos*;

Hipótese operacional 4 - Existe uma relação de associação entre a variável *forma como se interrelacionam as práticas de gestão de recursos humanos, as políticas e os procedimentos da organização com a estratégia geral de negócio* e a variável *número de quartos*;

Hipótese operacional 5 - Existe uma relação de associação entre a variável *evolução da “recompensa baseada no desempenho” como rácio de remuneração* e a variável *número de quartos*;

Hipótese operacional 6 - Existe uma relação de associação entre a variável *a organização tem um plano de recrutamento* e a variável *número de quartos*;

Hipótese operacional 7 - Existe uma relação de associação entre a variável *a organização tem um sistema integrado de avaliação que relaciona o colaborador, a satisfação do cliente e o desempenho financeiro* e a variável *número de quartos*;

Calculando a medida de associação *Eta* para todas as hipóteses operacionais obtemos:

Hipótese operacional 1 – *Eta* igual a 0,251; *Eta* ao quadrado é 6%

Hipótese operacional 2– *Eta* igual a 0,37; *Eta* ao quadrado é 14%

Hipótese operacional 3 – *Eta* igual a 0,196; *Eta* ao quadrado é 4%

Hipótese operacional 4 – *Eta* igual a 0,146; *Eta* ao quadrado é 2%

Hipótese operacional 5 – *Eta* igual a 0,184; *Eta* ao quadrado é 3%

Hipótese operacional 6 – *Eta* igual a 0,087; *Eta* ao quadrado é 0,7%

Hipótese operacional 7 – *Eta* igual a 0,251; *Eta* ao quadrado é 6%

Verificamos então que em todas as hipóteses operacionais a associação entre as variáveis é fraca (Pestana e Gageiro, 2000) já que apenas entre 0,7 a 14% da variação nas variáveis definidas se deve à dimensão da unidade hoteleira e, como tal, rejeitamos a Hipótese 1.

Hipótese 2 - As unidades hoteleiras com maiores taxas de ocupação dão maior importância à GRH

No sentido de testar esta hipótese, recorreremos ao mesmo teste estatístico e aos mesmos procedimentos, no entanto, a variável dependente passa a ser a *taxa de ocupação* e as variáveis independentes mantêm-se.

Hipótese operacional 1 – Existe uma relação de associação entre a variável *A nossa organização tem um plano de formação efectivo em curso* e a variável *taxa de ocupação*;

Hipótese operacional 2 - Existe uma relação de associação entre a variável *A nossa organização tem programas de recompensa não monetários em curso* e a variável *taxa de ocupação*;

Hipótese operacional 3 - Existe uma relação de associação entre a variável *Evolução do orçamento para a formação no médio e longo prazo* e a variável *taxa de ocupação*;

Hipótese operacional 4 - Existe uma relação de associação entre a variável *Forma como se interrelacionam as práticas de gestão de recursos humanos, as políticas e os procedimentos da organização com a estratégia geral de negócio* e a variável *taxa de ocupação*;

Hipótese operacional 5 - Existe uma relação de associação entre a variável *evolução da "recompensa baseada no desempenho" como rácio de remuneração* e a variável *taxa de ocupação*;

Hipótese operacional 6 - Existe uma relação de associação entre a variável *a organização tem um plano de recrutamento* e a variável *taxa de ocupação*;

Hipótese operacional 7 - Existe uma relação de associação entre a variável *a organização tem um sistema integrado de avaliação que relaciona o colaborador, a satisfação do cliente e o desempenho financeiro* e a variável *taxa de ocupação*;

Calculando a medida de associação *Eta* para todas as hipóteses operacionais obtemos:

Hipótese operacional 1 – *Eta* igual a 0,412; *Eta* ao quadrado é 17%

Hipótese operacional 2 – *Eta* igual a 0,332; *Eta* ao quadrado é 11%

Hipótese operacional 3 – *Eta* igual a 0,112; *Eta* ao quadrado é 1%

Hipótese operacional 4 – *Eta* igual a 0,184; *Eta* ao quadrado é 3%

Hipótese operacional 5 – *Eta* igual a 0,189; *Eta* ao quadrado é 4%

Hipótese operacional 6 – *Eta* igual a 0,172; *Eta* ao quadrado é 3%

Hipótese operacional 7 – *Eta* igual a 0,120; *Eta* ao quadrado é 1%

Novamente notamos que em todas as hipóteses operacionais a associação entre as variáveis é fraca já que apenas entre 1 a 17% da variação nas variáveis definidas se deve à taxa de ocupação e, como tal, rejeitamos a Hipótese 2.

Hipótese 3 - As empresas hoteleiras estão conscientes do papel fundamental que os RH desempenham.

No sentido de testar esta hipótese socorremo-nos do que é preconizado na literatura como sendo eficaz na retenção de colaboradores e na diminuição da rotatividade. Assim, não rejeitaremos a hipótese se as médias das variáveis definidas para estas questões identificarem duas áreas definidas na literatura (Woods, 1997; Boella, 1992; Hinkin e Tracey, 2000) como sendo as áreas onde as estratégias serão melhor sucedidas, a saber, remunerações e a melhoria do ambiente/ condições de trabalho.

Quadro 8. 9 – Médias relativas à variável *estratégias de retenção de colaboradores*

Estratégias de retenção de colaboradores	Média
Melhores técnicas de selecção	3,50
Mais programas de enriquecimento de tarefas	3,53
Descrição de funções mais precisas	3,49
Maior utilização de sistemas de incentivos	4,00
Melhoria da imagem do sector	3,75
Mais benefícios	3,85
Melhoria das condições de trabalho	4,00
Aumento de remunerações	4,00
Aumento do número de recompensas não monetárias	3,64

Quadro 8. 10 - Médias relativas à variável *estratégias de diminuição da rotação de pessoal*

Estratégias de diminuição da rotação de pessoal	Média
Flexibilidade nos turnos de trabalho	3,51
Formação e acompanhamento	3,70
Aumento do envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão	3,58
Partilha de informação	3,73
Melhoria do ambiente de trabalho	4,25
Aumento da remuneração base	4,00
Mais benefícios	3,81
Mobilidade na carreira	3,83
Feedback do desempenho	3,65

Com base na leitura das médias relativas às duas variáveis aceitamos a Hipótese 3.

Hipótese 4 - Práticas efectivas de RH estão negativamente correlacionadas com a rotatividade

Antes de testarmos estatisticamente esta hipótese, importa fazer algumas considerações relativamente à variável a utilizar como dependente - a *taxa anual de rotação de pessoal*. Em relação a esta variável, como já se referiu anteriormente, a maior parte dos respondentes (52,8%) não quis ou não soube responder e de entre os que responderam 88% referiram ter uma taxa de rotação de pessoal inferior ou igual a 10%, sendo que apenas 12% referiram uma rotatividade superior a 10%. Em termos de média a taxa de rotação de pessoal é de 7,3%. Trata-se de valores perfeitamente desfasados da realidade nacional, já que segundo dados do DETEFP⁴ (Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional) a rotatividade para a hotelaria e restauração (não existindo dados apenas para a hotelaria) foi no ano de 2001 53,82%. Na verdade, a actividade 55 – *Hotéis e Restaurantes* do Código das Actividades Económicas (Rev. 2) ocupa o terceiro lugar das actividades com a maior rotatividade a nível nacional (Continente), só superada pela actividade 64 – *Correios e Telecomunicações* (103,76%) e 74 - *Outras actividades e Serviços Prestados Principalmente a Empresas* (71,56%). Este desfasamento, pode ser explicado por vários factores que apresentamos de seguida. Em primeiro lugar, a taxa anual de rotação de pessoal a nível nacional inclui também a restauração, tipicamente um sector de elevada rotatividade e, por outro lado, o facto de congregar as diferentes regiões do país faz com que o referido valor seja inflacionado. Concretamente, a taxa de rotatividade para a região norte – 31,5% (em todos os sectores de actividade)- regista valores significativamente inferiores aos registados a nível nacional – 40,6%, (DETEFP, 2001a; DETEFP, 2001b; DETEFP, 2001c; DETEFP, 2002);⁵-; o que nos leva a concluir que em relação ao sector da restauração e hotelaria a região norte

⁴ Dados do Ministério da Segurança Social e do Trabalho - Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional: Abril, Julho, Outubro de 2001 e Janeiro de 2002, agregados pela autora.

⁵ Dados do DETEFP agregados pela autora.

também registará valores inferiores aos da média nacional (de referir que não existem dados agregados por região e por sector de actividade). Para além disso, a nível nacional, e para todos os sectores de actividade, a região do Algarve é aquela que regista uma rotatividade de pessoal mais elevada – 61,8%. Sendo esta região tipicamente turística, este valor mostra que esta região contribui significativamente para a rotatividade nacional no âmbito da actividade alojamento e restauração. Em segundo lugar, as características do turismo na Região Porto e Norte de Portugal - o turismo de negócios, o turismo rural, o turismo cultural, o turismo cinegético e o turismo de saúde (Delfim & Terrasêca, 1998)-; fazem com que a sazonalidade não afecte significativamente esta região o que já não acontece com outras regiões do país onde há maior concentração em termos de atractivos (ex. sol e praia) e de tipo de turismo. Para além disso, não se trata de unidades hoteleiras de grande dimensão, já que o número médio de quartos é de 62, o que leva a concluir que, em muitas delas, haverá uma relação próxima entre a propriedade da unidade e os colaboradores. Por fim, a falta de consciência por parte dos hoteleiros em relação aos valores que a rotatividade atinge poderá significar que, realmente, a mesma não é uma preocupação por que não é significativa.

Assim, testamos estatisticamente a hipótese 4 recorrendo à medida de associação não simétrica - O *Eta* - e aos mesmos procedimentos utilizados para testar as hipóteses 1 e 2, sendo a variável dependente a *taxa anual de rotação de pessoal* e a independente as definidas anteriormente onde se estabelecem as seguintes hipóteses operacionais:

Hipótese operacional 1 – Existe uma relação de associação entre a variável *A nossa organização tem um plano de formação efectivo em curso* e a variável *taxa anual de rotação de pessoal*;

Hipótese operacional 2 - Existe uma relação de associação entre a variável *A nossa organização tem programas de recompensa não monetários em curso* e a *taxa anual de rotação de pessoal*;

Hipótese operacional 3 - Existe uma relação de associação entre a variável *Evolução do orçamento para a formação no médio e longo prazo* e a variável *taxa anual de rotação de pessoal*;

Hipótese operacional 4 - Existe uma relação de associação entre a variável *Forma como se interrelacionam as práticas de gestão de recursos humanos, as políticas e os procedimentos da organização com a estratégia geral de negócio* e a variável *taxa anual de rotação de pessoal*;

Hipótese operacional 5 - Existe uma relação de associação entre a variável *Evolução da “recompensa baseada no desempenho” como rácio de remuneração* e a variável *taxa anual de rotação de pessoal*;

Hipótese operacional 6 - Existe uma relação de associação entre a variável *a organização tem um plano de recrutamento* e a variável *taxa anual de rotação de pessoal*;

Hipótese operacional 7 - Existe uma relação de associação entre a variável *a organização tem um sistema integrado de avaliação que relaciona o colaborador, a satisfação do cliente e o desempenho financeiro* e a variável *taxa anual de rotação de pessoal*;

Calculando a medida de associação *Eta* para todas as hipóteses operacionais obtemos:

Hipótese operacional 1 – *Eta* igual a 0,607; *Eta* ao quadrado é 37%

Hipótese operacional 2 – *Eta* igual a 0,376; *Eta* ao quadrado é 14%

Hipótese operacional 3 – *Eta* igual a 0,132; *Eta* ao quadrado é 2%

Hipótese operacional 4 – *Eta* igual a 0,143; *Eta* ao quadrado é 2%

Hipótese operacional 5 – *Eta* igual a 0,413; *Eta* ao quadrado é 17%

Hipótese operacional 6 – *Eta* igual a 0,131; *Eta* ao quadrado é 2%

Hipótese operacional 7 – *Eta* igual a 0,009; *Eta* ao quadrado é 0%

Novamente notamos que em todas as hipóteses operacionais a associação entre as variáveis é fraca já que apenas entre 0 a 37% da variação nas variáveis definidas se deve à taxa anual de

rotação de pessoal. As taxas anuais de rotação de pessoal referidas pelos respondentes são baixas, se comparadas com a média nacional; no entanto, tal não é explicado pela existência de efectivas práticas de GRH, pelo que rejeitamos a última hipótese colocada.

9 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve como objectivo avaliar a realidade da GRH nas empresas do sector hoteleiro na região do Porto e Norte de Portugal, nomeadamente a identificação e análise da existência de práticas de GRH ao nível das várias unidades hoteleiras existentes na área de estudo. Para além disso, pretendia-se também averiguar se a existência ou não de práticas de GRH era influenciada pela dimensão do hotel ou pela sua taxa de ocupação e de que forma se relacionavam com a rotatividade de pessoal.

A revisão da literatura e a identificação do contributo dos diferentes autores em relação ao estudo da realidade em análise é sobretudo feita a nível internacional por não haver estudos ao nível da realidade nacional que permitissem tirar conclusões válidas e estabelecer hipóteses de pesquisa. A realidade internacional revela um sector marcado por características muito próprias sobretudo ao nível da natureza das qualificações exigidas, da elevada rotatividade, das baixas remunerações e do mercado de trabalho segmentado constituído por horas de trabalho sociais e insociais (Riley, 1991; Baum, Amoah e Spivack, 1997; Choy, 1995; Hornsey e Dann, 1984), onde apenas a existência de práticas de GRH pode contribuir para minorar os efeitos perversos que estas características trazem inevitavelmente ao sector hoteleiro. Foi esta a realidade que procurámos testar ao nível regional do Porto e Norte de Portugal.

No âmbito da organização e estratégia empresarial constatámos que para os hoteleiros as pessoas assumem pouca importância no planeamento de longo prazo embora refiram que interrelacionam a gestão de recursos humanos, as políticas e os procedimentos da organização. A participação estratégica dos colaboradores na organização, ao nível da utilização de programas de envolvimento de colaboradores ainda não é uma realidade e nem o será num futuro próximo.

No que diz respeito ao recrutamento e selecção também foi possível concluir que pouco mais de um terço dos respondentes tem planos de recrutamento e as ferramentas de recrutamento apenas estão bem definidas para os colaboradores operacionais. A selecção de colaboradores é, geralmente, feita através de entrevista individualizada e/ou de um período de experiência, que são à partida os métodos de mais fácil implementação e que implicam menos meios humanos e financeiros. Para os hoteleiros é, sobretudo, ao nível da melhoria das condições de trabalho e do aumento de remunerações, quer seja ao nível de salários quer seja ao nível de benefícios monetários, que as estratégias de retenção terão mais eficácia. De forma coerente, a opinião é a mesma em relação às estratégias de diminuição de rotação de pessoal. A contratação externa de funções é uma prática muito pouco frequente apenas utilizada ao nível da formação e recrutamento.

Em relação à formação e desenvolvimento, apesar de referida como necessária e muito eficaz na retenção, a primeira é sobretudo ministrada em posto de trabalho e geralmente os hoteleiros desenvolvem acções de formação para atender a necessidades específicas, sendo a avaliação da formação feita em posto de trabalho. Para o futuro a maior parte dos respondentes não aumentará o seu orçamento de formação.

No que concerne o desempenho, a formação e a progressão na carreira são os factores referidos como mais importantes, embora as conclusões apontem no sentido da falta de aposta nestas áreas. Apesar de ser ao nível da formação e da progressão na carreira que se situarão as áreas de acção com maior impacto em termos de motivação, os hoteleiros não têm intenção de apostar mais em formação no futuro, assim como também não conseguem identificar programas de desenvolvimento de RH para o futuro. No âmbito da recompensa e reconhecimento, os hoteleiros identificam mais uma vez as recompensas monetárias como mais eficazes na retenção e motivação.

Ao longo da análise dos vários aspectos da organização concluímos que os hoteleiros têm consciência do que são as práticas mais correctas de RH mas a aplicação das mesmas à realidade é muito pouco evidente.

O teste das hipóteses colocadas permite-nos confirmar que não é a dimensão da empresa nem a taxa de ocupação que explicam a existência de práticas de GRH, no entanto, os hoteleiros têm consciência da importância que os RH têm para a organização já que identificam claramente as estratégias mais eficazes na retenção e na diminuição da rotação de pessoal. Conclui-se, também, que a realidade hoteleira da região norte é, sobretudo, caracterizada por um pensamento de curto prazo, uma lógica de acção sobretudo reactiva, pela utilização de práticas de RH muito pouco eficazes e pela não colocação em prática de uma efectiva GRH. Esta realidade poderá estar intimamente relacionada com as baixas taxas de rotatividade referidas pelos respondentes que fazem com que os RH não sejam uma preocupação para os hoteleiros.

No que diz respeito a futuras linhas de investigação interessaria analisar o papel que os sindicatos desempenham no âmbito do sector hoteleiro e o impacto que têm ao nível da GRH. O sindicalismo desempenha um papel incontornável na GRH o qual não foi alvo de tratamento no presente estudo por questões imperiosas de delimitação das temáticas a abordar. Sendo a formação uma preocupação em relação ao sector, interessaria avaliar também a opinião dos hoteleiros relativamente a quais as áreas de formação em que é mais importante apostar hoje em dia, concretamente no que concerne aos conteúdos programáticos dos cursos de formação de nível superior, bem como dos cursos de nível profissionalizante para o sector. A crescente concorrência entre destinos turísticos exige ao sector uma cada vez maior qualificação dos recursos humanos em novas e diferentes áreas, como sejam, conhecimento do destino, formação em atendimento e serviço ao cliente, novas tecnologias e também a

consciencialização de que os clientes são cada vez mais conhecedores, experientes e sofisticados. Na comparação entre os conteúdos formativos que existem actualmente e as reais necessidades do sector, seria muito útil analisar os desvios existentes e propor medidas correctivas.

Uma outra possível linha de investigação reside na avaliação da realidade tratada neste estudo mas ao nível nacional estabelecendo comparações e factores explicativos das diferenças regionais.

Sugere-se por fim, outra futura linha de investigação, isto é, a identificação de toda a temática aqui tratada mas incluindo uma recolha de dados na óptica dos colaboradores. Esta análise seria complementar à realizada neste estudo, já que permitiria recolher com maior detalhe os procedimentos efectivamente colocados em prática. Permitiria ainda recolher a sensibilidade dos colaboradores para as práticas de GRH clarificando o contributo das mesmas para o sucesso da organização.

Por último, importa reconhecer que foram atingidos os objectivos inicialmente propostos mas importa também reconhecer o humilde contributo que este trabalho poderá dar à investigação científica no domínio da temática aqui tratada. Trata-se sem dúvida de um ponto de partida importante para futuros desenvolvimentos que esperamos concretizar.

BIBLIOGRAFIA

- Baptista, Mário (1990). *O Turismo na Economia*. Instituto Nacional de Formação Turística (Ed.), Lisboa.
- Baum, Tom, Amoah, Vanessa & Spivack, Sheryl (1997), “Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9, nº 5/6, p. 221-229.
- Beaumont, P. B. (1993) *Human Resource Management: Key concepts and skills*, Sage Publications Ltd, London.
- Becker, Cherylynn, Olsen, D. Michael (1995), “Exploring the relationship between heterogeneity and generic management trends in hospitality organisations”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 14, nº 1, p. 39-52.
- Boella, M. J. (1992) *Human Resource Management in the hospitality Industry*, 5th ed., Stanley Thornes Ltd., Great Britain.
- Brownell, Judi (1992) “Hospitality manager’s communication practices”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 11, nº 2, p. 111-128.
- Câmara, Pedro Bettencourt, Guerra Paulo B., Rodrigues, Joaquim V. (1997) *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Publicações D. Quixote, Lisboa.
- Cardoso, J. Fidalgo (Ed.) (1996) *50 Ideias e Técnicas de Gestão*, Publicação Abril/Control Jornal – Editora, Lda., Lisboa.
- Chiavenato, Idalberto (1991) *Recursos Humanos na Empresa*, Editora Atlas, São Paulo.
- Cho, Yeung Yiu, Wong, K. F. Kevin (2001) “Determinants of hotel employment in Hong Kong”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42, nº 1, February, p. 50-59.

- Choi, Jeong-Gil, Woods, H. Robert (2000) “International labor markets and the migration of labor forces as an alternative solution for labor shortages in the hospitality industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, nº 1 p. 61-66.
- Choy, Dexter (1995), “The quality of tourism employment”, *Tourism Management*, Vol. 16, nº 2, March, p. 129-137.
- Christensen, Gail (1988), “Managing workforce diversity: changing culture at South Seas Plantation”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 29, nº 2, August, p. 30-34.
- Cline, Roger S., Rach, Lalia, Landry, James A., Davidson, Lynne (1997) *Hospitality 2000 The People* Arthur Andersen (Ed.), New York.
- Comissão de Coordenação da Região Norte (CCRN) (1999) “*Trás-os-Montes e Alto Douro: diagnóstico prospectivo e orientações estratégicas*” in *Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social: 2000-2006*, Serviço de Apoio Técnico do Programa de Desenvolvimento do Douro, Porto.
- Conrade, George, Woods, Robert, Ninemeier, Jack (1994) “Training in the U. S. lodging industry: perception and reality”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 35, nº 5, October, p. 16.
- Cunha, Lício (1997) *Economia e Política do Turismo*, McGraw-Hill de Portugal, Lda, Lisboa.
- Cunha, Lício (2001) *Introdução ao turismo*, Editorial Verbo, Lisboa.
- Deery, Margaret A., Shaw, Robin N. (1997) “An exploratory analysis of turnover culture in the hotel industry in Australia”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 16, nº 4, p. 375-392.

- Delfim, Luis, Terrasêca, Rui (1998) “O Norte de Portugal turístico: 1991-1995” *Estatísticas e Estudos Regionais – Região Norte*, n.º 16, Jan-Abr 1998, Instituto Nacional de Estatística (Ed.).
- Denvir, Ann, McMahon, Frank (1992), “Labour turnover in London hotels and the cost effectiveness of preventative measures”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 11, n.º 2, p. 143-154.
- Dessler, Gary (1984) *Human Resource Management*, 7th Ed., Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Dessler, Gary (2001) *Management: leading people and organizations in the 21st century* 2nd Ed., Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Direcção Geral de Turismo - DGT (2001a) *Análise da Conjuntura Turística*, Boletim nº44 Março/Abril, Lisboa.
- Direcção Geral de Turismo - DGT (2001b), *Guia Oficial do Alojamento Turístico 2001*, Lisboa
- Dubé, Laurette, Enz,, Cathy A., Renaghan, Leo M., Siguaw, Judy (1999) “Best practices in the U.S. lodging industry”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 40, n.º 4, August, p. 14-27.
- Dubé, Laurette, Renaghan, Leo M. (1999) “Surprisingly simple routes to the top”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 40, n.º 6, December, p. 34-41.
- Ellinger, Andrea D., Watkins, Kare E., Bostrom, Robert P. (1999) “Managers as facilitators of learning in learning organizations”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 10, n.º 2, Summer, p. 105-125.
- Enz, Cathy A., Siguaw, Judy (2000) “Best practices in human resources”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41, n.º 1, February, p. 48-61.

- Garvin, David A. (1993) “Building a Learning Organization” *Harvard Business Review*, Vol. 71, nº 4, July- August, p. 78-91.
- Ghiselli, Richard F., La Lopa, Joseph, M., Bai, Billy (2001) “Job Satisfaction, Life Satisfaction and Turnover Intent Among Food-service Managers”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42, nº 2, April, p. 28-37.
- Go, Frank M., Monachello Mary L., Baum, Tom (1996) *Human resource management*, John Wiley & Sons, Inc, USA.
- Hamel, Gary, Prahalad, C. K. (1994) *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hinkin, Timothy R., Tracey, Bruce J. (2000) “The cost of turnover – putting a price on the learning curve”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41, nº 3, June, p. 14-21.
- Hofstede, Geert (1991) *Culturas e Organizações - Compreender a Nossa Programação Mental*, MacGraw-Hill International (UK) Limited, England.
- Hom, Peter W., Griffeth, Roger W. (1995) *Employee turnover*, South-Western College Publishing Ohio.
- Hoque, Kim (1999), “New approaches to HRM in the UK hotel industry”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 9, nº 2, p. 64-76.
- Hornsey, Timothy, Dann, David (1984) *Manpower Management in the hotel and catering industry*, Batsford Academic and Educational Ltd, London.
- ICEP - Investimento Comércio e Turismo (2002) *Turismo em Portugal 2001 – Breve Análise*, Direcção de Informação – Análise Económica e Estatística/ Turismo, Lisboa.
- Inman, Crist, Enz, Cathy (1995), “Shattering the myths of the part-time worker”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 36, nº 5, p. 70-73.

- Instituto do Emprego e Formação Profissional – IEFP (1993) “Turismo e Hotelaria”, 2ª ed., *Colecção Cenários 2005*, Lisboa.
- Instituto Nacional de Estatística - INE (2002a), *Estatísticas do Turismo 2001*.
- Instituto Nacional de Estatística - INE (2002b), *Turismo em números 2001*.
- Iverson, Kathleen (2000) “Managing for effective workforce diversity”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41, nº 2, April, p. 31-38.
- Iverson, Roderick D., Deery, Margaret (1997), “Turnover culture in the hospitality industry”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, nº 4, p. 71-82.
- Karash, Richard (1995) *Groupware and Organizational Learning*, [online], disponível: <http://world.std.com/~rkarash>, 05/02/2000.
- Kemp, Sharon, Dwyer, Larry (2001) “An examination of organisational culture – the Regent Hotel, Sydney”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 20, p. 77-93.
- Martinez, António Lopo. 1999. “Measuring and reporting intellectual capital: The Accounting challenge for the next millennium”, in OECD, *Measuring and reporting intellectual capital: Experience, Issues and Prospects: Results of an International Symposium Amsterdam*, 9-11 June 1999, OECD, Paris.
- Mathieson, Alister, Wall, Geoffrey (1992) *Tourism – economic, physical and social impacts*, Longman Group Ltd, London.
- Maxwell G., McDougall M., Blair S. (2000) “Managing diversity in the hotel sector: the emergency of a service quality opportunity”, *Managing Service Quality*, Vol. 10, nº 6, p. 367.
- McGunnigle, Peter, Jameson, Stephanie (2000), “HRM in UK hotels: a focus on commitment”, *MCB Employee Relations*, Vol. 22, nº 4, p. 403-442.

- McMahon, F. (1994), “Productivity in hotel industry”, in Seaton A. V. (Ed.), *Tourism: the state of art* (p.616-624), John Wiley & Sons, Chichester.
- Ministério da Segurança Social e do Trabalho - Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional (DETEFP) (2001a), *Emprego Estruturado Outubro de 2001*, Colecção Estatísticas, Lisboa.
- Ministério da Segurança Social e do Trabalho - Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional (DETEFP) (2002), *Emprego Estruturado Janeiro de 2002*, Colecção Estatísticas, Lisboa.
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade - Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional (DETEFP) (2001b), *Emprego Estruturado Abril de 2001*, Colecção Estatísticas, Lisboa.
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade - Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional (DETEFP) (2001c), *Emprego Estruturado Julho de 2001*, Colecção Estatísticas, Lisboa.
- Murthy, Bvsan, Murrmann, Suzanne K. (1993), “Employee Leasing: an alternative staffing strategy”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 34, nº 3, June, p. 18-23.
- Nankervis, Alan, R., Debrah, Yaw (1995) “Human resource management in hotels”, *Tourism Management*, Vol. 16, nº 7, p. 507-513.
- Observatório do Emprego e Formação Profissional (OEFP) (1999) *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*, Estudos e Análises, nº20 Julho de 1999.
- Pavesic, David, Brymer, Robert A. (1990) “Job satisfaction: what’s happening to the young managers?”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 30, nº 4, February, p. 90-96.

- Pestana, Maria Helena, Gageiro, João Nunes (2000) *Análise de dados para Ciências Sociais (2ªEd.)*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Peters, Tom, Waterman, Robert (1982) *In Search of Excellence*, Harper & Row, London.
- Powers, Tom (1992) *Introduction to the hospitality industry*, 2nd Ed. John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Riley, Michael (1991), *Human resource management: a guide to personnel management in the hotel and catering industry*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Rocha, J. A. Oliveira (1997) *Gestão de Recursos Humanos*, Editorial Presença, Lisboa.
- Rogers, Anthea, Slinn, Judy (1993) *Tourism: management of facilities*, Longman Group UK Limited, London.
- Rojo, Imaculada M. (2000) *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Santos, Luís Delfim, Terrasêca, Rui (1998) *O Sector do turismo no Norte de Portugal*, Edições Afrontamento, Porto.
- Schein, Edgar H. (1996a), “Culture: the missing concept in organization studies”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, n° 2, June, p. 229.
- Schein, Edgar H. (1996b), “Three cultures of management: the key to Organizational Learning”, *Sloan Management Review*, Vol. 38, n°1, (Fall), p. 229-240.
- Silva, José Amado, Silva, J. Sancho (1998) “A importância do turismo na economia”, *Economia & Prospectiva*, Vol. I, N.º 4 Janeiro/Março p. 45-59, Ministério da Economia, Lisboa.
- Simons, Tony (1995) “Interviewing job applicants – how to get beyond first impressions”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 36, n° 6, p. 21.
- Thomas, Rhodri (ed.) (1998) *The management of small tourism and hospitality firms*, Cassel, London.

- Thompson, Gary, M. (1999) “Labor Scheduling (3): Developing a workforce schedule”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 40, nº 1, February, p. 86-94.
- Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen (2002) *Human Resource Management 5th Ed*, Pearson Education Ltd, Great Britain.
- Tracey, J. Bruce, Tews, Michael J. (1995) “Training effectiveness: accounting for individual characteristics and the work environment” *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 36, nº 6, December, p. 36.
- Tregaskis, Olga (1997), “The «non-permanent» reality!”, *Employee Relations*, Vol. 19, nº 6, p. 535-554.
- Vellas, François, Bécherel, Lionel (1999) *The international marketing of travel and tourism*, Macmillan Press Ltd, London.
- Wood, Roy C. (1992) *Working in Hotels and Catering*, Routledge, London.
- Woods, Robert H., Rutherford, Denny G., Schmidgall, Raymond, Sciarini, Michael (1998) “Hotel general managers”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 39, nº 6, December, p. 38.
- Woods, Robert, H. (1997) *Managing Hospitality Human Resources*, 2nd Ed., Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, USA.

ANEXO I

Identificação e descrição das funções de **Direcção** e do **Departamento de Alojamentos** (IEFP, 1993):

Direcção

Director de Hotel - Dirige, orienta e fiscaliza o funcionamento das diversas secções e serviços de um hotel, hotel-apartamento ou motel. Aconselha a administração em assuntos de natureza financeira, económica e comercial. Decide sobre a organização e gestão do estabelecimento. Pode representar a administração no âmbito dos poderes que lhe forem conferidos.

Assistente de Direcção - Auxilia o Director e substitui-o nos impedimentos ou ausências. Coordena os serviços, podendo ser encarregado da reestruturação de certos sectores da unidade e, acidentalmente, desempenhar outras funções em secções para que se encontre devidamente habilitado.

Director de Alojamento - Dirige e coordena a actividade das secções de alojamento e afins. Estuda a maximização da capacidade de alojamento. Determina os custos e programa de ocupação. Elabora relatórios sobre a actividade do departamento. Pode eventualmente substituir o Director de Hotel.

Director de Produção - Dirige e coordena o conjunto das secções do departamento de alimentos e bebidas. Programa as vendas e custos potenciais de produção, gere os stocks. Controla a qualidade, o preço e a quantidade dos produtos servidos de acordo com as normas estabelecidas. Elabora e propõe a aprovação das ementas. Produz relatórios sobre a actividade do Departamento.

Director de Restauração - Dirige e orienta o funcionamento das salas onde são prestados os serviços de mesa num estabelecimento hoteleiro, nomeadamente, restaurantes, grill, sala de refeições, etc. Elabora ou aprova as ementas, organiza os tipos de serviços. Quando em estabelecimentos similares dos hoteleiros aconselha a administração em relação a

investimentos. Decide sobre a organização e gestão da unidade. Pode representar a administração no âmbito dos poderes que lhe forem conferidos.

Departamento de Alojamentos

Recepção:

Chefe de Recepção - Coordena e orienta todos os serviços de recepção. Estabelece as condições de hospedagem. Ocupa-se directa ou indirectamente do atendimento dos hóspedes e comunica às secções o movimento de entradas e saídas, bem como dos serviços correspondentes. Pode colaborar nos serviços da portaria. Pode substituir o Director ou Subdirector de Hotel nos seus impedimentos.

Recepcionista - Trata de assuntos relacionados com reservas, acolhimento, correspondência, facturação e cobrança das estadas dos hóspedes. Elabora os contratos de hospedagem, de acordo com as instruções superiores. Pode operar com o telex e microcomputador e assegurar os serviços de portaria.

Portaria:

Chefe de Portaria - Coordena, superintende e executa os trabalhos de portaria.

Porteiro - Ocupa-se do registo de hóspedes, cuida das chaves dos aposentos, da bagagem e do correio dos hóspedes. Transmite mensagens gerais de carácter turístico. Assegura ou dirige as rondas nocturnas e vigilância, bem como o serviço de despertar. Pode desempenhar funções de recepcionista, em unidades hoteleiras que não possuam serviços de recepção distintos.

Andares:

Governante Geral de Andares - Superintende e coordena o trabalho dos Governantes de Andares, de Rouparia e Lavandaria e do Encarregado de Limpeza, e substitui-os nas ausências.

Governante de Andares - Coordena e fiscaliza a limpeza e o arranjo dos andares que lhe estão confiados, bem como a decoração floral e asseio das zonas públicas. Superintende no tratamento da roupa dos aposentos e controla a sua ocupação. Na falta de Governante de Rouparia, dirige e coordena o serviço de tratamento de roupa, incluindo a dos hóspedes.

Empregada de Andares - Cuida do asseio, arranjo e decoração dos aposentos, bem como dos locais de acesso e de estar, procede ao encaminhamento das roupa dos hóspedes e dos aposentos. Quando não existe a secção “Room-Service” colabora nos serviços de pequenos almoços ou de pequenas refeições nos aposentos.

Rouparia/Lavandaria

Director de Lavandaria - Assegura gestão integral da lavandaria de funcionamento industrial. Aconselha sobre aquisição de equipamentos e orienta sua manutenção, controla a água e os detergentes a utilizar. Elabora relatórios periódicos sobre os custos de produção. Pode exercer cumulativamente a gestão da Rouparia.

Governante de Rouparia/Lavandaria - Dirige e executa o serviço de rouparia /Lavandaria, regista e factura os serviços prestados. Verifica os stocks, o funcionamento das máquinas e equipamento. Assegura a limpeza da secção.

Costureiro / Engomador / Lavador / Roupeiro - Ocupam-se das tarefas específicas de cada um, sob a orientação do Governante de Rouparia/Lavandaria.

Encarregado de Limpeza - Superintende e executa os serviços de limpeza.

Empregado de Limpeza - Ocupa-se da lavagem e limpeza, arrumação e conservação das instalações, equipamentos e utensílios que utilize.

Operador de Máquinas de Lavandaria - Opera, mantém e conserva as respectivas máquinas de lavandaria.

ANEXO II

INQUÉRITO SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

As respostas a este questionário são totalmente anónimas e, como tal, confidenciais.

ORGANIZAÇÃO/ ESTRATÉGIA

1 – O que é para a sua organização fidelidade do cliente? (Escolha apenas uma resposta)

- a) Frequência de utilização
- b) Utilização de todos os serviços
- c) Manifestação da intenção de voltar
- d) Percentagem do gasto efectuado pelo cliente
- e) Grau de satisfação

2 - Como é que a sua organização avalia a satisfação do cliente? (Assinale todas as respostas que entender)

- a) Inquérito por telefone (após a partida)
- b) Inquérito durante a estada
- c) Formulários de sugestões/ reclamações
- d) Identificação de grupos de clientes
- e) Entrevistas individuais
- f) Questionário electrónico preenchido no check out
- g) Não é recolhida informação

3 - A sua organização recolhe informação sobre o cliente?

- a) Sim
- b) Não

3 a. Se sim, que tipo de informação sobre os clientes é recolhida? (Assinale todas as respostas que entender)

- a) Genérica (nome, endereço, telefone, etc.)
- b) Perfil detalhado de consumo no hotel
- c) Informação detalhada sobre estilos de vida

4 - A sua organização quantifica financeiramente, o valor dos clientes, estabelecido com base no potencial de consumo do cliente?

- a) Sim
- b) Não

5 – A sua organização tem vindo a investir em novas tecnologias?

- a) Sim
- b) Não

6 – Se sim, na sua opinião, qual será o impacto que as novas tecnologias irão exercer ao nível do trabalho no médio/longo prazo? (Assinale todas as respostas que entender)

- a) Vai reduzir o número de trabalhadores
- b) Vai alterar as habilidades requeridas
- c) Vai aumentar a motivação
- d) Vai aumentar a satisfação no trabalho
- e) Vai reduzir o rotação de pessoal
- f) Não terão qualquer impacto

7 – De que forma se interrelacionam as práticas de gestão de recursos humanos, as políticas e os procedimentos da sua organização com a estratégia geral de negócio?

1	2	3	4
Não estão de forma alguma interrelacionados	Estão de alguma forma interrelacionados	Estão interrelacionados	Estão totalmente interrelacionados

8 – Coloque por ordem de importância as variáveis de negócio que se seguem, no que diz respeito ao processo de planeamento de longo prazo: (Ordene-as numa escala de 1 a 8; atribua 1 para a mais importante).

- a) Estratégia de negócio
- b) Planeamento de marketing
- c) Planeamento do produto
- d) Estrutura organizacional
- e) As pessoas
- f) Os processos
- g) A tecnologia
- h) O Capital

9 – No que diz respeito à mão de obra com baixas qualificações/ com menores remunerações na sua organização, ordene, por favor, a importância que os seguintes aspectos assumem: (Ordene numa escala de 1 a 9; atribuindo 1 para o mais importante).

- a) Necessidade de formação básica
- b) Alfabetismo
- c) Serviço orientado para o consumidor
- d) Retenção
- e) Motivação
- f) Cuidados de saúde
- g) Ética no trabalho
- h) Necessidades especiais
- i) Produtividade

10 – Que tipo de programas de participação de colaboradores estão actualmente em vigor na sua organização e quais é que pretende colocar em prática no curto prazo? (Assinale todas as respostas que entender)

- | | Actualmente | No futuro |
|---|-------------|-----------|
| a) Grupos de trabalho autónomos | | |
| b) Actividades de enriquecimento de tarefas | | |
| c) Círculos de qualidade | | |
| d) Outros. Quais? _____ | | |

11 – Responda, por favor, a **todas** as questões que se seguem:

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
a) Os nossos colaboradores são encorajados a procurar oportunidades de formação/qualificação.	1	2	3	4	5
b) A nossa organização tem um plano de formação efectivo em curso.	1	2	3	4	5
c) A nossa organização tem programas de recompensa não monetários em curso.	1	2	3	4	5
d) Os nossos colaboradores são encorajados a tomar iniciativas na tomada de decisão no âmbito da formação na sua função.	1	2	3	4	5
e) No seio da nossa organização há uma cooperação adequada entre departamentos	1	2	3	4	5

RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

12 – A organização que dirige tem algum plano de recrutamento?

- a) Sim b) Não

12a – Se sim, qual o tempo de vigência do plano?

- a) Inferior a um ano
 b) Entre um e três anos
 c) Entre quatro e cinco anos
 d) Mais de cinco anos

13 – Das **ferramentas de recrutamento** que se seguem quais são aquelas que a sua organização utiliza tendo em conta as diferentes categorias de colaboradores? (**para cada categoria**, por favor, coloque uma cruz nas ferramentas que entenda adequadas)

	1	2	3	4
	Gestão de topo	Directores de departamento	Supervisão	Geral
a) Colocação de anúncios	_____	_____	_____	_____
b) Agências de emprego	_____	_____	_____	_____
c) Escolas/Universidades	_____	_____	_____	_____
d) Contactos pessoais	_____	_____	_____	_____
e) Referências	_____	_____	_____	_____
f) Espontâneos	_____	_____	_____	_____
g) Internet	_____	_____	_____	_____
h) <i>Nensletter</i> interna	_____	_____	_____	_____

14 – Dos métodos de selecção que se seguem quais são aqueles que a sua organização utiliza actualmente?

- a) Formulários estruturados
 b) Entrevista individualizada
 c) Testes de conhecimentos
 d) Teste de conhecimentos específicos
 e) Testes sobre consumos de drogas
 f) Testes de personalidade
 g) Teste de integridade/ honestidade
 h) Análise de caligrafia
 i) Período de experiência

15 – Por favor, avalie os seguintes **métodos de selecção** no que diz respeito à **probabilidade de utilização** na sua organização no **futuro**:

	Nenhuma Probabilidade	Probabilidade limitada	Probabilidade moderada	Probabilidade elevada	Probabilidade muito elevada
a) Formulários estruturados	1	2	3	4	5
b) Entrevista individualizada	1	2	3	4	5
c) Testes de conhecimentos	1	2	3	4	5
d) Teste de conhecimentos específicos	1	2	3	4	5
e) Testes sobre consumos de drogas	1	2	3	4	5
f) Testes de personalidade	1	2	3	4	5
g) Teste de integridade/ honestidade	1	2	3	4	5
h) Análise de caligrafia	1	2	3	4	5
i) Período de experiência	1	2	3	4	5

16 - Por favor, avalie as seguintes **estratégias de retenção de colaboradores**, no que diz respeito à sua **eficácia futura** esperada:

	Nenhuma eficácia	Eficácia limitada	Eficácia moderada	Eficácia elevada	Eficácia muito elevada
a) Melhores técnicas de selecção	1	2	3	4	5
b) Mais programas de enriquecimento de tarefas	1	2	3	4	5
c) Descrição de funções mais precisas	1	2	3	4	5
d) Maior utilização de sistemas de incentivos	1	2	3	4	5
e) Melhoria da imagem do sector	1	2	3	4	5
f) Mais benefícios	1	2	3	4	5
g) Melhoria das condições de trabalho	1	2	3	4	5
h) Aumento de remunerações	1	2	3	4	5
i) Aumento no número de recompensas não monetárias	1	2	3	4	5

17 – Na sua organização que práticas de recursos humanos são actualmente **contratadas no exterior**? Que práticas pretende recrutar externamente num futuro próximo? (Assinale todas as respostas que entender)

	Actualmente	No futuro
a) Estruturação de remunerações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Estruturação de sistema de incentivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Recrutamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Mudança ao nível da gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Diversificação da gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Sistemas de informação de recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18 – Avalie a eficácia das seguintes **estratégias de diminuição da rotação de pessoal**.

	Nenhuma	Limitada	Moderada	Elevada	Muito Elevada
a) Flexibilidade nos turnos de trabalho	1	2	3	4	5
b) Formação e acompanhamento	1	2	3	4	5
c) Aumento do envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão	1	2	3	4	5
d) Partilha de informação	1	2	3	4	5
e) Melhoria do ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
f) Aumento da remuneração base	1	2	3	4	5
g) Mais benefícios	1	2	3	4	5
h) Mobilidade na carreira	1	2	3	4	5
i) Feedback do desempenho	1	2	3	4	5

19 – Concorda que os aspectos a seguir indicados contribuem para a **falta de mão-de-obra qualificada** no sector hoteleiro? (Para cada opção assinale a sua opinião)

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
a) Imagem do sector	1	2	3	4	5
b) Baixas remunerações	1	2	3	4	5
c) Escassas oportunidades de progressão	1	2	3	4	5
d) Formação inadequada	1	2	3	4	5
e) Não aceitação da cultura do serviço	1	2	3	4	5
f) Concorrência de outros sectores com remunerações mais competitivas	1	2	3	4	5

20 –Concorda com a seguinte afirmação: Na área de implantação geográfica da minha organização o sector hoteleiro enfrenta contínuas faltas de mão-de-obra qualificada.

Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

21 – Que métodos utiliza a sua organização para **identificar** aspectos relacionadas com as **condições de trabalho**? Que métodos pretende utilizar num futuro próximo? (Assinale todas as respostas que entender)

	Actualmente	No futuro
Pesquisa junto dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pesquisa junto da gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipas de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encontros de equipas de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Caixa de sugestões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrevistas a colaboradores alvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22 – A sua organização tem **descrição detalhada de funções** para cada um dos seguintes grupos de colaboradores:

	Sim	Não
Gestão de topo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chefes de departamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pessoal de chefia/supervisores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pessoal operacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23 - Indique, por favor, dos **métodos de formação** que a seguir se apresentam quais são os que estão actualmente a ser utilizados na sua organização e quais os que pretende utilizar num futuro próximo. (Assinale todas as respostas que entender)

	Actualmente	No futuro
Formação em sala de aula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação assistida por computador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação no posto de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação com a utilização de vídeos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação auto-didacta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação individualizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação no exterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24 – Das alternativas abaixo indicadas, qual a que melhor descreve a **metodologia de formação** da sua organização? (Escolha apenas uma opção)

- | | |
|--|--------------------------|
| a) Não há uma metodologia definida | <input type="checkbox"/> |
| b) Utiliza programas de formação para o sector, existentes no mercado | <input type="checkbox"/> |
| c) Desenvolve acções de formação para atender a necessidades específicas | <input type="checkbox"/> |
| d) Recorre a profissionais externos | <input type="checkbox"/> |

25 – Como é que a sua organização avalia a eficácia da formação? (Assinale todas as respostas que entender)

Avaliação dos formandos no fim do curso de formação	<input type="checkbox"/>
Avaliação antes e depois da formação	<input type="checkbox"/>
Avalia o desempenho na função	<input type="checkbox"/>
Não é feita avaliação da formação	<input type="checkbox"/>

26 – Na sua organização no médio e longo prazo o **orçamento** para a formação:

Aumentará significativamente	Aumentará moderadamente	Não sofrerá alteração	Diminuirá moderadamente	Diminuirá significativamente
1	2	3	4	5

27 – A sua organização tem actualmente em curso alguns dos seguintes **programas**? Quais os que pretende implementar num futuro próximo? (Assinale todas as respostas que entender)

	Actualmente	No futuro
a) Formação polivalente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Formação cruzada (entre departamentos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Formação que permita a progressão na carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Formação para a sensibilização (qualidade; questões ambientais...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28 – No que diz respeito à gestão de topo classifique a importância que as seguintes competências ou áreas de conhecimento têm para a sua organização:

	Nenhuma importância	Alguma importância	Moderada importância	Elevada Importância	Importância muito elevada
	1	2	3	4	5
a) Compreensão da ética do negócio	1	2	3	4	5
b) Gestão da diversidade	1	2	3	4	5
c) Gestão da globalização	1	2	3	4	5
d) Gestão do processo de mudança	1	2	3	4	5

DESEMPENHO

29 – Na sua opinião nos últimos três anos, o **nível de produtividade** dos colaboradores, na indústria em geral, aumentou? (Escolha apenas uma resposta)

Aumentou fortemente	Aumentou moderadamente	Não sofreu alteração	Diminuiu moderadamente	Diminuiu significativamente
1	2	3	4	5

30 – Qual o impacto que os seguintes factores terão na **melhoria da produtividade**, num futuro próximo?

	Nenhum impacto	Algum impacto	Impacto moderado	Impacto elevado	Impacto muito elevado
	1	2	3	4	5
a) Delegação de responsabilidades nos colaboradores	1	2	3	4	5
b) Mais habilitações	1	2	3	4	5
c) Formação	1	2	3	4	5
d) Progressão na carreira	1	2	3	4	5
e) Programas de incentivo	1	2	3	4	5
f) Programas de reconhecimento	1	2	3	4	5
g) Tecnologia	1	2	3	4	5

31 –Quais dos seguintes métodos /técnicas são utilizados na sua organização para **avaliar o desempenho**, tendo em conta as diferentes categorias de colaboradores? (para cada categoria, assinale com uma cruz os métodos que entenda adequados)

	1	2	3	4
	Gestão de topo	Directores de departamento	Supervisão	Pessoal operacional
a) Auto-avaliação	_____	_____	_____	_____
b) Avaliação pelo superior hierárquico	_____	_____	_____	_____
c) Avaliação pelos pares	_____	_____	_____	_____
d) Avaliação feita pelos subordinados	_____	_____	_____	_____
e) Avaliação feita pelos clientes	_____	_____	_____	_____
f) Não é feita avaliação	_____	_____	_____	_____

37 – Classifique, por favor, os seguintes factores que contribuem para a taxa de rotação de pessoal no seio do sector hoteleiro. (Ordene numa escala de 1 a 8; atribuindo 1 para o mais importante).

- a) Benefícios
- b) Remunerações
- c) Horas de trabalho
- d) Imagem do sector
- e) Oportunidade de progressão interna
- f) Oportunidade de emprego em outros sectores
- g) Condições de trabalho

38 – As formas de reconhecimento não monetárias têm-se revelado como meios de aumentar a motivação. Na sua opinião quais das seguintes formas de reconhecimento não monetárias têm actualmente e terão num futuro próximo maior influência na motivação? (Assinale todas as respostas que entender)

- | | Actualmente | No futuro |
|--|-------------|-----------|
| a) Assistência à infância e à 3ª idade | | |
| b) Ofertas/eventos institucionais | | |
| c) Descontos para utilização em hotéis/ compra de produtos | | |
| d) Oportunidades de formação académica | | |
| e) Reconhecimento público | | |
| f) Acesso a programas de saúde/desporto | | |
| g) Recompensas especiais | | |

39 – Escolha a frase (e apenas uma) que melhor descreve o papel do Gestor de Recursos Humanos na sua organização, actualmente e num futuro próximo.

- | | Actualmente | No futuro |
|--------------------------------|-------------|-----------|
| a) Especialista administrativo | | |
| b) Parceiro de negócio | | |
| c) Agente de mudança | | |
| d) Colaborador campeão | | |
| e) Gestor de linha | | |
| f) Parceiro estratégico | | |

40 – Tendo em conta a seguinte lista de questões relativas à gestão de recursos humanos, escolha por favor, as três questões mais críticas (e apenas três) que acredita serão as mais importantes num futuro próximo.

- a) Mão-de-obra menos jovem
- b) Ética de negócio
- c) Foco no cliente
- d) Alteração dos comportamentos familiares
- e) Comunicação com o colaborador
- f) Delegação de responsabilidade nos colaboradores
- g) Retenção do colaborador
- h) Satisfação do colaborador
- i) Custos com a saúde
- j) Tecnologia de informação
- k) Melhoria da produtividade
- l) Gestão da mudança
- m) Gestão da diversidade
- n) Reengenharia de processos
- o) Qualidade da formação superior
- p) Nível de qualificação da mão-de-obra

DADOS RELATIVOS À UNIDADE HOTELEIRA

Número de quartos _____

Número de trabalhadores

Permanentes _____

A termo certo _____

Outros _____

Taxa média de ocupação anual _____

Taxa anual de rotação de pessoal _____

Tipo de exploração do alojamento

Gestão independente

Cadeia voluntária

Cadeia integrada

Franchising

Outra _____

O volume de negócios aproximado da sua unidade hoteleira é:

Inferior a 300 mil contos

Entre 300 e 600 mil contos

Entre 600 e 900 mil contos

Entre 900 e 1.200 mil contos

Superior a 1.200 mil contos

Indique, por favor, o cargo que ocupa:

Director-geral de unidade hoteleira

Responsável de Recursos Humanos

Outro: _____

Idade do respondente

Entre 20 e 30 anos

Entre 30 e 40 anos

Entre 40 e 50 anos

Entre 50 e 60 anos

Mais de 60 anos

Habilitações académicas _____

Sexo: F M

Antiguidade no hotel _____

Antiguidade na função _____

**TERMINOU AQUI O SEU QUESTIONÁRIO.
MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO.**

Caso queira receber um exemplar das conclusões do estudo realizado envie, por favor, um e-mail para catarina@ipb.pt ou então faça chegar o pedido através do fax 278 265733.