



Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Setor Hoteleiro

Natália Isabel Moreira da Costa

Vila Nova de Gaia

2017



Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Setor Hoteleiro

Natália Isabel Moreira da Costa

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do
grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos sob a
orientação do Prof. Doutor Carlos Miguel Fernandes Oliveira e
co-orientação do Prof. Doutor Ivo Dinis de Oliveira

Vila Nova de Gaia

2017

Tese de Mestrado sob a orientação do Prof. Doutor Carlos Miguel Fernandes de Oliveira e Prof. Doutor Ivo Dinis de Oliveira, apresentado à Escola Superior de Gestão do ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Aviso nº 16961/2010, da DGES, publicado no nº 217, na 2ª série do Diário da República, em 9 de novembro de 2010.



instituto politécnico de gestão e tecnologia

escola superior de gestão

INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Setor Hoteleiro

Natália Isabel Moreira da Costa

Aprovado em 28 de Julho de 2017

Composição do Júri:

Presidente

Prof.^a Doutora Maria Elisete Martins Ferreira

Arguente

Prof. Doutor Fernando António de Oliveira Tavares

Orientador

Prof. Doutor Carlos Miguel Oliveira

Co-orientador

Prof. Doutor Ivo Dinis de Oliveira

Vila Nova de Gaia

2017

“A vida é como um piano, teclas brancas representam a felicidade e as pretas, a angústia. Com o passar do tempo você percebe que as teclas pretas também fazem parte da música.”

Nicholas Sparks

Agradecimentos

Aproveito este tópico para agradecer a todos os que, de uma maneira ou de outra, me ajudaram e permitiram que concluísse mais uma etapa do meu percurso curricular.

Em primeiro lugar tenho que agradecer aos meus pilares, a minha família. Com eles sou mais forte, os problemas tornam-se mais pequenos e as batalhas são mais justas. Neste sentido, não existem palavras suficientes para agradecer todo o vosso apoio durante esta jornada. Obrigado por exigirem sempre mais de mim e por me darem todas as ferramentas para que eu possa progredir. Um agradecimento especial há minha mãe por insistir comigo e não me deixar nunca desmoralizar. Obrigado por me fazerem rir até nos piores momentos e por me fazerem ver sempre o lado positivo, mesmo quando parecia que ele não existia.

Fernando Pessoa um dia escreveu: “segue o teu destino, rega as tuas plantas, ama as tuas rosas. O resto é a sombra de árvores alheias”. Durante este tempo foram vários os obstáculos, mas vencê-los aos poucos foi ainda mais gratificante.

O meu segundo agradecimento vai para os meus orientadores. Ao Professor Doutor Carlos Miguel Oliveira obrigado por me ter auxiliado na coordenação e na orientação de todos os elementos constituintes do mesmo. Ao Professor Doutor Ivo Oliveira agradeço toda a disponibilidade e preocupação em estar sempre ocorrente de toda a evolução da minha dissertação. Aos dois professores um muito obrigado por me terem acompanhado desde a Licenciatura até ao momento, por serem sempre prestáveis, por me alertarem para todas as dificuldades mas, acima de tudo, por me deixarem trabalhar ao meu ritmo e me darem liberdade total para isso.

Durante a execução da minha dissertação falei com pessoas muito agradáveis, escutei algumas respostas negativas e, ainda, consegui converter alguns não. Agradeço à Confederação do Turismo Português e ao Dr. Sousa Martins da AHRESP do Porto toda a colaboração. Um muito obrigado, em especial, à AHETA pela forma como atenderam o meu pedido e pela excelente celeridade e eficiência.

Para terminar, mas não menos importante, agradeço à pessoa que mais vezes me atura no ISLA, a Dra. Rosalina. Grata por toda a ajuda, por ser tão prestável, por ser uma grande profissional e, acima de tudo por encarar os nossos problemas como se fossem seus e obrigado por nos receber sempre com um sorriso.

Resumo

O turismo, em Portugal, é um setor fundamental para a economia visto que este arrasta consigo “um efeito multiplicador muito importante, que se traduz no efeito da propagação a outras atividades económicas do valor absoluto dos gastos” (Martins e Machado, 2002, p. 1).

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) terá o papel fundamental de “atrair, desenvolver, motivar e manter uma força de trabalho, com elevada performance” (Machado e Martins, 2005, pp. 91-92) e esta é a chave primordial para o desenvolvimento e crescimento sustentado de uma organização e da sua posição face aos concorrentes. Deste modo, o turismo assume-se como um setor com características tão atípicas que exige, por parte da GRH, uma forma muito própria de atuação (Martins e Machado, 2002).

A GRH na hotelaria surge devido a este ser um serviço inteiramente dependente de pessoas e, por isso mesmo, poderá ser vantajoso para o setor hoteleiro, especialmente em processos de recrutamento e seleção (Garcia, 2016), na avaliação de desempenho, entre outras práticas.

Os principais objetivos do estudo estavam relacionados com a validação da importância atribuída à função de Recursos Humanos e as principais práticas de gestão de recursos humanos (PGRH). Deste modo, o estudo permitiu validar que as principais práticas aplicadas no contexto laboral são: o Recrutamento e Seleção, a Formação e Desenvolvimento, a Segurança e Higiene no Trabalho, as Técnicas de Relação com os Colaboradores e a Gestão e Avaliação de Desempenho. Quanto à importância da função e processos de RH em relação à dimensão e à classificação dos empreendimentos turísticos, validou-se que não existe relação, ou seja, registam-se diferenças entre as variáveis.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Empreendimentos Turísticos

Abstract

Tourism in Portugal is a fundamental sector for the economy, since it carries with it "a very important multiplier effect, which translates into the effect of spreading to other economic activities the absolute value of spending" (Martins and Machado, 2002, p. 1).

Human Resource Management (HRM) will play a key role in "attracting, developing, motivating and maintaining a highly performing workforce" (Machado and Martins, 2005, pp. 91-92). The development and sustained growth of an organization and its position vis-à-vis competitors. In this way, tourism assumes itself as a sector with characteristics so atypical that it requires, on the part of the HRM, a very own way of acting (Martins and Machado, 2002).

HRM in hospitality industry arises because it is a service that is entirely dependent on people and therefore can be advantageous for the hotel sector, especially in recruitment and selection processes (Garcia, 2016), performance evaluation, among other practices.

The main objectives of the study were related to the validation of the importance attributed to the Human Resources function and the main practices of human resources management (HRMP). In this way, the study allowed validating that the main practices applied in the labor context are Recruitment and Selection, Training and Development, Safety and Hygiene at Work, Techniques Relating to Employees and Management and Performance Evaluation. Regarding the importance of HR function and processes in relation to the size and classification of tourism enterprises, it was validated that there is no relationship, that is, there are differences between variables.

Keywords: Human Resources Management, Human Resources Management Practices, Tourism Enterprises

Índice

AGRADECIMENTOS	VII
RESUMO	VIII
ABSTRACT	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIV
ÍNDICE DE TABELAS	XV
ÍNDICE DE QUADROS	XVI
ÍNDICE DE ANEXOS	XVII
LISTA DE ABREVIATURAS	XVIII
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
1 INTRODUÇÃO	2
1.1 ENQUADRAMENTO DO TEMA	2
1.2 PROBLEMA	3
1.3 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	4
1.4 OBJETIVOS	5
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA SOBRE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS..6	
2 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	7
2.1 CONCEITO E ORIGEM DA GRH - BREVE CONCEPTUALIZAÇÃO	7
2.2 O GESTOR DE RH: EVOLUÇÃO DO CONCEITO E DAS FUNÇÕES	9
2.3 A GRH E O PROCESSO DE MUDANÇA.....	16
2.3.1 <i>A cultura organizacional</i>	23
2.4 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (PGRH).....	27
2.4.1 <i>Formação e Desenvolvimento</i>	30
2.4.2 <i>Gestão de Desempenho</i>	32
2.4.3 <i>Recrutamento e Seleção</i>	36
2.4.4 <i>Gestão de Talentos</i>	41
2.4.5 <i>Relação com os colaboradores</i>	43
2.4.5.1 <i>Acolhimento e Integração</i>	44
2.4.5.2 <i>Comunicação Interna</i>	47
2.5 O CASO PORTUGUÊS DA GRH NO SETOR HOTELEIRO	49
2.5.1 <i>A GRH – breve análise</i>	49
2.5.2 <i>Setor hoteleiro – breve caracterização</i>	52
2.5.3 <i>A GRH no setor hoteleiro</i>	54

CAPÍTULO III – REVISÃO DA LITERATURA SOBRE O SETOR HOTELEIRO.....	57
3 O TURISMO EM PORTUGAL	58
3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DO TURISMO.....	58
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA OFERTA TURÍSTICA	60
3.2.1 <i>O perfil do colaborador do setor hoteleiro</i>	63
3.3 ANÁLISE DA PROCURA TURÍSTICA	67
3.3.1 <i>O perfil do turista que escolhe Portugal como destino turístico</i>	70
CAPÍTULO IV – PRÁTICAS DA GRH NO SETOR HOTELEIRO: APRESENTAÇÃO DO ESTUDO	74
4 ESTUDO EMPÍRICO – PRÁTICAS NA GRH NO SETOR HOTELEIRO	75
4.1 HIPÓTESES EM ESTUDO.....	75
4.2 METODOLOGIA E TÉCNICAS UTILIZADAS	77
4.3 RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS.....	78
4.4 A POPULAÇÃO ALVO EM ESTUDO.....	80
4.4.1 <i>Caracterização da Amostra</i>	80
4.4.1.1 Tipologia dos Empreendimentos Turísticos	80
4.4.1.2 Classificação dos Empreendimentos Turísticos	81
4.4.1.3 Grupo Hoteleiro dos Empreendimentos	85
4.4.1.4 Número de Colaboradores nos Empreendimentos Turísticos.....	85
4.4.1.5 Localização dos Empreendimentos Turísticos	86
4.4.1.6 Ano de início de atividade dos Empreendimentos Turísticos.....	88
4.4.1.7 A existência de um Departamento de RH poderá ser uma vantagem competitiva	88
4.4.2 <i>Caracterização dos Colaboradores que responderam ao questionário</i>	89
4.4.2.1 Género.....	89
4.4.2.2 Idade.....	90
4.4.2.3 Estado Civil.....	90
4.4.2.4 Habilitações Literárias.....	91
4.4.2.5 Função de Direção e função de Gestão de Pessoas	92
4.5 ANÁLISE DOS DADOS E VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	93
4.5.1 <i>Análise das Hipóteses</i>	93
4.5.1.1 Hipótese 1 – A dimensão da UH é determinante na existência de gestores com função exclusivamente ligada aos Recursos Humanos.....	93
4.5.1.2 Hipótese 2 – As práticas de GRH consideradas mais importantes são as mais aplicadas pelas Unidades Hoteleiras.....	96
4.5.1.3 Hipótese 3 – A função de RH desempenha um papel mais relevante quanto maior for a dimensão do empreendimento turístico	99
4.5.1.4 Hipótese 4 – As principais práticas identificadas no estudo da Michael Page sobre a gestão de recursos humanos no setor hoteleiro são consonantes com as desenvolvidas pelas UH que integram a nossa amostra (percecionadas pelos participantes no estudo).....	102
4.5.1.5 Hipótese 5 – A perceção dos inquiridos face à função de RH é diferenciada face à classificação do empreendimento turístico	103

4.5.1.6 Hipótese 6 – As características socio demográficas dos inquiridos não diferencia a importância atribuída à função RH.....	105
CONCLUSÃO	108
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	110
ANEXOS	115

Índice de figuras

Figura 1: Esquema conceptual para validação das questões de investigação	4
Figura 2 - Funções de um RH.....	11
Figura 3: Plano técnico e plano comportamental	12
Figura 4: Processo de mudança segundo Lewin.....	17
Figura 5: Modelo de articulação organização/ambiente.....	18
Figura 6: Obstáculos à implementação de mudanças organizacionais.....	19
Figura 7: Passos do processo de mudança.....	20
Figura 8: Fases dos colaboradores resistentes	22
Figura 9: Fases dos colaboradores resistentes de acordo com Schein.....	25
Figura 10: Influência de um líder de RH.....	29
Figura 11: Processo de ocupação de um cargo.....	37
Figura 12: Processo de Recrutamento e Seleção	40
Figura 13: Recrutamento e Seleção	41
Figura 14: Participantes no processo de Acolhimento e Integração.....	45
Figura 15: Contrato Psicológico	46
Figura 16: Quatro períodos de evolução de GRH em Portugal.....	50
Figura 17: Pontos fortes da hotelaria em Portugal	53
Figura 18. O turista estrangeiro em Portugal.....	72

Índice de gráficos

Gráfico 1: Funções mais executadas por um RH	13
Gráfico 2: Características de um GRH	14
Gráfico 3: Fases de um processo de mudança vs fases de mudança dos colaboradores	21
Gráfico 4: Prioridades da função de RH.....	30
Gráfico 5: Oferta Hoteleira 2016, por NUTS II	61
Gráfico 6: Taxa de ocupação de 2011 a 2016, por NUTS II.....	62
Gráfico 7: Perspetivas de evolução da procura, por NUTS II.....	63
Gráfico 8: População empregada, por habilitações literárias	65
Gráfico 9: Evolução da população empregada, 3º trimestre 2016.....	66
Gráfico 10: Dormidas totais e em estabelecimento hoteleiros	67
Gráfico 11: Evolução das dormidas em Portugal	67
Gráfico 12: Taxa de ocupação quarto e RevPar	69
Gráfico 13: Estadia média por região, em 2013	71
Gráfico 14: Perceção dos turistas antes e depois da viagem	72
Gráfico 15: Viagens da população residente, por principais motivos e estrutura etária	73
Gráfico 16: Género dos inquiridos	89
Gráfico 17: Idade dos inquiridos	90
Gráfico 18: Idade dos inquiridos	91
Gráfico 19: Habilitações dos inquiridos	91
Gráfico 20: Varáveis da Hipótese 1.....	95
Gráfico 21: <i>Blospot</i> das variáveis da Hipótese 1.....	96
Gráfico 22: Varáveis da Hipótese 3.....	101
Gráfico 23: Varáveis da Hipótese 5.....	105
Gráfico 24: Importância da função de RH e as Habilitações	107

Índice de tabelas

Tabela 1: Oferta hoteleira de 2010 a 2015	60
Tabela 2: Estabelecimentos hoteleiros por tipologia.....	61
Tabela 3: População empregada por género.....	64
Tabela 4: População empregada, por grupo etário	64
Tabela 5. Receitas Turísticas (em milhões de €).....	68
Tabela 6: Tipologia dos Empreendimentos Turísticos	81
Tabela 7: Classificação dos Empreendimentos Turísticos	82
Tabela 8: Classificação e as Habilitações.....	83
Tabela 9: Classificação e a existência de Gestor de RH.....	84
Tabela 10: Classificação e a Formação d Gestor de RH	84
Tabela 11: Grupo Hoteleiro.....	85
Tabela 12: Dimensão da empresa pelos colaboradores	86
Tabela 13: Distritos dos Empreendimentos Turísticos.....	87
Tabela 14: Distritos dos Empreendimentos Turísticos.....	88
Tabela 15: O Departamento de RH pode ser uma vantagem competitiva.....	89
Tabela 16: Função de direção	92
Tabela 17: Inquiridos responsáveis pelos processos de gestão de pessoas	92
Tabela 18: Teste de Normalidade para Hipótese 1	94
Tabela 19: Práticas de GRH (as mais desenvolvidas e as mais importantes).....	98
Tabela 20: Teste de Normalidade para a Hipótese 3	100
Tabela 21: Principais Práticas de GRH	103

Índice de quadros

Quadro 1: Teste de hipótese – Hipótese 1	95
Quadro 2: Teste de hipótese – Hipótese 3	101
Quadro 3: Teste de hipótese – Hipótese 5	104
Quadro 4: Importância da Função de RH e o Género	106
Quadro 5: Importância da Função de RH e a Idade	106
Quadro 6: Importância da Função de RH e as Habilitações.....	107

Índice de anexos

Anexo 1: Questionário elaborado para o estudo.....	116
Anexo 2: <i>E-mail</i> enviado para as associações e para os hotéis.....	124
Anexo 3: Lista de contactos feitos junto de entidades do Turismo	125
Anexo 4: Declaração de confidencialidade dos dados	126
Anexo 5: <i>E-mail</i> enviado pela AHETA aos seus associados	127
Anexo 6: Número de colaboradores nos Empreendimentos Turísticos	128
Anexo 7: Ano de início de atividade dos Empreendimentos Turísticos	130
Anexo 8: Idade dos inquiridos.....	132
Anexo 9: Gestão de Pessoas	134
Anexo 10: Dimensão da empresa e o Responsável de RH.....	135
Anexo 11: Função de RH e a idade	136

Lista de abreviaturas

CCT – Contrato Coletivo de Trabalho

DRH – Departamento de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

NUTS – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

PIB – Produto Interno Bruto

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

RevPar – Rendimento/receita disponível por quarto

RH – Recursos Humanos

UNWTO – World Tourism Organization

UH – Unidade Hoteleira

Capítulo I – Introdução

1 Introdução

1.1 Enquadramento do tema

Em síntese segue um enquadramento introdutório dos temas em análise ao longo do presente trabalho.

O gestor de Recursos Humanos é um profissional que tem ao seu encargo várias tarefas que envolvem toda a organização. A atuação deste profissional pode interferir com a estrutura e com os próprios colaboradores da organização. O conceito de GRH foi evoluindo com o passar dos tempos e constitui uma dicotomia com a perspectiva atual. No passado (anos 80), o gestor de RH tratava das partes burocráticas dos processos laborais e questões administrativas, por oposição, ao conceito atual que apresenta o gestor como aquele que conhece bem os recursos humanos que tem à sua disposição e os usa de forma a potenciá-los, tornando-os mais rentáveis para a organização. No fundo, um gestor de RH, gere pessoas, integra-as, guia-as para que possam atingir os objetivos a que se propõem, controla-os/supervisiona-os, planeia mudanças, recruta e funciona como agente solucionador/mediador de conflitos, entre outras atividades que diferenciam mediante a área de atividade da organização e do contexto territorial em que se aplique.

Por outro lado, o turismo, em especial a hotelaria, é uma área de constantes mudanças e que, por isso mesmo, pode-se considerar que estas duas áreas se complementam. Por um lado, o gestor de RH gere os processos de mudança de forma a tentar detetá-la preventivamente tentando dirimir as suas possíveis consequências e procura minimizar o impacto durante o processo de mudança, tornando-o mais pacífico para os colaboradores. Numa outra perspectiva, o turismo que se apresenta como um setor muito atípico e que regista mudanças constantes em termos de destinos e motivações e isto também porque este é um setor dependente das necessidades e motivações dos turistas, sendo que estas são facilmente alteradas e, por isso mesmo, o seu processo de mudança é ainda mais vincado do que em outras áreas.

1.2 Problema

O problema de investigação é o ponto de partida para que se possam desenvolver as questões de investigação. O problema do estudo deverá ser explícito quanto à área/objeto em investigação pois este confere sentido e congruência ao estudo, para além de demarcar os limites do mesmo (Coutinho, 2013). Posto isto, para o trabalho em curso considera-se como problema da investigação o facto do setor hoteleiro ter vindo a descurar a relevância das boas práticas de gestão de recursos humanos no clima organizacional (Garcia, 2016; Trindade, 1999). Deste modo, pretende-se explorar os motivos desse descuro e, se possível, apurar se existe algum paralelismo ou discrepância entre unidades que integram internamente ou não direções qualificadas para a gestão dos recursos humanos (Ferreira, 2015).

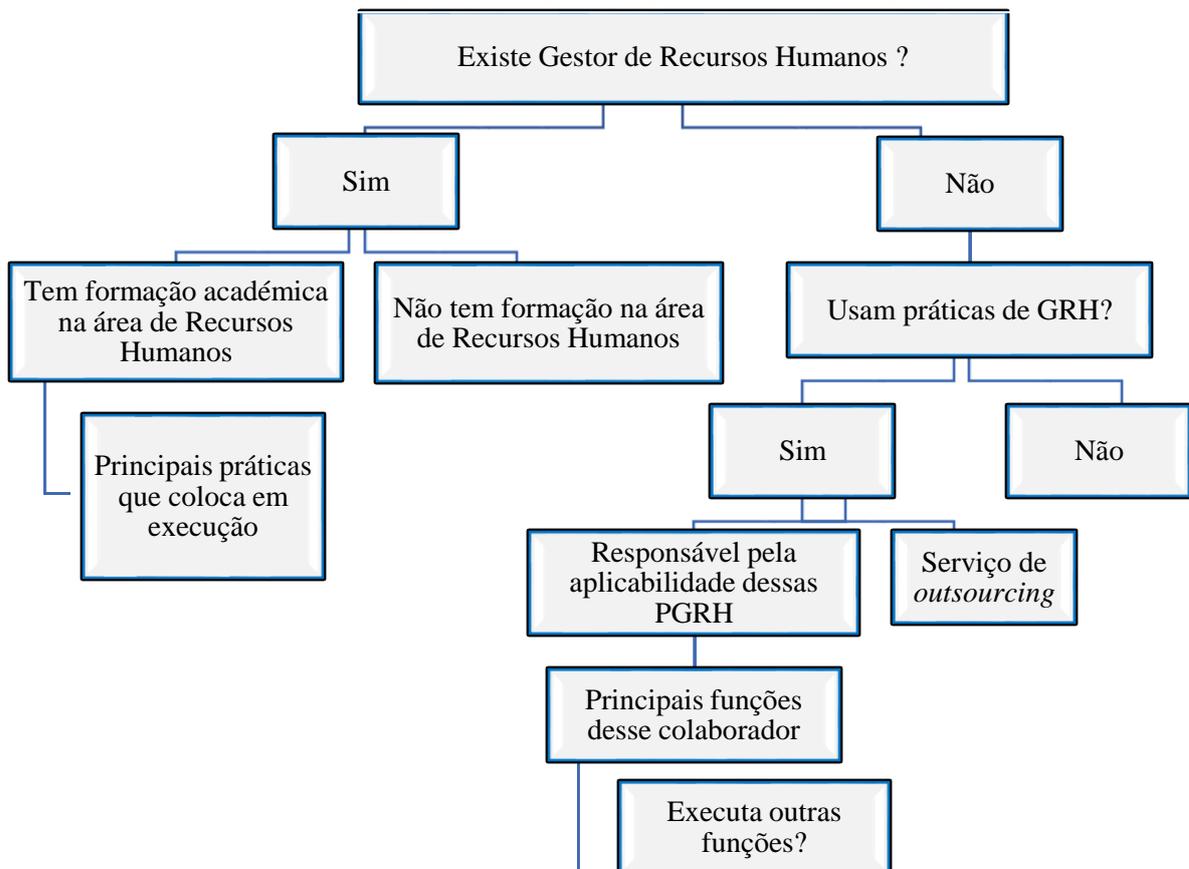
1.3 Questões de investigação

Depois do problema definido seguem-se as questões de investigação e estas devem demonstrar quais as áreas em que o investigador pretende uma clarificação e as linhas que pretende seguir com a execução desse estudo. Neste sentido, para o presente estudo colocam-se as respetivas questões:

- Qual a importância dada à função Recursos Humanos pelo sector hoteleiro?
- Quais as práticas de GRH mais importantes para o setor da hotelaria?
- A formação base dos responsáveis pela função de recursos humanos é fonte de diferenciação na perceção da importância da função de RH?

O esquema que se segue sintetiza de uma forma muito simplista, quanto à sua interpretação, as questões que se pretendem ver respondidas e quais as linhas orientadoras para a obtenção dessas mesmas respostas.

Figura 1: Esquema conceptual para validação das questões de investigação



Fonte: Elaborado pela autora

1.4 Objetivos

Os objetivos que se ambicionam alcançar com a realização desta investigação, são:

- Analisar os principais contributos teóricos sobre a GRH na hotelaria;
- Percecionar a importância da função RH na hotelaria;
- Caracterizar o perfil sociocultural do gestor de RH na hoteleira (se é um serviço de *outsourcing* ou se é executado por um colaborador);
- Validar a importância da função e processos de RH em relação às características da organização (dimensão e classificação);
- Validar quais as práticas de RH mais frequentes na hotelaria;

A concretização destes objetivos tem como base de sustentação a literatura existente sobre os temas e são validados com mais detalhe no estudo empírico presente no capítulo IV.

O presente estudo contribui para apurar e perceber, de uma forma mais prática e quantificável, algumas das características que vinham sendo explanadas na literatura, mas que aqui se tornam mais representativas para a hotelaria nacional. Foi possível perceber quais os distritos que se encontram mais habituados à participação nestes estudos e que estão mais bem preparados para responder a este tipo de necessidades. Esses distritos são também eles os que possuem um maior aglomerado de empreendimentos turísticos registados e um número mais elevado de turistas. Devido à estrutura e às questões colocadas no questionário foi igualmente possível validar quais as práticas de GRH mais utilizadas pelo setor, em Portugal. Foi igualmente possível validar o grau de importância que o setor dá a esta área dos RH.

Capítulo II – Revisão da Literatura sobre Gestão de Recursos Humanos

2 A Gestão de Recursos Humanos

2.1 Conceito e Origem da GRH - breve conceptualização

A Gestão de Recursos Humanos surge devido ao crescente surgimento de organizações. Organizações essas que são constituídas por pessoas, onde estas se assumem como vitais para o funcionamento das mesmas. Posto isto, é importante frisar que, atualmente, as empresas demonstram uma preocupação diferente quanto a esta área e ao que à gestão de pessoas diz respeito. Porém, existem ainda “empresas indiferentes a tudo isto, marginais a todas as modas, centradas no seu *core* de negócio” (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2012, p. 1) que, apesar de tudo vão “sobrevivendo contra todas as expectativas e, nalguns casos, até com imprevisível e, digamos, incómodo sucesso” (Sousa *et al*, 2012, p. 1), ou seja, mesmo quando se pensava que estas empresas em pleno século XXI não poderiam singrar devido à falta de preocupação nestas matérias, existem provas do contrário. Contudo é, essencialmente, a partir da década de 80 do século XX que esta área sofre uma grande evolução. Embora esta área já existisse com outra designação, a ainda falada gestão de pessoas, esta evolução traz ao de cima uma perspetiva mais estratégica. Note-se que este foi um século de enormes mudanças e evoluções, onde surgem grandes avanços tecnológicos que vêm trazer melhores condições de vida para a população. Logo, faz todo o sentido a ascensão desta área neste século, enaltecendo uma mudança de paradigmas, onde as pessoas eram vistas como simples recursos. Após esta mudança as pessoas eram encaradas, tal como indica a própria palavra, como pessoas e aqui começa-se, a nível organizacional, a ter a perceção de que estas pessoas são compostas por “valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais” (Sousa *et al*, 2012, p. 8) e, por isso, “uma aposta na aprendizagem organizacional, mecanismos de motivação e um investimento na criatividade e inovação, como fatores de diferenciação” (Sousa *et al*, 2012, p. 8) serão determinantes para a organização e para o sucesso do departamento de RH. Salienta-se, também, que esta evolução de mentalidades e de práticas a muito se deveu ao aumento do estudo desta temática e “com a influência das relações laborais e dos movimentos sindicais que influenciaram os conteúdos de investigação de GRH, as designações da atividade e as ênfases das próprias práticas de gestão” (Neves e Gonçalves, 2009, p. 66). Contudo, existem autores que afirmam que os primeiros sinais de práticas de GRH surgem com a Revolução Industrial, no século XVIII (Rebelo, 2013). Com esta revolução surge um crescimento massificado e centralizado que “conduziu a condições de trabalho degradantes e à adoção de métodos de produção pouco

organizados” (Rebelo, 2013, p. 2). Foi nesta época que grandes empresas de tipo familiar ou de produção artesanal sofreram as suas colossais transformações. No século subsequente, surge a classe profissional e estes foram encarregues de introduzirem “no mercado laboral políticas como o subsídio de desemprego e os subsídios de doença” (Rebelo, 2013, p. 3), com a finalidade de proporcionar uma melhor dignidade e qualidade no seu trabalho. Práticas como “os conceitos de seleção e de definição de posto de trabalho, necessidades de formação, avaliação de desempenho e gestão de incentivos” (Rebelo, 2013, p. 3) deram origem a uma nova designação, a Gestão de Pessoal.

A “globalização, a desregulação e as rápidas mudanças tecnológicas” (Rebelo, 2013, p. 6-7) vieram exigir um planeamento estratégico às organizações, “de forma a promover a eficácia e eficiência organizacional” (Rebelo, 2013, p. 7) e é assim que nasce o conceito de GRH. Com a GRH surge o cargo de gestor de RH, que será abordado no subtópico que se segue e onde serão mencionadas, de uma forma mais concreta e explícita, as alterações das funções deste cargo e através das quais será possível, de igual modo, verificar a evolução desta área.

2.2 O gestor de RH: evolução do conceito e das funções

Para o desenvolvimento deste subcapítulo é de todo o interesse começar por elucidar que o conceito de gestor de RH não é estanque e, por isso, sofreu diversas alterações ao longo do tempo.

Caetano, A., Passos, A., Cal, M., Alcobia, P., Alves, P., Bogalho, S. e Tavares, S. (2000) referem que houve uma evolução no conceito de gestor de recursos humanos entre os anos 80 e 90. Assim, nos anos 80, o gestor de RH começa a insurgir-se com um papel para além “ (...) dos processos administrativos e da negociação laboral (...) ” (Caetano, et al., 2000, p. 25) e surge como um profissional que exerce uma função “ (...) distintiva, focalizando a sua atenção na gestão da cultura, na implicação e no desenvolvimento dos trabalhadores, e não numa relação rígida e funcional com estes.” (Caetano *et al.*, 2000, p. 25). Por outro lado, nos anos 90, aparece a associação dos recursos humanos à estratégia de negócio das organizações e tendo essa conexão como ponto de partida surge uma “ (...) abordagem que defende que uma gestão eficaz das pessoas implica uma coerência interna das políticas e das práticas da gestão de recursos humanos, e uma integração externa, ao nível do alinhamento daquelas políticas com a estratégia de negócio da empresa” (Caetano *et al.*, 2000, p. 25). Então, partindo destas duas noções podemos constatar que uma das funções primordiais de um gestor de recursos humanos é gerir pessoas. Contudo, o papel de um profissional de RH é muito mais do que gerir pessoas numa determinada organização e, por isso, surge a seguinte possível definição

“A gestão de recursos humanos (...) tem como missão estabelecer o sistema que rege as relações entre os seus colaboradores, definir a melhor adequação de cada um deles à função que irá realizar, e estabelecer a integração dos colaboradores. Em suma, a gestão de recursos humanos é não mais do que a utilização eficiente dos colaboradores através do uso efetivo dos seus talentos e habilidades com vista ao atingir dos objetivos da organização sem esquecer o bem-estar dos próprios colaboradores.” (Nunes, 2015).

Segundo a noção deste autor, Nunes (2015), pode-se resumir que um gestor de RH para além de gerir pessoas, neste caso, os seus colaboradores, deve preocupar-se com a integração de cada um nas suas funções e deve guiar a sua equipa de forma a atingir os objetivos a que se propõem. Mas, fundamentalmente, o gestor de RH é aquele que desempenha um papel de controlador dos seus colaboradores de forma a assegurar uma gestão eficaz da sua organização. Contudo, existem opiniões mais atuais e que explicam

de uma forma mais sintetizada quais as características essenciais que um gestor de RH deve ter. Para explorar um pouco mais o conceito e exercer um paralelismo relativo à evolução do conceito e funções de um gestor de RH apresento a opinião de Miguel Pina e Cunha¹ quanto a essas características. Este autor menciona sete pontos que considera como relevantes que um profissional desta área detenha. Assim, Miguel Pina e Cunha apresenta como qualidades essenciais:

1. A competência técnica;
2. Expressar qualidades interpessoais;
3. Gostar de pessoas sobre duas perspectivas complementares, primeiro “ (...) oferecer um sentido de apoio organizacional inequívoco (...) ” (Cunha, 2015) combinado sempre com “desafio e crescimento, rigor e exigência”, como segunda perspectiva (Cunha, 2015);
4. Deter qualidades estratégicas para que possa liderar a organização e tudo o que a compõe;
5. Capacidade de adquirir competências, de forma a permitir que tenha os conhecimentos base, para poder gerir as mais diversas áreas da sua organização;
6. Deve criar organizações genuinamente meritocráticas;
7. Uma organização meritocrática “ (...) significa que o gestor de recursos humanos é idealmente um gestor capaz de ser duro e macio.” (Cunha, 2015).

A figura que se segue representa as funções de um gestor de recursos humanos numa determinada organização e que vêm a interligar com a opinião do autor anteriormente apresentado.

¹ Miguel Pina e Cunha é professor na Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa e tem-se dedicado à realização de investigações em áreas como a liderança e a gestão da mudança.

Figura 2 - Funções de um RH



Fonte: Marinho (2014)

Como já se constatou até ao momento existem gestores que são instruídos mediante determinados parâmetros e, para uma melhor compreensão disso, a próxima imagem ilustra dois exemplos de competências que são transmitidas a gestores de RH doutrinados para funcionar mediante duas realidades distintas. A essas práticas dá-se o nome de atuação mediante um plano técnico ou através de um plano comportamental.

Figura 3: Plano técnico e plano comportamental

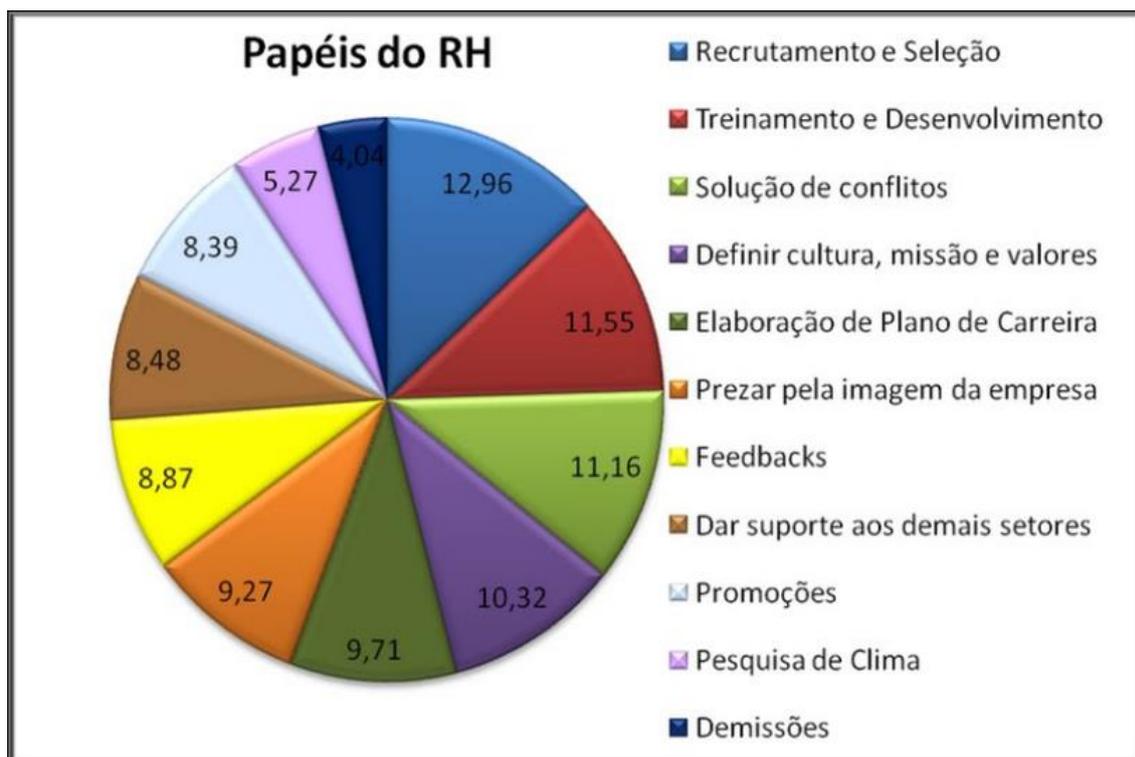


Fonte: SFORI

O plano comportamental evidencia um gestor com um modelo mais rígido e um modelo que denota uma menor preocupação quanto à gestão de carreiras, como propõe o gestor baseado no plano técnico. Porém, estes dois modelos surgem como formas de aplicabilidade distintas onde o plano técnico é o mais comum nas organizações. Já o modelo comportamental está associado a organizações que necessitam de um gestor de alta performance (como é evidenciado na imagem). No plano técnico vemos referidas algumas das práticas que serão abordadas de forma isolada no presente trabalho escrito, tais com o recrutamento e seleção, a gestão de talento, gestão de carreiras, entre outras.

O gráfico que se segue apresenta, através de percentagem, os papéis de um gestor RH o que torna mais perceptível e mais evidente as funções do mesmo.

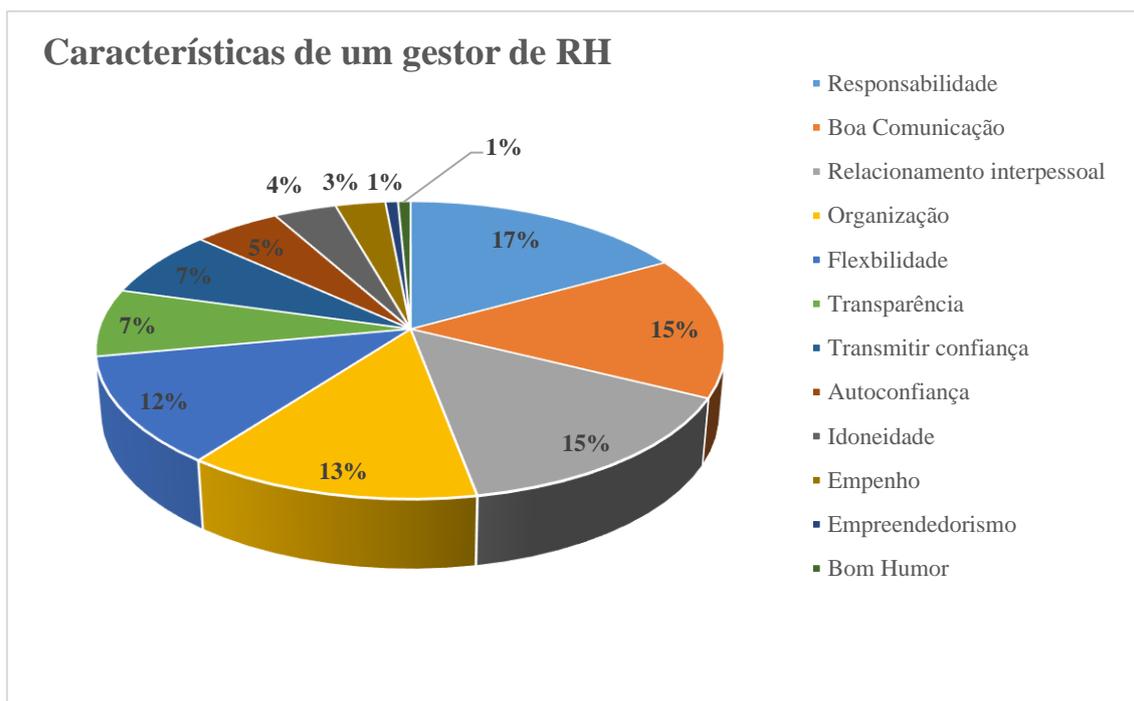
Gráfico 1: Funções mais executadas por um RH



Fonte: Miranda (2010)

Através deste gráfico circular as três funcionalidades mais executadas por um gestor de RH são relativas ao recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e, ainda, solução de conflitos. Através do apresentado pode-se perceber a evolução que esta área sofreu, pois os nomes destas práticas também foram alterando a sua designação e, com isso, as suas funções (embora este seja um estudo que foi feito no Brasil e também por isso a diferença entre os nomes). Este estudo foi realizado a 34 alunos de cursos diferentes na Universidade Pitágoras, em Minas Gerais. Os estudantes que responderam a este inquérito foram aqueles que trabalhavam em empresas com RH. Sobre as atividades das empresas que foram avaliadas através dos alunos inquiridos, concluiu-se que as áreas em estudo foram “(...) telecomunicação e prestação de serviços, ambos representam 36%, seguidos de Marketing (20%), Crédito e cobrança (16%), Saúde, Comércio e Vestuário (8%) e Turismo (4%).” (Miranda, 2010). Os mesmos inquiridos também permitiram que a autora concluisse que as principais características de um gestor RH, sobre o ponto de vista dos mesmos, fossem: a responsabilidade, uma boa comunicação, o relacionamento interpessoal, entre outros fatores ilustrados no próximo gráfico.

Gráfico 2: Características de um GRH



Fonte: Adaptado de Miranda (2010)

Agora, a partir destas ideias que poderão constituir uma possível definição relativa às funções de um gestor de recursos humanos e várias opiniões sobre as características que estes devem ser detentores, passa-se a apresentar uma breve análise sobre esta área no que toca à sua aplicabilidade no contexto do mercado europeu.

Utilizando como base as principais funções de um gestor de RH pode dizer-se que relativamente aos sistemas de desenvolvimento e formação, para os autores Caetano *et al* (2000), a formação é encarada como sendo uma estratégia organizacional de longo prazo que permite “ (...) um planeamento adequado dos recursos humanos, assim como o desenvolvimento das competências necessárias para fazer face às constantes mudanças no contexto organizacional.” (Caetano *et al.*, 2000, p. 67). Um estudo de 1995 concluiu que o investimento para a formação tem aumentado e, principalmente, para os profissionais que exercem funções de chefias ou de quadros técnicos. Este estudo foi um pouco inconclusivo pois as empresas que participaram não tinham alguns dados que Brewster achava necessário. Contudo, este estudo permitiu tirar uma outra conclusão que foi a falta de avaliação da necessidade de formação dos colaboradores, bem como, a avaliação do resultado da mesma. Ou seja, as organizações dependem de uma determinada quantia de dinheiro em formação mas, tal como refere o autor, esta “ (...) é

realizada como um ato de fé, sem que existam expectativas reais que as organizações possam avaliar.” (Caetano *et al.*, 2000, p. 68). Muitas empresas investem em formação, mas uma grande proporção dessas não fazem um diagnóstico para saber algumas questões fundamentais, tais como: a finalidade da formação, o objetivo da realização da avaliação, as fontes de informação que permitem obter indicações para executar a avaliação, as metodologias a utilizar e os momentos em que se irão proceder as avaliações. Esse tipo de avaliação é crucial para que as empresas percebam se os colaboradores evoluíram e melhoraram o seu desempenho após a formação ou se, pelo contrário, esta não surtiu qualquer efeito na forma de atuação dos mesmos.

No respeitante aos RH, Caetano, *et al.* (2000), refere que 70% das organizações em Espanha e França têm diretor de RH, já em Itália e na Alemanha apenas 30% das organizações e, das empresas inquiridas, 50% em Portugal têm gestores de RH. Este autor pretendeu levar esta sua investigação por um outro caminho e decidiu inquirir as empresas sobre o facto do envolvimento destes gestores na definição estratégica da organização e daqui adveio o resultado de que 50% das empresas afirmaram que os seus gestores têm um papel relevante na formulação da estratégia organizacional. Isto denota aquilo que já referi anteriormente de que, cada vez mais, o papel do gestor de RH se torna mais abrangente e mais relevante nas organizações.

2.3 A GRH e o processo de mudança

Cabe à GRH e ao gestor de RH, em particular, ser ele próprio um agente proporcionador de mudança (Ulrich, 2000). Alguns investigadores apontaram como sendo quatro as fases que devem ser levadas a cabo pelo gestor de RH para a aplicabilidade da mudança. Em primeira instância, o gestor de RH deve partir de um modelo já existente para planejar a mudança e, para isso, vão precisar de mobilizar e envolver as pessoas certas para os locais adequados, ou seja, o segundo momento deste processo. Numa terceira fase a equipa desenha um novo projeto para definir uma espécie de plano que acompanhe essa mudança, onde questões relativas à comunicação, formação, entre outras são estabelecidas e, por último, a colocação em prática dessas funções (Ulrich, 2000). Posto isto, convém especificar o que se entende por mudança e de que forma ela pode surgir no meio organizacional.

A mudança é uma passagem de um estado para outro e podem ser múltiplas as causas porque ocorrem. É um processo constante, pois os ajustes são sempre necessários e quem não se adapta à mudança torna-se obsoleto. Contudo, a mudança nem sempre foi percebida como algo produtivo para a organização e para todos os colaboradores que operam na mesma. De seguida, uma pequena síntese permite compreender que essa perceção foi mudando com o passar do tempo e que hoje toma proporções completamente distintas comparativamente com o que era a alguns anos atrás.

A consciencialização da necessidade de mudança nem sempre foi algo com uma aceitação linear, muito pelo contrário, existiram momentos, no passado, em que a mudança era vista como algo prejudicial para uma organização e era considerado como “ (...) algo que «perturbava» a normalidade das situações” (Kirkbridge, 1998, p. 29). Com base nesta perspetiva, considerava-se que as organizações operavam sobre um ambiente estático onde, ocasionalmente, surgiam curtos períodos de tempo onde existiam mudanças, mas estas eram de cariz revolucionário e estabilizador. Contudo, as mudanças foram sendo compreendidas como um fator necessário e que levava à diferenciação/inação da organização, ou seja, era algo benéfico para todos.

Lewin apresentou, em 1951, um modelo que refere que os processos de mudança podem ser representados por três fases.

Figura 4: Processo de mudança segundo Lewin

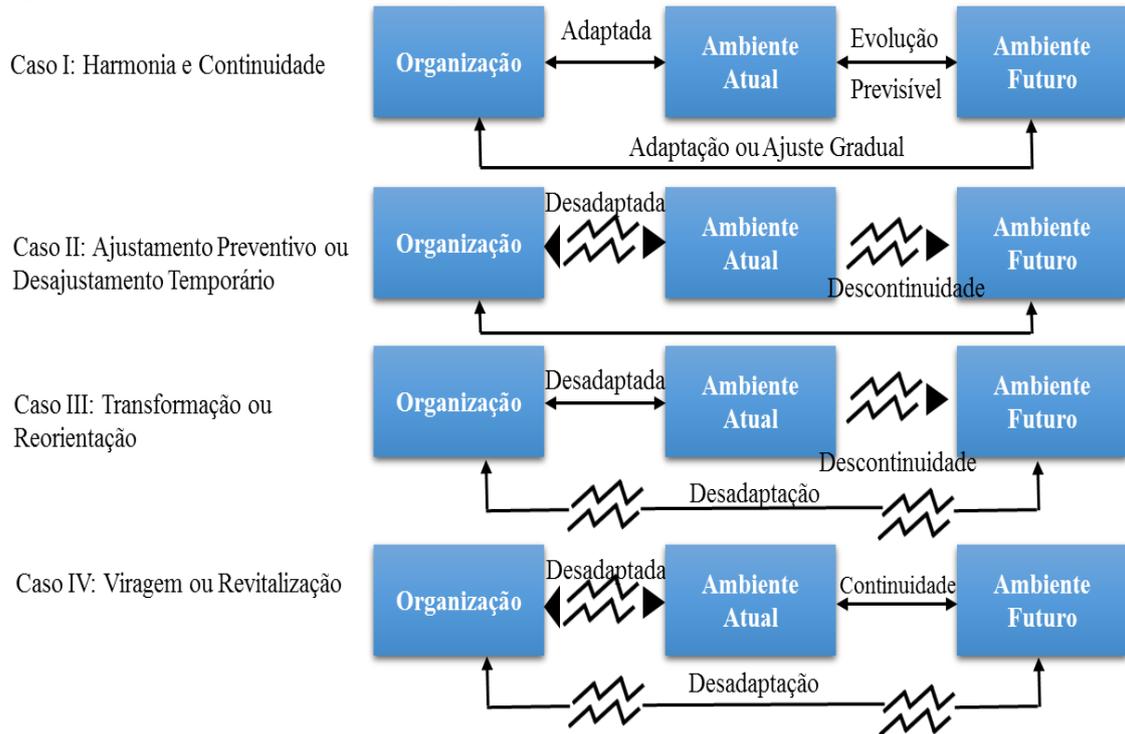


Fonte: Adaptado de Stacey, 1998 e Avelar (2012)

As fases que Lewin identificou foram: descongelação, mudança e recongelação (ver figura 4). Abordagens mais recentes falam que a mudança é um processo continuado e que é necessário e essencial para a sobrevivência da organização. No capítulo sobre “Gerir a Mudança”, Kirkbridge refere que “ (...) a necessidade de mudança é considerada óbvia, e é vista como a marca do final do século XX.” (Kirkbridge, 1998, p. 29). Prossegue referindo algumas expressões emblemáticas, de investigadores desta área, onde ressalto, o referido por Tom Peters, “ «os anos noventa dos nanosegundos»” (Kirkbridge, 1998, p. 29), como forma de evidenciar a rapidez abismal com que as mudanças tendem a acontecer nas organizações, sob forma de se poderem afirmar no mercado e para não perderem o seu posicionamento/reconhecimento, apostando na inovação e em fatores competitivos para que possam estar ao nível de organizações concorrentes e competir com as mesmas.

No respeitante às causas que podem conduzir a processos de mudança, elas podem ser variadas e podem ser causadas por questões internas ou externas. Paul Kirkbridge (1998) salienta um modelo de articulação organizacional, de Allaire e Firsirotu, que nos oferece quatro perspetivas onde as organizações estão em circunstâncias distintas.

Figura 5: Modelo de articulação organização/ambiente



Fonte: Baseado em Stacey (1998)

Este modelo ilustra de forma simples quando uma organização está equilibrada através da comparação da organização com o ambiente atual e o ambiente futuro. As estratégias que forem implementadas na organização devem estar em consonância com a estrutura e igualmente o seu inverso, pois a estratégia muda a estrutura e, por sua vez, uma determinada estrutura irá condicionar a aplicação das estratégias.

As mudanças ocorrem, mediante o estudado, devido a quatro causas e são elas: a natureza da força do trabalho, os choques económicos e a globalização, as novas tecnologias e a concorrência. Estas são causas que qualquer organização nos dias de hoje enfrenta como desafios diariamente uma vez que, cada vez mais, vivemos num mundo preferencialmente tecnológico. As empresas conseguem oferecer mais serviços e produtos a preços competitivos de uma maneira mais rápida (em grande parte devido a esses mesmos avanços tecnológicos). Assim como, cada vez mais, o trabalho tem que resultar em produtos com maior qualidade a preços económicos, para que sejam competitivos com os das organizações concorrentes, sendo necessário que haja um espaço de manobra, no que concerne ao preço final do produto, para a internacionalização do mesmo. Assim, compreende-se que uma determinada organização pode afetar e ser afetada, quer por

fatores internos, como externos. Esses fatores têm de ser tomados em conta e devem ser antecipados por gestores pois, caso contrário, poderão provocar a necessidade de mudança (s) emergente (s). As mudanças estão ainda associadas a cinco fatores: a estratégia organizacional, a estrutura organizacional, o desempenho organizacional, as características dos gestores e a caracterização do ambiente.

O processo de mudança organizacional é algo bastante complexo devido à diversidade de manifestações de resistência que cada colaborador pode exercer sobre os gestores e sobre a organização. Na próxima figura, pode ver-se que a mudança que é planeada tem o papel fundamental no que respeita à identificação da razão que cada colaborador tem para dificultar esse processo. O autor desta figura considera que existem questões que nos ajudam a compreender os motivos dessas resistências e devem ser analisados individualmente, pois os motivos de cada indivíduo podem ser totalmente distintos. Ainda na mesma figura, o autor acrescenta que existem questões de resistência que se enviesam com jogos de poder, falta de clareza (normalmente quando a comunicação na organização não é funcional) e ausência de liderança.

Figura 6: Obstáculos à implementação de mudanças organizacionais



Fonte: Adaptado de Direção Vet (2015)

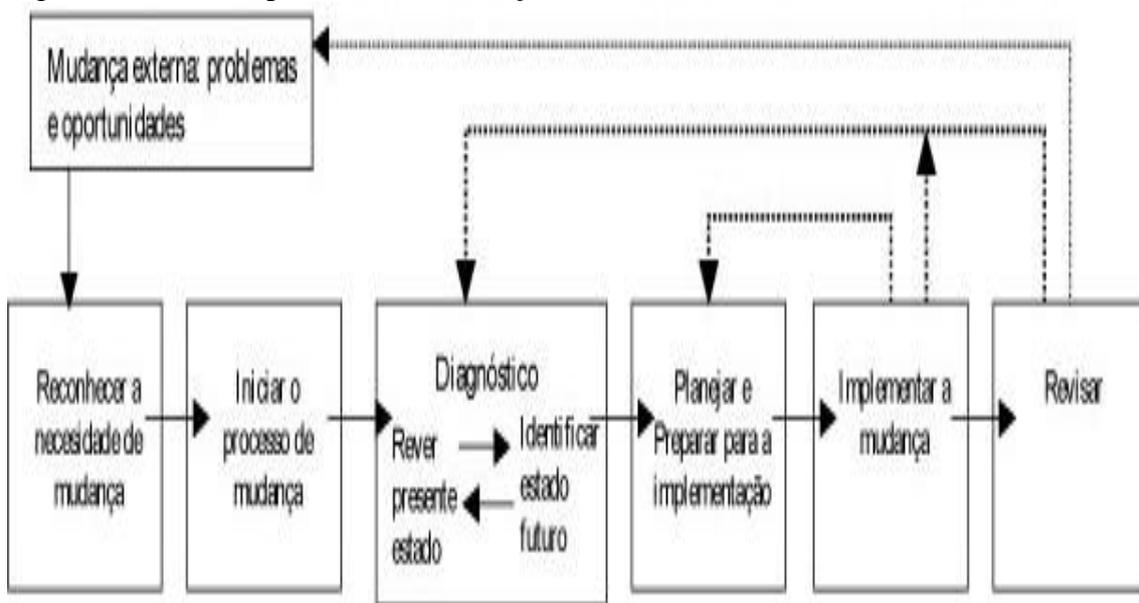
Pode então concluir-se que uma certa organização poderá sofrer mudanças aplicadas sob

duas formas distintas, ou seja, as mudanças a implementar podem ser planeadas ou podem ser emergentes.

A mudança é planeada quando os gestores de RH fazem um plano e preveem o que vai ser alterado, como vai ser modificado e quando será o momento a aplicar essa mudança e, por oposição, a mudança é emergente sempre que a organização passa por uma mudança que não foi planeada e tem que ser algo executado de forma momentânea.

A figura que se segue demonstra as diversas fases de um processo de preparação de uma mudança planeada. A base para iniciar uma planificação de uma determinada mudança é identificar quais os problemas/deficiências e oportunidades da organização e depois é necessário perceber onde é essencial a mudança, sendo que, daí advém a necessidade da realização de um processo de mudança e, com isso, a necessidade de um diagnóstico. Aquando dessa planificação é fundamental medir os impactos da mudança em questão e as possíveis forças de resistências que poderão existir. Só depois implementar as mudanças, quando já todos os colaboradores tiverem sido, previamente, preparados para a mesma.

Figura 7: Passos do processo de mudança

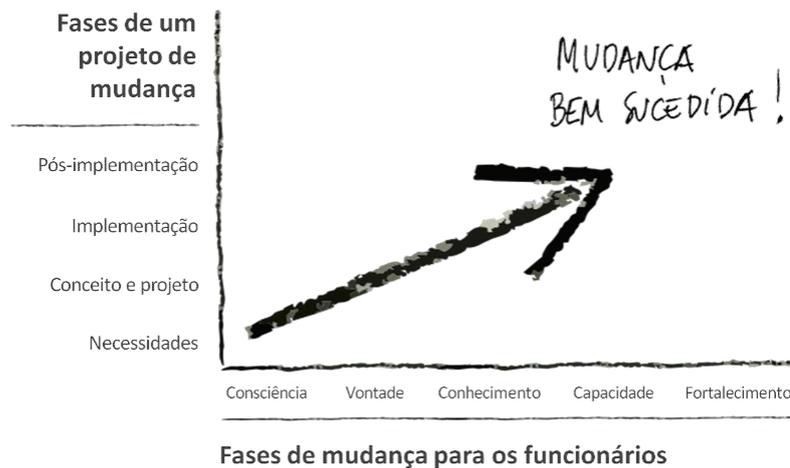


Fonte: Sellmann & Marcondes (2010)

Após a implementação é indispensável avaliar os efeitos da mesma e este processo insurge-se como um ciclo que se deve repetir constantemente para que se possam prever quaisquer desajustes, que não os pretendidos, e se consigam colmatar os mesmos mais

agilmente. As fases de um processo de mudança devem ter uma relação diretamente proporcional com a aceitação dos colaboradores (ver gráfico 3) e para isso é, muitas vezes, imprescindível que a organização tenha uma boa comunicação e um gestor capaz de agilizar os seus recursos humanos de forma a prepará-los para que estes não sejam tão recetivos face à mudança.

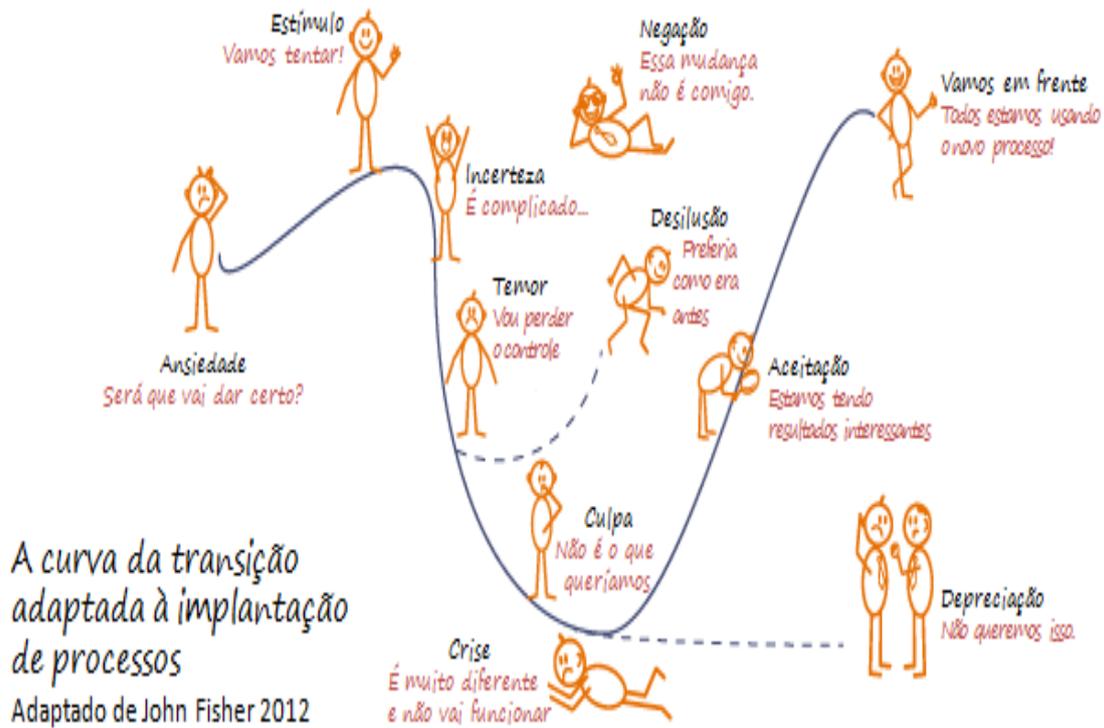
Gráfico 3: Fases de um processo de mudança vs fases de mudança dos colaboradores



Fonte: Unique Touch Consulting

Para consolidar, a figura que se segue representa as diversas posições que os colaboradores resistentes podem assumir durante um processo de mudança e, como podemos constatar, são diversas e muito díspares.

Figura 8: Fases dos colaboradores resistentes



Fonte: Sganderla (2015)

Como se pode comprovar, por vezes, os colaboradores são resistentes porque têm medo das consequências dessas mudanças no que alude a sair da sua “zona de conforto”, ou seja, são pessoas que se habitam a fazer determinado tipo de acções e não estão preparadas, nem se sentem aptas a arriscarem, a fazer algo de forma diferente. Combater estas incertezas e estes medos é função de um gestor de RH, tranquilizando os seus colaboradores mostrando-lhes as diversas perpectivas dessa mudança e adaptando-os num local que lhes possa ser, minimamente, confortável para que, mais tarde, este se adapte e perceba que esses receios foram em vão.

Para concluir, os desafios de um gestor são cada vez maiores , como já se pôde verificar ao longo deste trabalho. Neste sentido, conclui-se que a mudança planeada pode ser bastante vantajosa para qualquer organização e permitirá, durante a fase de execução do diagnóstico, perceber quais as deficiências e os pontos fortes da organização podendo assim atuar de forma a atenuar esses pontos fracos e potenciar ainda mais os pontos diferenciadores.

2.3.1 A cultura organizacional

A cultura organizacional está, muitas vezes, de forma explícita ou tácita, relacionada como o facto de um indivíduo escolher uma determinada empresa em prol de outra, mesmo que estas possuam características muito semelhantes e que condições como área de trabalho, remuneração, condições, regalias, entre outras, não estejam em questão. Muitos autores defendem que essa escolha foi então baseada com o facto do indivíduo se achar mais atraído por uma cultura em detrimento de outra, ou seja, o indivíduo identifica-se mais com determinadas atitudes/valores da empresa escolhida. Posto isto, num sentido genérico, pode dizer-se que a cultura de uma organização é o conjunto de valores, crenças, ritos, mitos, lendas e ações que são partilhados por todos os colaboradores da organização e que interagem com a estrutura formal da mesma, gerando o que se designa por normas de comportamento (Teixeira, 2005; Zavareze, 2008). Neste sentido, surgem as características primárias que alienadas constituem-se como a essência da organização (Teixeira, 2005). São dez as características e são:

- Identificação;
- Ênfase de grupo, ou seja, se é dada maior relevância ao trabalho de grupo ou ao trabalho individual;
- Focalização nas pessoas;
- Integração departamental - existe ou não uma colaboração interdepartamental;
- Controlo;
- Tolerância do risco, ou seja, se os colaboradores são incitados a enfrentar o risco;
- Critérios de recompensas;
- Tolerância de conflitos – de que forma é que os colaboradores são preparados para “encarar os conflitos e as críticas com espírito de abertura” (Teixeira, 2005, p. 23);
- Orientação para fins ou meios, isto é, “em que medida a gestão se preocupa mais com os resultados do que com os meios ou as técnicas usadas para os conseguir” (Teixeira, 2005, p. 74);
- Conceção de sistema aberto que está relacionada com a análise do ambiente externo e nas respostas dadas para respetivas alterações, mediante o contexto.

A cultura organizacional começou a ser fortemente estudada, essencialmente, a partir dos finais da década de 70 e da década de 80, do século XX (Caixeiro, 2014; Zavareze, 2008).

Esta maior preocupação no estudo desta área deveu-se à “tomada de consciência, por parte dos estudiosos, da importância dos fatores culturais nas práticas de gestão e na premissa de que a cultura é um elemento diferenciador das organizações bem-sucedidas” (Caixeiro, 2014, p. 242) tomando como referencial o êxito, imprevisto, das empresas japonesas. Nesta época, surge Schein que refere que a cultura de uma organização é parte integrante do processo de administração (Zavareze, 2008).

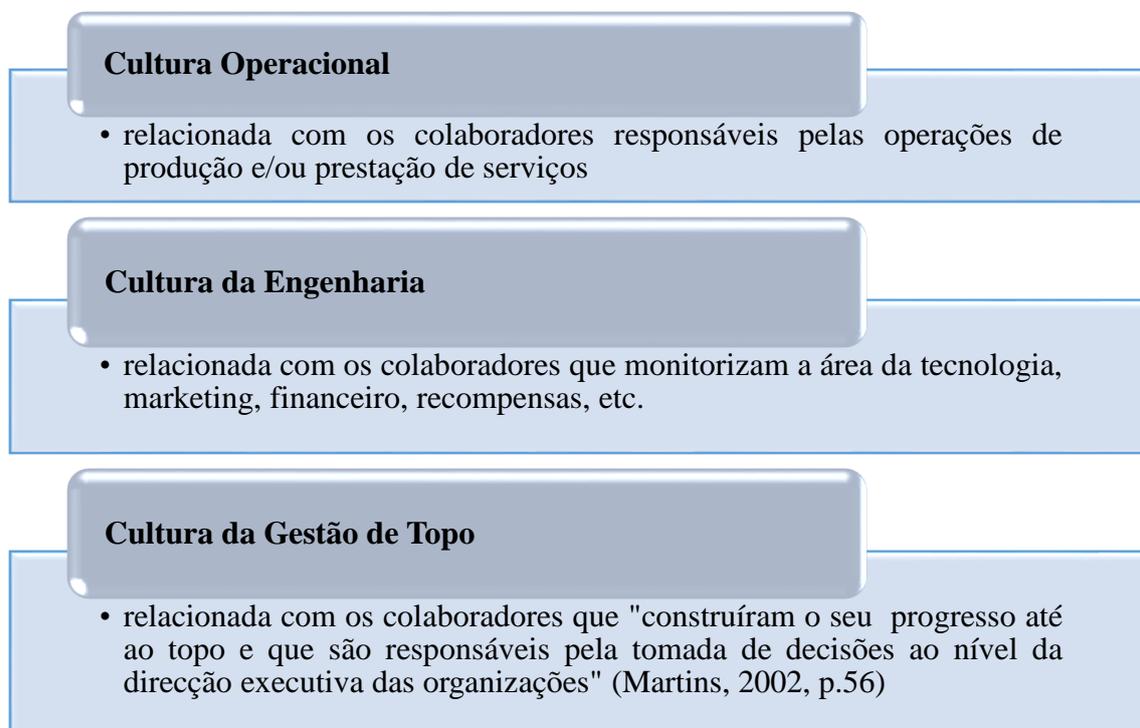
Nesta altura já se começa a tornar perceptível que o conceito de cultura organizacional não detém uma concordância entre autores, então pode dizer-se que “a cultura organizacional pauta-se por uma elevada plurissignificância de sentidos, discerníveis apenas se conseguirmos identificar os posicionamentos teórico-conceituais que estiveram na base da sua construção” (Caixeiro, 2014, p.245). Para isto, é necessário irmos à raiz do conceito e, para o efeito, teremos que recorrer à Antropologia (Gomes, 2000), à Sociologia Organizacional e à Psicologia Social (Caixeiro, 2014).

O autor mais referenciado, em artigos, quando se narra esta temática é Edgar Schein. Schein apela para que se distingam diferentes níveis de cultura quando se tenta definir a mesma. Assim, sugere que a cultura se pode dividir em artefactos (estes devem subdividir-se em artefactos verbais, comportamentais e físicos, sendo a parte mais “tangível e mais visível da cultura” (Gomes, 2000, p. 30)), valores (devem ser critérios que permitam avaliar situações, pessoas, objetos e ações) e pressupostos básicos (basicamente, constitui as ideologias/hipóteses implícitas quer aos níveis anteriores como se trata das “respostas aprendidas face aos problemas de adaptação externa e de integração interna que a empresa teve que enfrentar” (Gomes, 2000, p. 30). Posteriormente, serão transmitidas aos novos colaboradores da organização.

Falamos anteriormente de mudança, porém não se pode proceder à mudança sem descurar os valores e, essencialmente, a cultura de determinada organização. Partindo desta ideologia, salientam-se algumas abordagens relativas ao conceito de cultura organizacional que partem deste princípio. Schein, já anteriormente falado neste capítulo, apresentou, em 1992, o conceito de cultura organizacional como um “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.” (Martins, 2002, p. 55). Sendo que existem por detrás dessas normas pressupostos assumidos e que esses elementos do grupo não questionam ou analisam. Este autor

defende ainda que existem três tipologias de cultura organizacional, como se pode constatar na figura que se segue.

Figura 9: Fases dos colaboradores resistentes de acordo com Schein



Fonte: Adaptado de Martins (2002)

O autor defende que a apreciação de cada uma destas culturas, no que concerne às reacções à mudança, permite avaliar, mais rápida e eficazmente, os principais obstáculos que surgem à aprendizagem organizacional.

Por outro lado, “Bilhim (2006) apresenta a cultura como «intangível, implícita, dada como certa, e cada organização desenvolve pressupostos, compreensões e regras, que guiam o comportamento diário no local de trabalho»” (Caixeiro, 2014, p. 248) e este foi o autor que, ao nível sistema de investigação português, deu o seu contributo com aquela que pensa ser a definição de cultura organizacional.

Para terminar esta coletânea de possíveis definições de cultura organizacional fica a opinião de Chiavenato, apresentada pelo autor Caixeiro (2014). Segundo o autor citado por Caixeiro (2014), existem duas vertentes básicas, a formal e a informal. A primeira está relacionada com os “múltiplos órgãos que a compõem, nos cargos desempenhados pelos seus membros, na hierarquia da autoridade e responsabilidade dos mesmos, nos objetivos, nas estruturas e tecnologias postas à disposição da organização” (Caixeiro,

2014, p. 254). Já a vertente informal está assente em grupos que desenvolvem, de forma interna, interesses semelhantes ou completamente opostos; atitudes e comportamentos que assumem como forma de exteriorizar as suas perceções (podendo elas serem favoráveis ou não); normas de trabalho que outros grupos podem assumir autonomamente, para além das pré-estabelecidas pela organização; e, por último, padrões de liderança “conferindo autoridade informal e como contra poder” (Caixeiro, 2014, p. 254).

Posto isto, a cultura pode ser proveniente da história (é, no fundo, o *Know-how* que é passado relativamente à forma como se desempenham as mais variadas funções), do ambiente (ambientes estáveis são, tendencialmente, caracterizados por grande formalização e rigidez, por oposição, ambientes instáveis são mais flexíveis, menos formais, mais autónomos, entre outras características), da política de pessoas e da socialização (Teixeira, 2005).

Concluindo, “o Departamento de Recursos Humanos de uma empresa deve atuar de forma significativa, a fim de ser o verdadeiro guardião da cultura, exercendo funções estratégicas que promovam a aceitação, consolidação, manutenção e mudança culturais” (Zavareze, 2008, p.5).

2.4 Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH)

Assim como o conceito de Gestão de Recursos Humanos foi sofrendo várias alterações, com o passar dos anos e mediante as necessidades que insurgiam nas organizações, também as suas práticas foram afetadas por esse fenômeno. Algumas das primeiras práticas são, ainda hoje, das mais mencionadas na literatura como, por exemplo, o recrutamento e seleção que surge na década de 40, a formação na década de 50 e, mais recentemente, na década de 90, surgem práticas como o *downsizing*, as fusões, entre outras (Ulrich, 2000). Contudo, este não é um efeito com características estanques e, por isso mesmo, serão reajustadas e, até mesmo, ampliarão o leque de práticas levadas a cabo pelos gestores de RH mediante a preocupação denotada, por cada organização, nos conteúdos de RH, podendo ser a nível da mudança de cultura da organização, por motivos tecnológicos, pela qualidade de liderança com visão futura e, por último, pela transferência de conhecimento, como refere Ulrich (2000).

Desse modo, quando se fala de práticas de GRH há, por parte dos autores, muito cuidado no que toca à alusão das mesmas. Ulrich (2000) resume em cinco as competências fundamentais que o profissional de RH deve possuir. Nessas cinco competências surge, em segundo lugar, “dominar as práticas de RH” (Ulrich, 2000, p. 28) e aqui o autor salienta que estas práticas, levadas a cabo por estes profissionais, são postas em execução baseando-se em teorias que foram testadas através de pesquisas. O mesmo autor ainda afirma que neste sentido é fundamental o profissional de RH possuir competência e atitude, pois esta “aliada à competência torna o profissional de RH um profissional completo” (Ulrich, 2000, p. 29) e profissionais com estes elementos, são capazes de apostar nas práticas mais apropriadas para a obtenção dos resultados pretendidos.

No seguimento da explanação de práticas de RH, através de um levantamento de algumas práticas indicadas por vários autores, em diversificadas obras, consegue-se concluir que as recorrentemente mais destacadas na literatura são: recrutamento e seleção (Garcia, 2016; Ferreira, 2015; Barbosa, 2012; Santos, 2013); formação e desenvolvimento de competências (Garcia, 2016; Ferreira, 2015; Barbosa, 2012; Martins, 2002; Passos, Madureira e Esteves, 2014); gestão de remunerações (Ferreira, 2012; Barbosa, 2012; Martins, 2002; Popescu, L., Iancu, A., Popescu, V. e Vasile, T., 2013); comunicação interna (Ferreira, 2015; Ferreira, 2012; Barbosa, 2012; Passos *et al.*, 2014); acolhimento (Garcia, 2016; Ferreira, 2015) e integração (Garcia, 2016; Ferreira, 2012; Ferreira, 2015; Barbosa, 2012; Passos *et al.*, 2014). Porém, existem muitas outras que podem completar

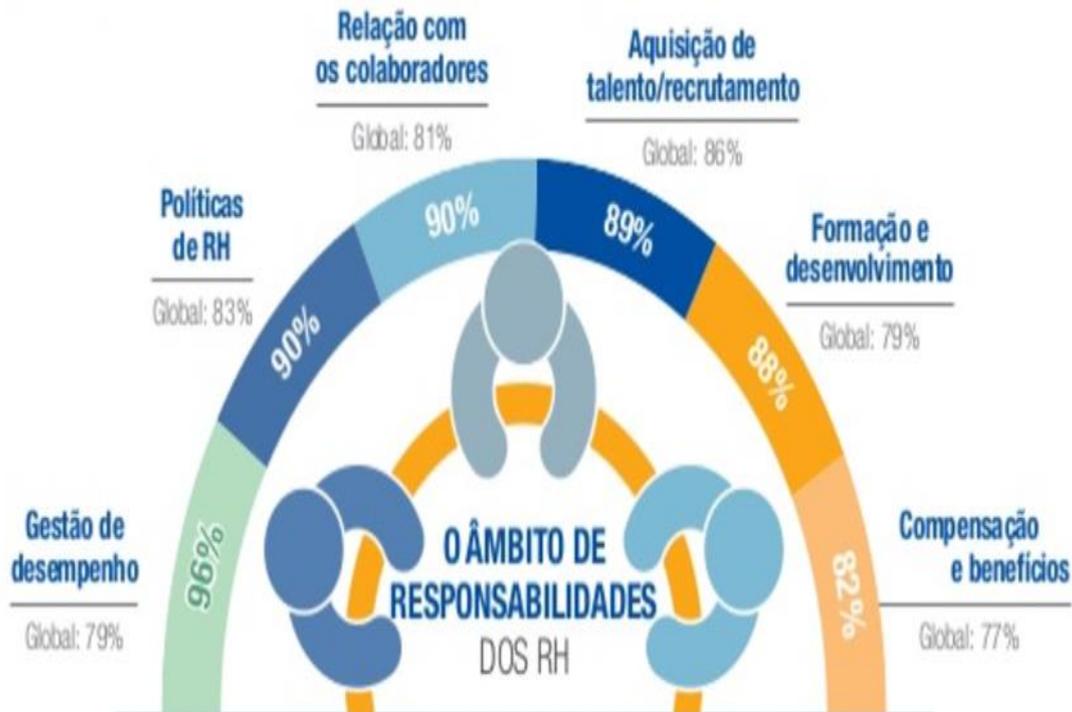
a lista de práticas, tais como: análise e descrição de funções (Ferreira, 2015, Ferreira, 2012; Barbosa, 2012); avaliação de desempenho (Garcia, 2016; Ferreira, 2012; Barbosa, 2012; Passos *et al.*, 2014; Trindade, 1999); planeamento/ gestão administrativa dos RH (Garcia, 2016; Ferreira, 2012, Ferreira, 2015; Barbosa, 2012; Ribeiro, 2014); higiene e segurança (Ferreira, 2015, Ferreira, 2012); gestão/desenvolvimento de carreiras (Garcia, 2016; Ferreira, 2012, Ferreira, 2015; Barbosa, 2012; Martins, 2002); relações sociais (Barbosa, 2012); promoção da satisfação e motivação dos funcionários (Ferreira, 2015, Ferreira, 2012; Barbosa, 2012); retenção do pessoal (Garcia, 2016; Trindade, 1999), entre muitas outras. A aplicabilidade destas práticas vai depender do gestor de RH, da organização em questão e dos resultados que são pretendidos.

Na sequência das práticas de RH, surge um estudo realizado pela Michael Page, “uma das empresas de recrutamento mais reconhecidas e respeitadas a nível mundial” (Michael Page, 2016, p. 2), designado de Barómetro de RH e que foi desenvolvido no início do ano de 2015, onde obtiveram informações sobre 2.572 organizações provenientes de sete regiões (Europa Continental, Reino Unido e Irlanda, América do Norte, América do Sul, Ásia-Pacífico, África e Médio-Oriente). Foram inquiridos 50% de executivos de RH e 50% de Gestores de RH de diversificados setores e organizações com dimensões distintas, onde 69% das mesmas são multinacionais e as restantes (31%) são nacionais. Dos inquiridos a faixa etária predominante foi entre os 40-45 anos (25%) e o sexo feminino foi o mais representativo (58%). Deste estudo pode-se concluir que a aquisição de talento/recrutamento (86%) é a principal função dos líderes de RH seguida das políticas de RH (83%), da relação com os colaboradores (81%) e da formação e desempenho (79%). Na Europa Continental, apenas a gestão da mudança (34%) e a retenção de colaboradores (21%) apresentam-se acima, no primeiro caso, e abaixo da média global, no segundo caso. Já a gestão de talento (30%), a formação e desenvolvimento (33%), recrutamento (31%) e gestão de desempenho (27%) assumem-se com valores muito idênticos em comparação com a média global. Se, ainda neste estudo, visualizarmos o caso de Portugal em específico contacta-se que em 31% das empresas o orçamento foi aumentado na fatia correspondente ao recrutamento e verifica-se que apenas uma minoria (13%) diminui o orçamento disposto para esta área. Os responsáveis pelo departamento de RH, em Portugal, anunciam, de forma bastante evidente, como prioridade a formação e desenvolvimento (51%). A gestão de desempenho (32%), o recrutamento (32%), a gestão de talentos e a relação com os colaboradores (28%), encontram-se nos lugares seguintes

com valores menos representativos e não tão distantes, em comparação com a formação e desenvolvimento.

Em termos conclusivos, este mesmo estudo ainda nos divulga qual a influência de um líder de RH (ver figura abaixo), visando que este é um cargo com uma posição cada vez mais estratégica nas organizações.

Figura 10: Influência de um líder de RH



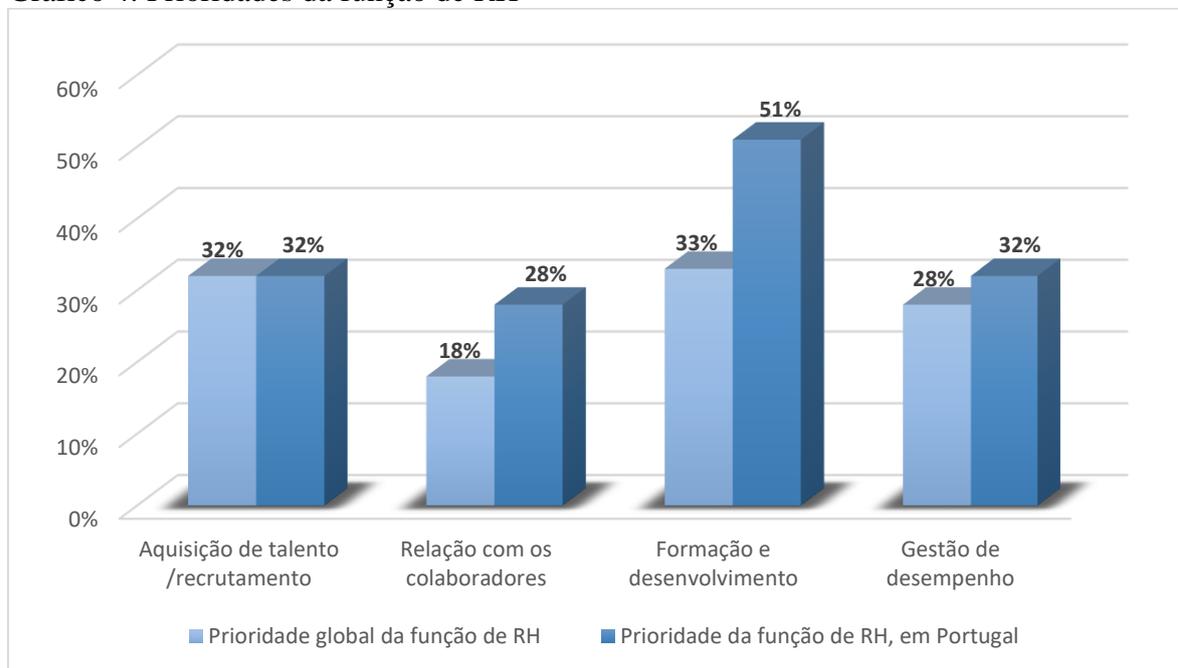
Fonte: Michael Page (2016)

Comparando a influência de um líder de RH, em Portugal, com as práticas mais relevantes evidenciadas, pelos mesmos, constata-se que a formação e desenvolvimento apesar de ser a principal prática não se verifica o mesmo fenómeno no contexto da influência, por oposição, a gestão de desempenho que surgia como a segunda maior prática aparece aqui, na influência, com grande destaque no primeiro lugar e com a fatia mais representativa (96%).

Após esta abordagem genérica sobre as PGRH é de toda a importância aprofundar mais sobre as mesmas. Deste modo, expõem-se nos subtópicos subsequentes o desenvolvimento das práticas de formação e desenvolvimento, gestão de desempenho, recrutamento e seleção, gestão de talentos e relação com os colaboradores. A razão por

serem estudadas estas cinco práticas está relacionada com o estudo da Michael Page, que tem sido mencionado, visto que é um estudo muito recente e que analisa o setor de RH em Portugal, mas também inquirir outros líderes provenientes de mais 65 países.

Gráfico 4: Prioridades da função de RH



Fonte: Baseado em Michael Page (2016)

O gráfico acima ilustra uma comparação entre os valores obtidos para aquelas que foram as cinco prioridades identificadas pelos 91 líderes de RH portugueses que integraram neste estudo em pé de igualdade com os valores globais obtidos.

2.4.1 Formação e Desenvolvimento

“O que faz uma organização são as pessoas que a constituem (...)” (Camara, Guerra e Rodrigues, 2001, p. 405). Partindo da presente frase para desenvolver a prática de RH em questão, pode-se então concluir que as organizações estão dependentes das prestações de cada indivíduo para que possam atingir os objetivos pré-estabelecidos. Logo, quanto mais a sua mão-de-obra for qualificada maior é a capacidade de resposta a nível da competitividade, sendo que, muitas vezes, esta afirma-se como um elemento chave na sobrevivência da organização (Camara *et al*, 2001).

A formação pode ter em perspetiva duas vertentes, a formação técnica ou a formação comportamental. A previsão da carência de formação deve ser parte integrante do Plano

de Negócios da Empresa.

A formação foi, outrora, uma prática para a qual não havia muito investimento até que, com a adesão à CEE, em 1985, os fundos estruturais vieram provocar uma reviravolta neste panorama. Então, a formação assume-se “como um processo formal ou informal, de aquisição de conhecimentos ou adoção de atitudes e comportamentos, com relevância para a atividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional” (Camara *et al*, 2001, p. 415). As organizações que realizam ações de formação visam potenciar a eficácia e o desenvolvimento das mesmas através do desenvolvimento de capacidades, comportamento e atitudes, de promover a obtenção de conhecimentos e o desenvolvimento pessoal e para suprimir determinadas barreiras que causam alguns constrangimentos na aplicação da mudança. A necessidade de formação deve ser feita com base na Avaliação de Desempenho onde são colocadas em questão o estágio atual em comparação com o estágio desejado e daí advém a consciencialização das lacunas existentes e que podem ser corrigidas por via de formação. Depois disto, é necessário identificar como serão aplicadas as ações formativas de forma a extinguir as necessidades identificadas. Isto fica definido no Plano de Formação que, geralmente, tem uma duração anual, onde constam dados correspondentes aos objetivos e o programa de formação, calendarização e duração da mesma, local onde irá ocorrer, prazo de inscrição e respetivo custo (caso se aplique). O responsável pelo desenvolvimento deste plano terá, ainda, que definir previamente quais serão os critérios de avaliação para cada ação. Em última instância, ocorre a fase de avaliação que se pode dividir em dois ou mais momentos. No fim da ação de formação, deve-se proceder à validação da mesma, através de um questionário aplicado aos formandos, onde se vai medir a qualidade, a compreensão dessa ação formativa e, ainda, a relevância para desempenho de funções. A avaliação, propriamente dita, visa analisar qual o efeito dessa formação no plano de negócios tendo em conta o “binómio custo/benefício da formação” (Camara *et al*, 2001, p. 427).

A principal dificuldade nesta prática surge na fase de medir os resultados provenientes da aplicação da mesma, uma vez que estes só se refletem a médio prazo e este é considerado o verdadeiro “calcanhar de Aquiles” (Camara *et al*, 2001, p. 428), pois o custo ocorre num determinado momento e depois o registo dos benefícios provenientes desse custo só se refletem mais tardiamente.

2.4.2 Gestão de Desempenho

Esta é uma tarefa que é cada vez mais comum na realidade das organizações, nos dias de hoje. É necessário que as empresas apostem na conceção, implementação e desenvolvimento dum sistema de avaliação de desempenho que esteja em paralelo com a estratégia global pois, caso isto não aconteça, as consequências poderão ser avassaladoras. Nesta prática, o gestor de RH tem um papel fundamental e “deve cuidar de ser um Parceiro Estratégico da Administração” (Sousa *et al*, 2012, p. 117).

Antes de se pensar na criação de um sistema de avaliação de desempenho é necessário verificar qual é a missão da organização e quais são os seus objetivos. Depois definir para quê que eu vou avaliar e quais serão as consequências dessa avaliação.

A avaliação de desempenho pode ser útil a vários níveis pois, através dela, pode-se validar as técnicas de recrutamento que estão a ser utilizadas, medir o contributo de um colaborador ou de um determinado departamento na obtenção de objetivos estratégicos, gerir o sistema de remunerações, identificar potencial e diagnosticar necessidades de formação (Camara *et al*, 2001). Mas, não obstante, perceber se os objetivos estratégicos da organização estão a ser cumpridos, fomentar a inovação e promoção da mudança organizacional, superar os desempenhos médios e aperfeiçoar a comunicação interna (Sousa *et al*, 2012)

Este processo, por norma, faz-se acompanhar da descrição de funções e os critérios de avaliação devem ser quantificáveis, exequíveis e previamente definidos como se vão alcançar os objetivos. O avaliado tem que saber a que áreas será avaliado e quando. Para além disso, deverá ter a oportunidade, como parte integrante, de ser voz ativa na definição dos objetivos a avaliar. Através da análise e descrição de funções pode-se estabelecer uma ligação entre “o comportamento esperado e, portanto, o referencial de avaliação de desempenho individual” (Sousa *et al*, 2012, p. 121). Podemos então dizer que esta prática auxilia na perceção, no que corresponde ao recrutamento e seleção, de se os critérios pré-definidos para essa área estão em coerência com a performance que se pretende obter em determinada função. Este processo auxilia, ainda, a fomentar a cultura do desempenho que “consiste em premiar ou não os seus empregados” (Camara *et al*, 2001, p. 337) pela sua prestação quer a nível da sua função como ao nível do contributo geral para consecução dos objetivos da organização.

A avaliação de desempenho pode ser executada pelos diversos níveis hierárquicos e de

distintas formas, como por exemplo: avaliação pela chefia direta (esta pode ser acompanhado pelo gestor de RH, contudo se for o único meio de avaliação pode ser resultado de “níveis muito reduzidos de fidelidade e de validade” (Sousa *et al*, 2012, p. 127) devido a que esta pode ter diversos erros de cotação); autoavaliação (permite que o colaborador defina os seus pontos fracos e fortes, recai no futuro e tem uma grande legitimidade no que toca a poder avaliar o seu desempenho na função que lhe é destinada); avaliação pelos colegas (avaliação feita pelos colegas que trabalham diretamente com avaliado mas que pode ser muito subjetiva visto que por influências das relações existentes esta avaliação pode ficar comprometida); avaliação pelos subordinados (este meio é pouco utilizado pelo receio de que este tipo de avaliação acabe por retirar poder às chefias ou por medo de represálias, segundo alguns autores); avaliação por múltiplas fontes: a avaliação de 360 graus (o “colaborador é avaliado pelo círculo de pessoas que afetam e são afetadas pelo seu desempenho na organização” (Sousa *et al*, 2012, p. 128)). A avaliação pode ser realizada tendo em vista os objetivos de equipa; os objetivos a longo prazo (são vitais para a “viabilidade e prosperidade do negócio” (Camara *et al*, 2001, p. 342); os objetivos de desenvolvimento de subordinados (corresponde em instruir os gestores de que os resultados anuais só são fulcrais quando “integrados numa lógica de desenvolvimento continuado” (Camara *et al*, 2001, p. 342); os objetivos de autodesenvolvimento (Camara *et al*, 2001); objetivos individuais; objetivos estratégicos da organização; objetivos que visem “potenciar a inovação e a promoção da adaptação à mudança organizacional” (Sousa *et al*, 2012, p. 119) e objetivos que promovam a melhoria da comunicação interna.

Pode-se então referir que a avaliação de desempenho dá origem à gestão de remunerações e à deteção do potencial, também conhecida por gestão de carreira, para além de, permitir identificar novas áreas de oportunidade que pode levar à deteção da necessidade de formação ou ao *Coaching* no que toca à melhoria de performance (Camara *et al*, 2001). Não obstante, pode ser ainda considerado como um aliado na validação dos métodos utilizados no processo de recrutamento e seleção (Sousa *et al*, 2012).

Assim como as restantes práticas abordadas no presente trabalho, também a gestão de desempenho possui diversos métodos de aplicabilidade da mesma. Neste sentido, uma mesma organização poderá ter diferentes métodos de avaliação desta prática. Esses métodos podem ser divididos em tradicionais ou contemporâneos. Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho podem, por sua vez, subdividir-se em várias

categorias que passo a enumerar, baseado no apresentado por Sousa *et al* (2012):

- Métodos de escala gráfica: consiste na aplicabilidade de um formulário em que os fatores, previamente selecionadas para cada colaborador, permitem obter duas linhas. A linha horizontal mede o desempenho do colaborador em cada fator escolhido e, por outro lado, a linha vertical demonstra o grau de variação dos respetivos fatores. Este é considerado um dos métodos mais simples, porém a sua aplicabilidade é bastante sensível, pois qualquer tipo de interferência pode beneficiar ou prejudicar a avaliação do colaborador;
- Método da escolha forçada: este método obriga a que o colaborador, mediante as quatro opções de frases disponibilizadas (duas de significado positivo e duas de significado negativo ou quatro de sentido positivo), escolha uma que represente o seu desempenho para a organização. Depois o mesmo processo é feito pelo avaliador para cada colaborador;
- Método de pesquisa de campo: levado a cabo pelas chefias e por um especialista em avaliação de desempenho, este método aplica uma entrevista aos administrativos de cada departamento sobre os seus respetivos colaboradores e, no fim, elabora um relatório;
- Métodos dos incidentes críticos: a chefia direta anota os aspetos positivos e negativos no desempenho de cada um dos colaboradores constituintes da sua equipa/departamento;
- Método de comparação aos pares: é uma avaliação feita dois a dois, de onde será catalogado qual o que apresenta melhor desempenho;
- Método de frases descritivas: semelhante ao método da escolha forçada, com a distinção de que o avaliador não é obrigado a escolher uma frase, mas apenas colocam um “+” ou “s” e um “-“ ou “n” nas frases, conforme o desempenho do colaborador;
- Método de autoavaliação: aqui trata-se da avaliação realizada pelo próprio colaborador sobre o seu desempenho (aqui cada organização escolhe como será realizada esta avaliação e se necessita de recorrer a instrumento, como formulário ou outros);
- Método de avaliação por resultados: mede-se os resultados obtidos comparativamente com os resultados pré-estabelecidos para cada colaborador e daí surgem os pontos fortes e fracos de cada colaborador;

- Método de avaliação por objetivos: neste método é necessário que exista uma concordância, entre o gestor e o colaborador, no estabelecimento dos objetivos. Os objetivos devem ser *smart* (ou seja, específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e devem ter um tempo pré-estabelecido) e devem estar alinhados com os objetivos da organização. Reuniões devem ser realizadas para avaliar o nível de desempenho e, se necessário, reajustar os objetivos;
- Métodos mistos

Já o método contemporâneo de avaliação de desempenho denota uma evolução nesta área. Com a constante mudança nos padrões da vida de cada colaborador surge a necessidade da reformulação das práticas de gestão. Por isso, este método contemporâneo é focalizado para a atenção nas pessoas e não apenas nas suas funções e tarefas e, neste sentido, surge o método de avaliação de competências (as competências podem ser conceptuais, técnicas ou comportamentais). Aqui, parte-se do princípio de que cada colaborador sabe ou pode aprender a “identificar as suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas” (Sousa *et al*, 2012, p. 131). Este método traz múltiplas vantagens, como: identificar novas potencialidades, melhorar o desempenho de equipa, melhorar as relações entre colaboradores, leva aos colaboradores a assumir a responsabilidade pela busca pela excelência dos resultados, quer pessoais como organizacionais. Numa segunda fase, através de uma análise do perfil de competências do colaborador é, facilmente, detetado as lacunas e as potencialidades do mesmo.

Para finalizar, relativamente à avaliação da gestão de desempenho, é relevante mencionar alguns dos erros que ocorrem durante este processo. São oito os erros considerados mais comuns, mencionados por Sousa *et al* (2012):

- Efeito *Halo/Horn* – acontece quando o avaliador possui uma opinião favorável (*Halo*) ou desfavorável (*Horn*) face a uma determinada característica do avaliado e, por isso, considera-o da mesma forma em todos os parâmetros;
- Tendência central – é conhecida também pela classificação média, pois nem destina uma pontuação muito baixa, nem muito alta;
- Efeito de recenticidade – o avaliador tem em consideração uma determinada situação recente e avalia-o com base nessa memória;
- Erro constante (complacência/rigor excessivo) – se o avaliador for complacente atribui, geralmente, define padrões com valores mais baixos e, por outro lado, avaliadores mais exigentes atribuem padrões mais difíceis de alcançar;

- Erro de “primeira impressão” – o avaliador tem em consideração a primeira impressão que obteve do avaliado e não muda a sua opinião por mais que o colaborador demonstre melhorias;
- Erro de semelhança (projeção pessoal ou autoidentificação) – quando o avalia o colaborador tendo por base as suas próprias características, ou seja, colaboradores que se assemelhem à sua pessoa serão avaliados de forma mais favorável;
- Erro de fadiga/rotina – por norma, acontece quando o avaliador tem que avaliar vários colaboradores e, por efeito disso, acaba por não prestar muita atenção a este processo;
- Incompreensão do significado dos fatores – pode ocorrer uma avaliação errada por via de uma incompreensão ou distorção.

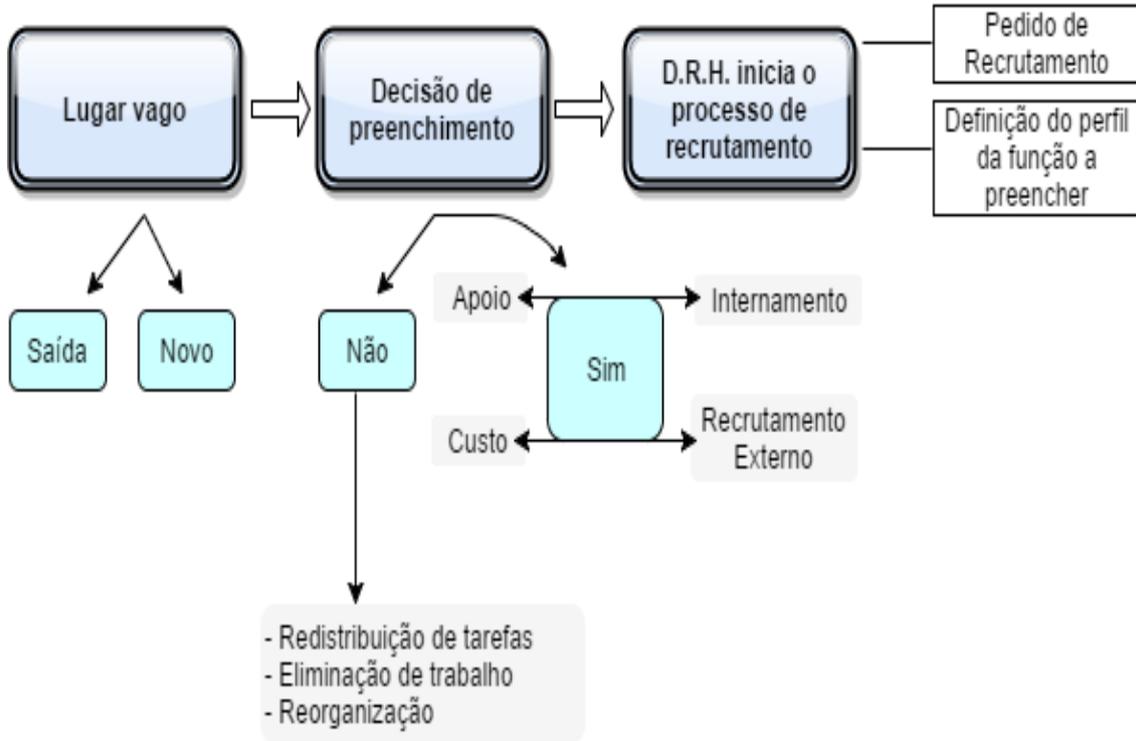
Concluindo, o sistema de avaliação deve ser encarado como um instrumento para “reforçar a motivação individual e o compromisso do avaliador com os valores, a cultura e os objetivos de negócio” (Camara *et al*, 2001, p. 351) até porque esta “é uma tarefa-chave na gestão de pessoas, porque dela decorrem consequências importantes para a retenção, motivação e desenvolvimento dos empregadores” (Camara *et al*, 2001, p. 353).

2.4.3 Recrutamento e Seleção

Esta prática, por vezes é abordada em separado e, em outros casos, é confundida como sendo exatamente a mesma função. Ambas as ideologias estão erradas, pois o recrutamento é o período de tempo que abrange desde que a organização admite que à necessidade de preencher um determinado cargo até ao processo de admissão do colaborador, para esse mesmo cargo. Por outro lado, a seleção corresponde ao processo de escolha dos candidatos finalistas e a decisão final relativa à proposta da oferta do cargo (Camara *et al*, 2001; Sousa *et al*, 2012). Descurar uma fase em detrimento da outra seria um erro para a organização. Neste sentido, estas fases acarretam custos e são, por vezes, morosas.

Para uma compreensão sucinta de todo o processo desta prática analisemos a figura que se segue.

Figura 11: Processo de ocupação de um cargo



Fonte: Camara *et al* (2001)

Depois de ser partilhada a informação da necessidade de ocupação de um determinado cargo, que pode ser proveniente de uma saída ou de uma transferência de um colaborador, passa-se por alguns processos onde se avalia se as tarefas desempenhadas pelo colaborador que ocupava esse cargo não podem ser executadas por outros membros, através da redistribuição de funções, entre várias outras opções que podem ser estudadas até se concluir a decisão de preenchimento, caso essas soluções não sejam suficientes. Depois dessa distribuição cabe ao departamento de RH (DRH) iniciar o processo de recrutamento e escolher como este se vai desenvolver.

O recrutamento pode ser realizado a nível interno ou externo. O primeiro ocorre quando a organização recorre à “captação de indivíduos que já trabalham na organização” (Sousa *et al*, 2012, p. 58) para preencher a vaga. Nestes casos, a ocupação deste cargo por colaboradores que já pertencem à organização pode ser justificada pela aquisição de novas competências ou pelos resultados obtidos na avaliação de desempenho, entre outros fatores. O processo de recrutamento interno “exige uma intensa e contínua coordenação e integração da unidade de Recursos Humanos com as outras unidades da organização” (Sousa *et al*, 2012, p. 58) e pode ser realizado através do recurso às seguintes

modalidades:

- Transferência: promove a deslocação horizontal dos colaboradores dentro da organização;
- Reconversão: o colaborador pode adquirir novas competências através de ocupar um novo posto de trabalho e é, muitas vezes, utilizado para evitar despedimentos;
- Promoção: está interligado com a avaliação de desempenho e com a gestão de talentos, privilegiando-se a promoção dos mais bem posicionados nesses níveis.

Já o recrutamento externo pode recorrer, entre outros, ao:

- Recrutamento académico;
- Centro de emprego;
- Empresas especializadas;
- *Head-hunting*: consiste no recrutamento através de um processo anterior em que se identificam os melhores candidatos para determinado cargo. Esta prática de recrutamento está a dar origem ao *head-building* que corresponde ao “construtor ou gerador de talentos” que “através da catalisação e partilha do conhecimento permite obter os recursos necessários para a contratação (Sousa *et al*, 2012, p. 62);
- Anúncio;
- Candidaturas espontâneas: ocorre quando a organização aceita o *curriculum vitae*, através de carta ou via eletrónica, e os arquiva, para que mais tarde, quando necessitarem de recrutar, possam ver se ali têm a pessoa com o perfil indicado para um determinado cargo;
- Anteriores processos de recrutamento e seleção;
- Recrutamento *on-line* (*e-Recruitment*);
- Informal: apesar de ser frequentemente utilizada é, muitas vezes, vista como uma prática pejorativa, no sentido de que esta prevê que a organização recorra aos contactos que possui e questiona os mesmos se conhecem alguém que pudesse ocupar aquele cargo. É, muitas vezes, conhecido como a “cunha”, mas como é um meio com custos reduzidos e facilita um pouco todo este processo de recrutamento e seleção, as organizações fazem-se valer, bastantes vezes, desta modalidade.

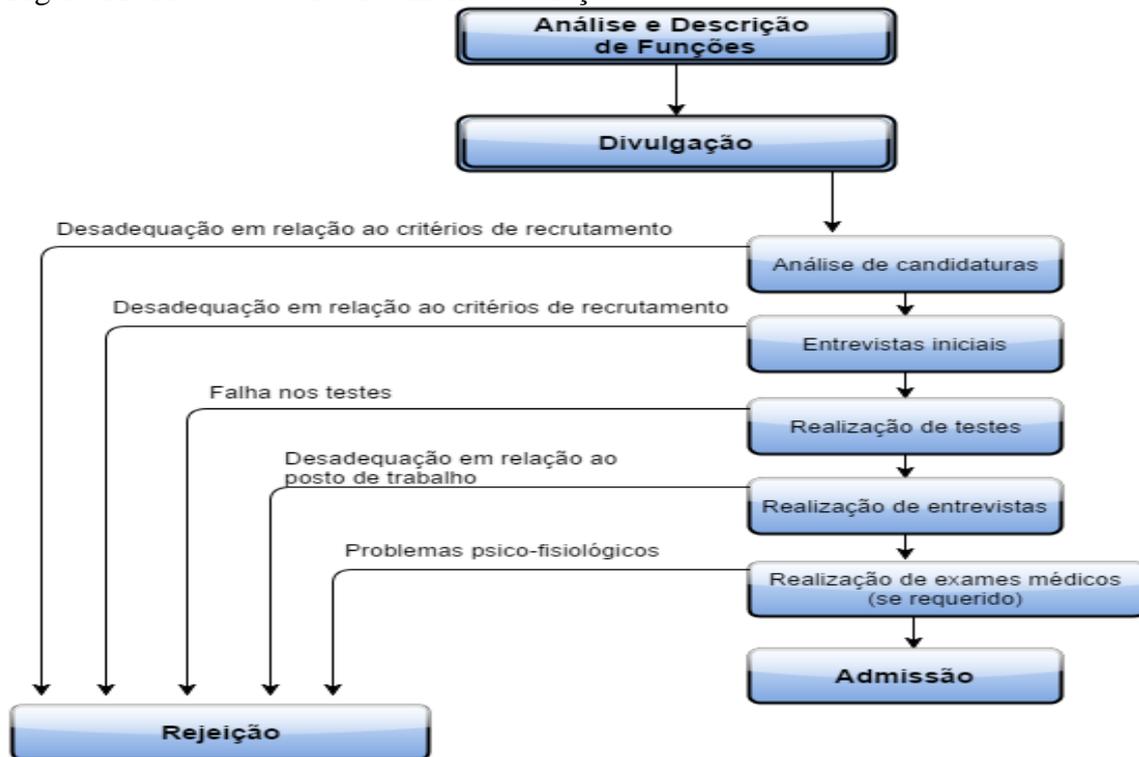
Quanto à seleção, esta deve ser encarada como “um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos” (Sousa *et al*, 2012, p. 63). O autor Sousa *et al* (2012), refere como métodos

mais recorrentes, nesta fase, a

- Análise curricular;
- Testes psicológicos;
- Testes de personalidade;
- Testes de aptidão física;
- Testes de competências específicas;
- Testes de simulação;
- Entrevistas;
- *Assessment centres*: “consiste num método que permite estimar o nível de adaptação a uma determinada função, através de um conjunto de exercícios, testes e entrevistas” (Sousa *et al*, 2012, p. 70). Estes exercícios são realizados para uma determinada função e os colaboradores são avaliados durante este processo, sendo que dessa avaliação resultam notas quanto ao seu desempenho na execução dos mesmos.

Então, pode-se concluir que a fase de recrutamento e seleção é um processo que pode ser realizado através da junção de um, ou mais, destes métodos ou, até mesmo, através da recorrência a outros métodos existentes. A figura abaixo ajuda na consolidação destas ideias e demonstra qual o encadeamento de todo o processo, desde a análise de funções à contratação.

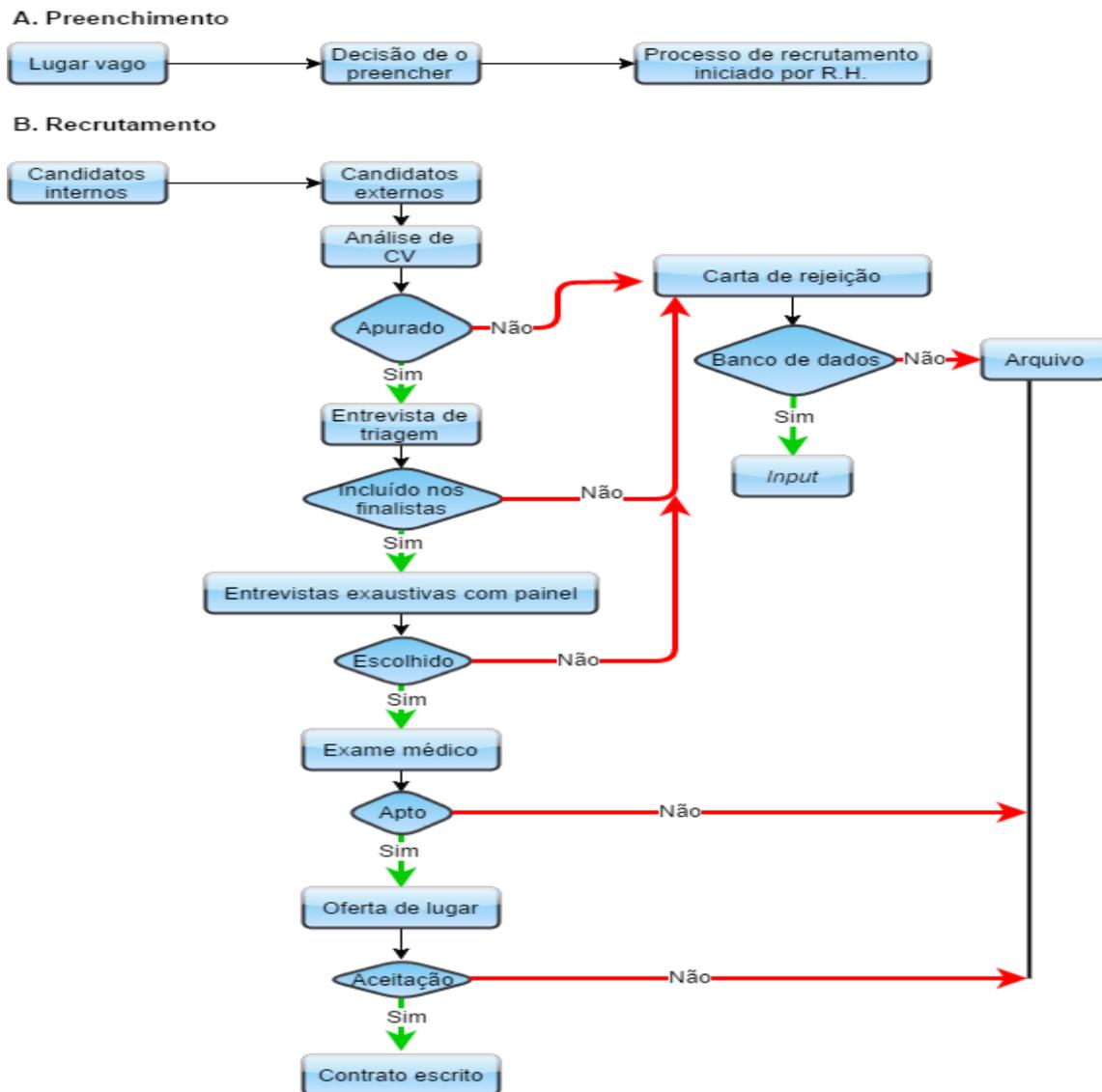
Figura 12: Processo de Recrutamento e Seleção



Fonte: Sousa *et al* (2012)

A triagem inicial é realizada com a análise de candidaturas, ou seja, análise do *curriculum vitae*, essencialmente.

Figura 13: Recrutamento e Seleção



Fonte: Camara *et al* (2001)

Para concluir, a imagem acima esquematiza um exemplo de como se pode proceder o recrutamento e seleção, sendo que este é um processo “complexo e desenvolve-se em vários estádios” (Camara *et al*, 2001, p. 325).

2.4.4 Gestão de Talentos

A gestão de talentos, também conhecida como gestão de carreiras, pode ser considerada como um plano que é feito, individualmente, que permite a evolução e desenvolvimento dos colaboradores, em conformidade com as necessidades de RH na empresa e as expectativas do próprio, para que estes sejam capazes de atingirem o seu potencial e possam contribuir para alcançar os objetivos da organização (Garcia, 2016). Aqui o

departamento de RH tem um papel de relevo pois o ideal será “criar um polo de pessoas talentosas e que individualmente e através do seu “*know-how*” podem ajudar a mesma a atingir objetivos de curto e longo prazo”(Ribeiro, 2014, p. 24).

Deste modo, será conveniente clarificar o conceito de carreira para que se consiga perceber qual a sua importância nas organizações, visto que esta é uma prática comum nas organizações, independentemente da sua fase de evolução (de forma complexa ou em fase inicial). Este conceito tem sofrido várias alterações e, atualmente, encontra-se direcionado para as necessidades do colaborador e para a sua figura. No entanto, não se pode descurar a relação entre colaborador e organização e, por este motivo, é que este tópico é também referido como desenvolvimento de carreiras pois este implica um “processo de avaliação, alinhamento e conciliação entre as necessidades, oportunidades e mudanças organizacionais e individuais” (Sousa *et al*, 2012, p. 160).

O panorama atual das organizações denota uma redução dos patamares de hierarquização, ou seja, atualmente as organizações possuem poucos níveis hierárquicos e, por isso, a sua progressão na carreira é realizada em ziguezague (Garcia, 2016; Camara *et al*, 2001). Assim, os colaboradores mudam entre diversas funções numa perspetiva de movimentação lateral, por oposição, às movimentações ascendentes que eram mais comuns em outros tempos. Isto vai permitir que o colaborador possua um maior conhecimento “em relação ao negócio da empresa e adquirindo novas competências” (Garcia, 2016).

Este conceito traz, por efeito, a ideia de recrutamento interno como um processo de procura de colaboradores com elevado potencial (Camara *et al*, 2001). Como um plano de desenvolvimento de carreira assenta não só mas, também, nas necessidades de cada colaborador, há autores que introduzem o conceito de carreira interna e carreira externa (Sousa *et al*, 2012). Na primeira, afirmam que são as experiências profissionais de cada colaborador que permite, ao mesmo, perceber quais são os seus talentos, as suas motivações e necessidades e, ainda, atitudes e valores. Num outro ponto de vista, a carreira externa, divide-se em três componentes que são “a cultura organizacional, as oportunidades de carreira e as opções para o desenvolvimento de carreira” (Sousa *et al*, 2012, p. 164).

O gestor de RH pode assumir uma posição mais formal preocupando-se apenas com a formalização ou uma posição estratégica e, nesta última, os benefícios da sua intervenção

são a vários níveis como, por exemplo, ajustar as necessidades/expetativas do colaborador com a estratégia organizacional, reduzir o *turnover*, potenciar o desenvolvimento dos colaboradores, entre outros (Sousa *et al*, 2012).

As modalidades de aplicação da gestão de talentos podem variar mediante esteja em prática uma perspetiva formal *vs.* informal, de centralização *vs.* descentralização ou o perfil dos colaboradores. Posto isto, Sousa *et al* (2012), surgem as seguintes metodologias:

- Planos de sucessão: “consiste na substituição planeada de colaboradores na organização” (Sousa *et al*, 2012, p. 168). Este plano deve ter por base a descrição das funções do cargo em questão e o processo seguinte é “compatibilizar adequadamente o potencial do colaborador” com o mesmo (Sousa *et al*, 2012, p. 169). Salienta-se que este plano de sucessão pode ser direcionado para o recrutamento externo como interno, neste último mais num sentido de promoção;
- Aconselhamento e *Coaching*;
- *Mentoring*: aqui um colaborador menos experiente é acompanhado por um mentor mais experiente e que não seja o superior hierárquico do colaborador. “O *Mentoring* pode ser um processo formal ou informal e normalmente consiste num processo temporalmente longo” (Sousa *et al*, 2012, p. 171);
- Centros de Avaliação e Centros de Desenvolvimento (*Assessment Centres e Development Centres*);
- Plano de desenvolvimento pessoal;
- *Outplacement*: consiste num serviço que a organização presta ao colaborador quando este decide, de forma voluntária ou, habitualmente, involuntária abandonar a empresa. Neste sentido, a organização colabora em processos como “preparação na redação de um *curriculum vitae*, preparação para uma entrevista, aconselhamento, restabelecimento da autoestima, elaboração de um projeto profissional, identificação de oportunidades de trabalho, entre outros.” (Sousa *et al*, 2012, pp. 173-174);

2.4.5 Relação com os colaboradores

Para a abordagem deste tópico e para maior enriquecimento do mesmo, este dividir-se-á em dois momentos distintos sendo que esses são, também, inúmeras vezes mencionados

na literatura. Posto isto, serão partes integrantes deste subtópico a fase do acolhimento e integração (Garcia, 2016; Barbosa, 2012; Ferreira, 2015; Camara *et al*, 2001) e, ainda, a comunicação interna (Barbosa, 2012; Passos *et al.*, 2014; Ferreira, 2015; Camara *et al*, 2001).

2.4.5.1 Acolhimento e Integração

Para começar é preciso salientar que este processo de acolhimento e integração começa anteriormente ao ingresso de um novo colaborador. Este processo consiste em disponibilizar as melhores condições para o novo membro para que este se possa, mais facilmente, se sentir parte integrante da organização (Sousa *et al*, 2012). Também esta fase deve ser, previamente, planeada e preparada. Contudo, isto acarreta custos e, por isso, algumas organizações descoram a sua relevância esquecendo que este processo se reflete, várias vezes, na motivação e na retenção de colaboradores (Sousa *et al*, 2012).

À semelhança de outras práticas, esta também se encontra diretamente relacionada com o processo de recrutamento e seleção. Durante esta fase inicia-se o processo de acolhimento de um colaborador através da partilha de informação (Ferreira, 2015), quer por parte do entrevistador que dá informação relativa à empresa e, por outro lado, o candidato fornece informações relevantes quanto às suas “potencialidades, competências e valores para o desempenho a função em causa” (Sousa *et al*, 2012, p. 76). Porém, esta informação por si só não é suficiente, mas é fundamental para o “início da relação laboral” (Sousa *et al*, 2012, p. 76). O processo de integração engloba colaboradores das mais distintas hierarquias, como se pode constatar na imagem abaixo, em que caso esse processo não seja devidamente preparado a chegada do novo colaborador pode ser perspectivada como uma mudança organizacional e como tal pode provocar instabilidade e levar a “atitudes de desconfiança” (Sousa *et al*, 2012, p. 77). A posição que o colaborador pode vir a ocupar também poderá ser determinante no processo de interação entre colegas. Informações relativas quanto ao cargo e respetivas funções do novo colaborador, apresentar o antecessor e realizar uma reunião, ainda que de carácter informal, de equipa com a qual o colaborador vai trabalhar diretamente podem ser alguns primeiros passos de integração.

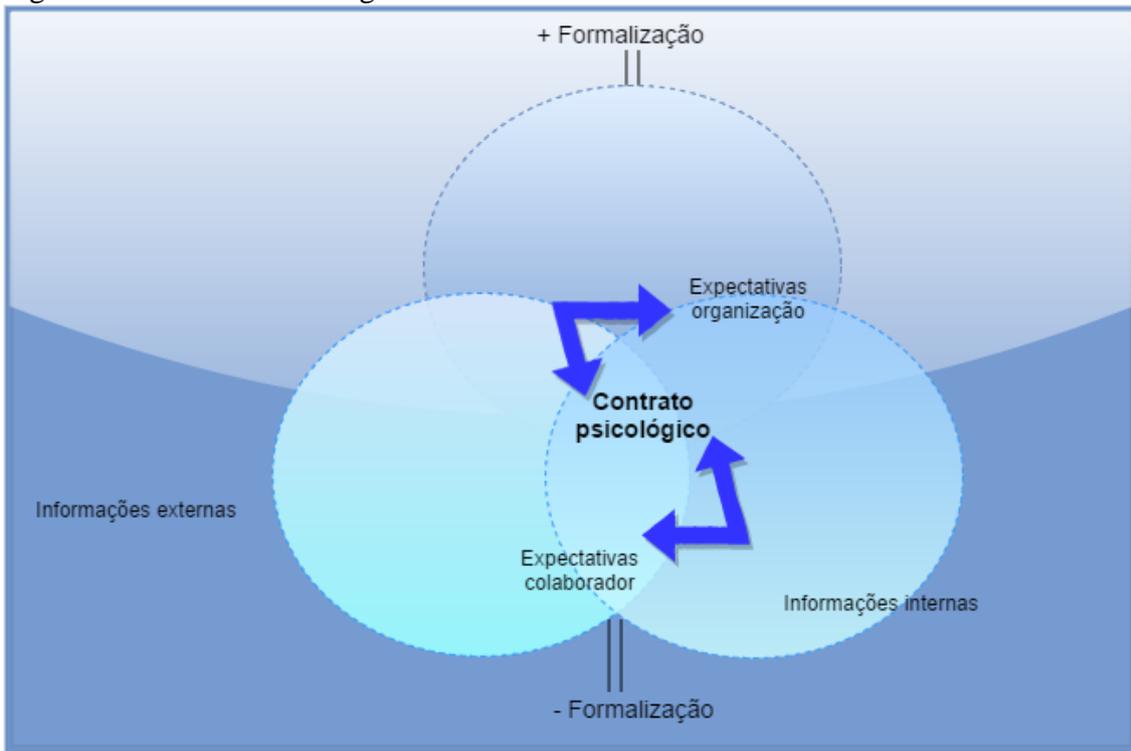
Figura 14: Participantes no processo de Acolhimento e Integração



Fonte: Baseado em Sousa *et al* (2012)

“A integração do colaborador implica que ele transporte consigo competências técnicas e aptidões profissionais, mas também valores, expectativas e motivações” (Sousa *et al*, 2012, p. 78). A partilha de informação na fase de recrutamento e seleção é fundamental para a elucidação dessas mesmas competências. Nesta fase surge o intitulado contrato psicológico que ocorre quando a organização e o colaborador procedem a um ajustamento entre as perspetivas das partes e a realidade, como se pode concluir através da figura que se segue.

Figura 15: Contrato Psicológico



Fonte: Sousa *et al* (2012)

Algumas organizações recorrem ao uso de alguns mecanismos, como:

- o manual de acolhimento ou outro tipo de manuais que fornecem as informações indispensáveis para que o novo colaborador consiga obter acesso a um vasto leque de conteúdos informativos das mais diversas temáticas;
- o *turn around* promovido pela organização é um mecanismo interessante para que o colaborador tome o primeiro contacto com a entidade máxima da organização e com as outras unidades/departamentos, é, no fundo, uma visita às instalações (Ferreira, 2015). Neste âmbito, existem organizações que proporcionam ao novo colaborador a oportunidade de trabalharem nos diferentes departamentos antes de ocuparem o cargo para o qual foram contratados;
- a formação de acolhimento e integração, embora pouco comum nalgumas empresas devido ao seu custo e aos riscos associados (os resultados serem pouco mensuráveis, pois muitos colaboradores abandonam a empresa antes de se verificarem resultados deste processo). Esta formação visa uma componente comportamental onde se explicitam quais os valores fundamentais de uma organização.

Depois de todo este processo, o novo colaborador terá que ser igualmente avaliado tendo por base os objetivos e a função que lhe foi atribuída, com o intuito de analisar a evolução do mesmo. Sousa *et al* (2012, p. 83) sugerem que as organizações podem recorrer a “fichas de acompanhamento e avaliação”, “entrevistas a meio do período experimental” e, ainda, “entrevistas no final do período experimental” para avaliarem os seus novos colaboradores e perceberem se, quer as componentes profissionais, como as pessoais, são compatíveis com a cultura organizacional da empresa, assim como, avaliar/acompanhar o processo de integração do colaborador.

2.4.5.2 Comunicação Interna

A comunicação interna é considerada como um poderosíssimo instrumento de GRH, pois através deste consegue-se “atrair, reter e desenvolver as pessoas nas organizações” (Camara *et al*, 2001, p. 451), independentemente, dos contextos (formal, informal, entre outros) e da forma que é aplicada (ascendente, descendente ou horizontal), sempre numa perspetiva de solidificar o pré-estabelecido na “Missão, Valores, Princípios Operativos, Padrões de Comportamento da Empresa” (Camara *et al*, 2001, p. 451; Santos, 2013).

A ideia relevante a reter sobre esta temática é que, numa organização, mesmo quando aparentemente não estamos a executar nenhuma tarefa ou, até mesmo, nenhum movimento estamos a comunicar. Um aglomerado dessas e de outras formas de comunicação, que são retidas pelos outros que estão a visualizar, vão permitir a esses mesmos indivíduos constituir uma ideologia daquilo que é a organização, sobre o seu ponto de vista (Camara *et al*, 2001). Por exemplo, isto acontece muitas vezes, a todos nós, quando falamos num nome de uma determinada marca e, mesmo sem ter o produto à nossa frente, pela consciencialização que temos da marca (seja ela favorável ou não), isso vai-nos permitir concluir que esse mesmo produto terá determinadas características, que consideramos como específicas dessa mesma marca. Essas ideologias podem advir da interpretação de fontes escritas ou orais porém, podem ser fruto, também, de momentos a que assistiu, uma experiência que vivenciou ou comportamentos. Deste modo, pode afirmar-se que esta é uma fase que deve ser muito cuidada, pois a perceção que os clientes internos obtiverem desta será considerada a “realidade da Empresa” (Camara *et al*, 2001, p. 434). Por estes motivos anteriormente mencionados é que o papel do gestor de RH é decisivo para a organizações pois, a este, cabe-lhe o papel de gestor/mediador de

comunicação que “pressupõe a facilitação do desenvolvimento de relações comunicacionais” (Camara *et al*, 2001, p. 443). Ainda na mesma linha de seguimento, o mesmo autor anteriormente mencionado, introduz aqui uma ideologia de “Eu Fornecedor, Tu Cliente” (Camara *et al*, 2001, p. 444) que algumas organizações põem em prática. Nestes casos, o mais importante é o respeito pelo outro até porque percebe-se a comunicação como “um serviço que se presta o Cliente Interno” (Camara *et al*, 2001, p. 444). Nestes casos, deverão ser fornecidas algumas informações “aos sujeitos cujas *transações comerciais* EU FORNECEDOR, TU CLIENTE sejam frequentes” (Camara *et al*, 2001, p. 445), para que os fornecedores possuam mais conhecimento sobre o cliente interno (como por exemplo, saber qual o grau de desempenho, as áreas de oportunidades, entre outras).

Para concluir e aproveitando a ideia com que foi iniciado este tópico, o gestor RH pode beneficiar da comunicação como um elemento de atração do cliente interno quando coloca em prática medidas como vídeos institucionais, cria um jornal da organização ou divulga a empresa em instituições de ensino. Por outro lado, com entrevistas, reuniões, ações de orientação, mensagens ou ações de diagnóstico das mais diversas espécies pode reter o cliente interno e, por fim, como mecanismo de desenvolvimento pode promover reuniões de resolução de problemas ou de *Brainstorming*, pode implementar a política de porta aberta, criar concursos de criatividade e sugestões, uma rede *intranet* ou, até mesmo, uma caixa de sugestões (Camara *et al*, 2001). Opções como: quadro informativo ou *placard*, rede *intranet*, canal interempresa (Titoce, 2012), entre muitas outras, não são menos viáveis que as anteriores, nem poderão ser descartadas. Assim como, elucidar que as redes sociais são dos instrumentos mais explorados, nos mais diversos níveis e vertentes, com o intuito de maior rapidez e proximidade. Neste sentido, as empresas possuem grupos de conversações onde podem, por exemplo, pedir auxílio para ver se outras lojas possuem um determinado artigo que está em falta, entre toda uma multiplicidade de outras tarefas que, de forma rápida e gratuita, podem ser resolvidas ou comunicadas.

2.5 O caso Português da GRH no setor hoteleiro

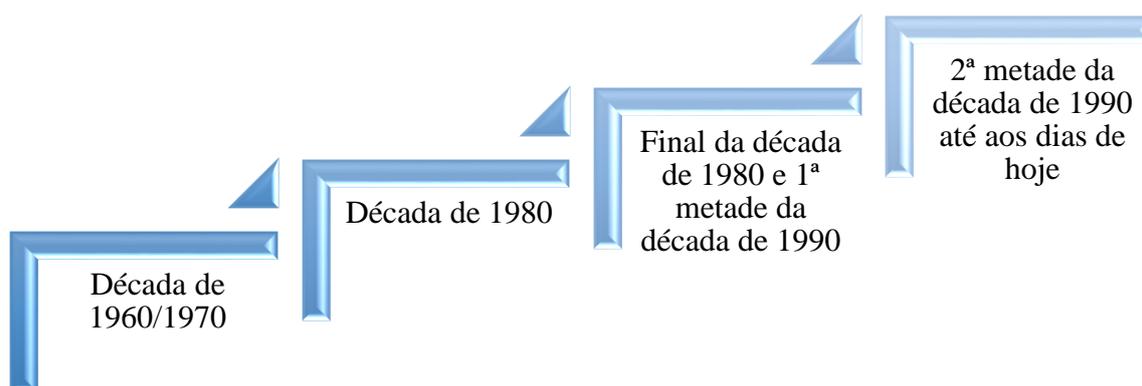
2.5.1 A GRH – breve análise

Em Portugal manifesta-se uma maior procura no que toca ao estudo da GRH. Neste sentido há quem advogue que esta temática é estudada por duas razões. A primeira é de natureza teórica e tem como objetivo estudar a evolução das práticas, bem como, a relação das mesmas como fator de competitividade, ou seja, pretende-se perceber como tem evoluído toda a aplicabilidade em contexto organizacional e apurar se são estas práticas que definem, ou não, a competitividade que é uma das grandes preocupações que a globalização veio vincar de uma forma ainda mais acentuada. Já a segunda é de cariz prático e depreende-se com o controlo dos efeitos das práticas implementadas sendo que, para tal, busca-se influência em aspetos como “a cultura organizacional, a estratégia de negócio, a internacionalização e a globalização das atividades e a respetiva influência na competitividade e produtividade organizacionais” (Neves e Gonçalves, 2009, p.72) para desenvolver todo este conceito.

A evolução da GRH é que vai proporcionar a inclusão da estratégia no próprio conceito. Foi nesta época, que as pessoas passam a ser encaradas como um fator de investimento, isto é, os recursos humanos são agora encarados como elementos decisores, no que à competitividade diz respeito. A atuação da GRH vai ser definida através de fatores de competitividade, da fragmentação dos mercados e das formas de aliança estratégica. Estes fatores supracitados são consequência da pressão realizada pela globalização sobre a GRH. Assim, pode concluir-se que a evolução desta área é, fortemente, afetada por dois grandes fatores, a globalização e a competitividade.

Já percebemos que a evolução da GRH provocou grandes mudanças quer nas práticas como nas funções que são desempenhadas pelos colaboradores que compõem a equipa deste departamento. Porém, também já vimos que esta evolução foi impulsionada por motivos externos à organização, como a globalização por exemplo. Isto acontece porque as organizações são sistemas que afetam e podem ser afetadas quer internamente como por fatores externos. Nesta linha de pensamento, alguns autores defendem que a evolução da GRH em Portugal pode ser distinguida por quatro períodos de tempo (Rebelo, 2013; Neves e Gonçalves, 2009).

Figura 16: Quatro períodos de evolução de GRH em Portugal



Fonte: Baseado em Rebelo (2013); Neves e Gonçalves (2009)

No primeiro período, a função de GRH tinha como designação “Gestão de Pessoal” e aspetos como “remunerações, técnicas de seleção e formação dos colaboradores” (Rebelo, 2013, p. 13) começam a imperar em Portugal. Este período foi muito marcado pela Revolução de Abril de 1974. Nesta altura registou-se, nas ofertas de emprego, uma procura por colaboradores que detivessem um perfil jurídico e que desempenhassem “funções relacionadas com a GRH e o perfil da função estava muito associado a práticas de natureza jurídico-administrativas” (Neves e Gonçalves, 2009, p. 74).

O segundo período traz consigo o conceito de GRH, propriamente dito, associado aos assuntos do tratamento de Pessoal nas organizações. É, nesta época, que surge uma nova realidade, a do Mercado Único, e que leva a que se procure a modernização e a vantagem na competitividade. Porém, esta função continuava ainda muito burocrática. Então, entende-se como funções de GRH, funções como: “planificação de efetivos e análise das funções e dos sistemas de trabalho, da afetação de pessoas aos postos de trabalho, da higiene e segurança no trabalho, da gestão de incentivos, da avaliação do desempenho, gestão de carreiras, formação, desenvolvimento do potencial humano, etc.” (Neves e Gonçalves, 2009, p.75). É, no final da década de 80, que a GRH, em Portugal, conquistou uma afirmação, em especial, no setor industrial. Desta afirmação surgem novas preocupações e formas de atuação no que corresponde à “seleção e avaliação começando, também, a formação a assumir alguma importância” (Rebelo, 2013, p.13). Os perfis procurados para colaboradores, nesta época, estavam relacionados com as Ciências Sociais e Humanas.

Num terceiro período, regista-se a entrada de Portugal na antiga CEE, em 1986, que provocou fortes mudanças a nível organizacional nacional. Aqui a GRH vê a sua função ganhar força em detrimento da perda de influência dos sindicatos. As principais preocupações eram “a evolução e a transformação de valores, a tecnologia e o trabalho e a sua implicação na atividade organizacional e na gestão das pessoas.” (Rebelo, 2013, p.13). Aqui continua a pairar uma grande preocupação com a competitividade, com a formação e desenvolvimento do capital humano como forma de combater a realidade do desemprego e a formação escassa que se fazia sentir (Rebelo, 2013; Neves e Gonçalves, 2009). Os fundos comunitários tiveram um papel fundamental para a sociedade em geral e para as organizações em concreto, pois permitiu a formação profissional de colaboradores.

Por fim, o período que nos acompanha até aos dias de hoje é caracterizado como aquele que acompanha “quase em tempo real as tendências de evolução ocorridas, como o demonstram estudos empíricos realizados” (Neves e Gonçalves, 2009, p. 76). Esta fase centraliza as suas funções na gestão de competências, na competitividade, na excelência e no papel ativo dos recursos humanos (Rebelo, 2013; Neves e Gonçalves, 2009). Aqui as pessoas começam a ser encaradas como o centro das atenções em prol do “resultado da identificação do fator humano como diferenciador competitivo” (Rebelo, 2013, p.13). Relativamente aos perfis procurados pelas organizações surge o cuidado na seleção de pessoas com formação académica, com especial interesse, em colaboradores formados em áreas da Psicologia e em GRH. Outros requisitos pretendidos são “aptidões estratégicas e de desenvolvimento organizacional, bem como a capacidade para gerir competências e o fomento da aprendizagem organizacional” (Neves e Gonçalves, 2009, p. 75).

Concluindo, prevê-se que a GRH, no futuro, capte muito a atenção de investigadores para esta área e, especialmente para questões relativas ao “ciclo de vida organizacional (iniciação, crescimento funcional, controlo de crescimento e integração estratégica) e as ênfases diversificadas relativamente a dimensões e prioridades de GRH” (Neves e Gonçalves, 2009, p. 73) serão fundamentais. As funções relacionadas com GRH passam a ter um papel proactivo a fim de fornecer e produzir as respostas necessárias para o mercado e são muitas vezes incluídos nas decisões relativas à gestão (Rebelo, 2013). O desenvolvimento de competências é um fator ao qual se presta muita atenção, atualmente, pois, apesar de ser intangível, este pode ser fonte de “reconhecimento e notoriedade,

motive a atenção dos investidores e contribua para assegurar a sua sustentabilidade” (Neves e Gonçalves, 2009, p. 72).

2.5.2 Setor hoteleiro – breve caracterização

O turismo é um setor muito importante para a economia do país e, neste caso, a hotelaria tem um papel primordial, como prestadora de serviços (Martins e Machado, 2002). O turismo traz agregado a si “um efeito multiplicador muito importante, que se traduz no efeito da propagação a outras atividades económicas do valor absoluto dos gastos” (Martins e Machado, 2002, p. 1).

De todos os serviços turísticos existentes em Portugal a hotelaria é aquela que tem uma maior representatividade, sendo que estes serviços são caracterizados por “atividades que uma parte pode oferecer a outra (...) são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis” (Martins e Machado, 2002, p. 2). Isto porque as próprias características deste serviço hoteleiro apenas permitem que este produto seja “consumido no local onde é produzido” (Martins e Machado, 2002, p. 2).

No que toca ao setor, em Portugal, este possui grande sazonalidade e daí advêm problemas no que à contratação de mão de obra corresponde que, por vezes, se encontra desajustada e que coloca em risco a perceção do turista face ao atendimento e, até mesmo, quanto ao destino (Ferreira, 2015). Neste sentido, pode dizer-se que este é um setor bastante sensível na transmissão de perceções e, por isso, o resultado do serviço pode ser afetado pelo fornecedor, bem como, pelo cliente (Martins e Machado, 2002). Quanto à mão de obra alguns estudos caracterizam-na como “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” (Machado e Martins, 2005, p. 91). Isto deve-se, primordialmente, à sazonalidade do setor e à subjetividade dos resultados do trabalho, visto que estes serviços são difíceis de caracterizar aquilo que são ou não boas prestações de acolhimento ou de serviço (Machado e Martins, 2005). A hotelaria tem por objetivo manter o serviço de excelência e de manter um elevado desempenho, porém isto é difícil compatibilizar num setor que sobrevive através de recrutamento por curtos períodos de tempo (contratos a termo) e daí estes recorrerem, com frequência, às escolas de hotelaria para procurarem recursos humanos qualificados (Passos *et al.*, 2014). Segundo alguns órgãos representativos do setor estes referem que “o horário de trabalho é de 40 horas

semanais, estando também consignado nos CCT (Contrato Coletivo de Trabalho) o regime de adaptabilidade e os bancos de horas em regime de compensação. Existem situações em que se verifica trabalho suplementar não remunerado” (Passos *et al.*, 2014, p. 85). Contudo, neste setor nem as funções de gestão estão livres ao trabalho de várias horas, essencialmente de natureza imprevisível uma vez que essas são tendencialmente determinadas pelas necessidades da empresa (Machado e Martins, 2005). Quanto à formação constata-se que a formação no local de trabalho é a mais utilizada (Passos *et al.*, 2014). Devido a este ser um setor atípico acaba por criar uma “perceção negativa que dificulta a retenção de colaboradores qualificados” (Garcia, 2016, p. 24).

Todavia, o setor possui a sua vertente negativa mas também possui potencialidades. Neste sentido, a autora Anny Garcia (2016) aponta oito pontos forte da hotelaria em Portugal.

Figura 17: Pontos fortes da hotelaria em Portugal



Fonte: Adaptado de Garcia (2016)

Em termos de conclusão apresento, em resumo, as quinze especificidades da hotelaria, segundo Garcia (2016):

1. Opera em regime completo, ou seja, 24 horas por dia durante sete dias por semana;
2. Implica um investimento avultado;

3. Independentemente da sazonalidade que faz com que a procura se apresente com fenómenos abruptos em determinadas épocas e regiões, a oferta é sempre fixa durante todo o ano financeiro;
4. É produtor e prestador de serviços no mesmo local;
5. As expectativas são distintas para cada cliente;
6. O produto do serviço é intangível;
7. Variedade na prestação de serviço;
8. Os gestores necessitam de formação em áreas como gestão, gestão de recursos humanos e de um conjunto de outras competências;
9. Os colaboradores podem residir nas instalações, eventualmente;
10. Existência de colaboradores sem qualificação;
11. Baixa remuneração;
12. Recorrência a horários flexíveis e a horas extras;
13. Possibilidade de rotatividade de colaboradores;
14. “A maioria dos colaboradores neste setor é jovem, mulheres em regime de part-time e em períodos sazonais” (Garcia, 2016, p. 24);
15. Predominância do *turnover*.

Como se pode prever num setor com características tão específicas a GRH terá que ser executada de uma forma muito própria (Martins e Machado, 2002) e deverá ir de encontro com a estratégia organizacional (Machado e Martins, 2005). Aqui a GRH terá o papel fundamental de “atrair, desenvolver, motivar e manter uma força de trabalho, com elevada performance” (Machado e Martins, 2005, pp. 91-92) e esta é a chave primordial para a qual “se gere para o futuro, se antecipam problemas, se permanece junto do cliente e à frente dos concorrentes e se compreende e fomenta uma correta cultura organizacional” (Machado e Martins, 2005, p. 92).

2.5.3 A GRH no setor hoteleiro

A GRH na hotelaria surge devido a este ser um serviço inteiramente dependente de pessoas. Serão os colaboradores que vão influenciar “em larga escala a perceção dos clientes quanto à qualidade dos serviços prestados e o conseqüente regresso e fidelização dos mesmos” (Ferreira, 2013, p. 48). Contudo, este maior envolvimento da GRH e da presença de membros representativos desta área começam a surgir na década de 90

dedicando-se apenas ao recrutamento e seleção de colaboradores. Porém, ainda havia muito o registo destas práticas recaírem sobre o diretor geral do estabelecimento hoteleiro (Martins e Machado, 2002). Só mais tarde é que estes começam a ter alguma participação em assuntos mais genéricos e de decisão. Numa fase sequente surge um aumento da preocupação quanto ao desenvolvimento da carreira, à maior preocupação com a formação e, por exemplo, surgem novos conceitos como o *empowerment* (Ferreira, 2013). Atualmente, ainda se verifica que uma grande porção dos estabelecimentos hoteleiros investem pouco nesta área e apesar destes reconhecerem as práticas mais importantes e a sua eficácia ainda pouco se coloca efetivamente em prática (Passos *et al.*, 2014; Trindade, 1999). Assim como se verifica igualmente que em estabelecimento de grande dimensão é mais comum existirem técnicos especializados na área, por oposição ao que acontece em estabelecimentos hoteleiros de pequenas dimensões (Ferreira, 2015).

A GRH possui uma natureza mais pró-ativa o que permite que, dentro da organização, os colaboradores sejam encarados como partes integrantes com papel ativos que são geridos mediante objetivos alinhavados para longo prazo (Garcia, 2016; Ferreira, 2013). Neste sentido, pode dizer-se que o processo de GRH “é colocado em prática, nas organizações, através de um planeamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo de um conjunto de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente e eficaz” (Martins e Machado, 2002, p. 1; Machado e Martins, 2005; Garcia, 2016).

O turismo é uma área de constantes mudanças e, por isso mesmo, pode-se considerar que estas duas áreas se complementam porque, se por um lado, o gestor de RH gere os processos de mudança de forma a tentar detetá-la preventivamente tentando dirimir as suas possíveis consequências e para que esse processo seja mais pacífico para os colaboradores, por outro lado, o turismo que se apresenta em permanente mudança quanto aos destinos a alterarem-se mediante as épocas e por ser um setor dependente das necessidades e motivações dos turistas que são facilmente alteradas, o seu processo de mudança é ainda mais vincado do que em outras áreas. Neste sentido, partilha-se da ideia de que “os mais arrojados investimentos, os mais modernos equipamentos e as instalações mais luxuosas não serão bem-sucedidas caso o aspeto humano/ pessoal da organização seja descuidado” (Martins e Machado, 2002, p. 1). A agregar a tudo isto a enorme concorrência que torna, por isso, necessário que as organizações adotem as ferramentas necessárias para a sua sobrevivência e para o seu destaque perante os concorrentes (Martins e Machado, 2002; Machado e Martins, 2005; Ferreira, 2013; Garcia, 2016).

Para finalizar, a GRH pode ser vantajosa em vários sentidos para o setor hoteleiro, especialmente quando o processo de recrutamento e seleção é feito de forma eficiente, quando “garante a oferta de formação profissional específica e contínua” (Garcia, 2016, p.23), quando consegue reduzir o *turnover*, quando “desenvolve práticas de retenção de talento e motivação dos colaboradores” (Garcia, 2016, p.23), quando possui um plano de remunerações e incentivos e quando existe uma justa e eficaz avaliação de desempenho.

Capítulo III – Revisão da Literatura sobre o setor
hoteleiro

3 O Turismo em Portugal

3.1 Contextualização do setor do Turismo

O turismo em Portugal é um setor com um elevado contributo para a economia do país no sentido em que este se traduz em mais-valias. Essas mais-valias estão presentes através da entrada de divisas, da criação de postos de trabalho, bem como de outros fatores que estão indiretamente interligados como, por exemplo, a necessidade de requalificação ou construção de infraestruturas, desenvolvimento do comércio local, entre outras (Garcia, 2016).

A definição de turismo não é consensual e é um tema bastante discutido entre autores e organizações ligadas à área, no sentido de tentarem obter uma definição que possa ser aceite de forma quase unânime. Assim, o turismo pode considerar-se como “ (...) um fenómeno social, cultural e económico que envolve o deslocamento de pessoas para países ou lugares fora do seu ambiente habitual para uso pessoal ou comercial ou para o negócio” (World Tourism Organization - UNWTO, s.d.). O turismo enquanto fenómeno económico está relacionado com “ (...) necessidades e motivações cuja satisfação depende da qualidade das estruturas e infraestruturas utilizadas” (Martins, 2002, p.1). Porém, não descora a dependência da qualidade da atividade humana e profissional dos RH como elemento determinante do resultado de satisfação da prestação dos serviços. Já Cunha (1997), sobre o ponto de vista económico, refere que turismo são “ (...) 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 (...) ” (citado por Martins, 2002, p. 6).

Em Portugal, desde 2015 até à data de hoje, o turismo encontra-se sob a alçada do Ministério da Economia onde Manuel Caldeira Cabral é o atual Ministro e Ana Mendes Godinho é a Secretária de Estado do Turismo. As informações sobre o setor podem ser encontradas, essencialmente, no *site* de Turismo Portugal, *IP* (www.turismodeportugal.pt) e aqui pode-se consultar desde as alterações legislativas aos dados estatísticos, com o recurso de uma recente plataforma *online* denominada de “travelBI by Turismo de Portugal” (<http://travelbi.turismodeportugal.pt>). O Turismo de Portugal é uma autoridade do setor turístico nacional que tem à sua responsabilidade a promoção, a valorização e a sustentabilidade da atividade turística (Turismo de Portugal, I.P., 2008).

Portugal possui um documento intitulado de PENT (Plano Estratégico Nacional do Turismo) que tem por objetivo definir os horizontes gerais que contribuam que esta atividade sirva como contributo para o bem-estar da população portuguesa e que esse desenvolvimento seja, o quanto possível, equilibrado quer a nível qualitativo como quantitativo. Este documento foi iniciativa de Manuel Pinho que, no ano de 2006, era o Ministro da Economia e da Inovação, ministério encarregue do turismo na altura, e que tinha Bernardo Trindade como Secretário de Estado do Turismo.

Após a contextualização geral do setor, do seu posicionamento e identificados os respetivos responsáveis pelo controlo e gestão do mesmo, para a presente investigação, ficam alguns dados quantitativos que denotam a importância deste setor para a economia portuguesa.

Neste sentido, pode proferir-se que o turismo é uma das forças mais flexíveis da economia e o seu contributo é fulcral e bastante representativo, principalmente, num país como Portugal que se encontra em recessão económica. Este sector gera divisas para o país e origina a criação de emprego (Garcia, 2016; Trindade, 1999). O PIB (Produto Interno Bruto) do turismo português em 2015 contribuiu com 6,4% e estima-se que este crescimento se mantenha progressivo até 2026, segundo a WTTC (World Travel & Tourism Council), chegando a atingir valores a rondar os 7,3% do PIB (Público, 2016). Para além do contributo para o PIB, o turismo, registou um aumento de 9,5% no saldo da balança turística portuguesa, em 2015, “implicando que Portugal se situasse na 5.^a posição dos países com maior saldo da balança turística da União Europeia” (Instituto Nacional de Estatística, I.P., 2015, p. 15).

3.2 Caracterização da oferta turística

No que à oferta turística portuguesa corresponde é importante começar por apresentar o número de estabelecimentos por NUTS II (Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos), no período compreendido entre 2010 e 2015, sabendo que em Julho de 2015 existiam 1.591 estabelecimentos hoteleiros em atividade (Instituto Nacional de Estatística, I.P., 2015). Posto isto, há autores que definem o conceito de oferta turística como o “ (...) conjunto dos fatores 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” (Cunha,1997 citado por Martins, 2002, p. 7).

Tabela 1: Oferta hoteleira de 2010 a 2015

Oferta Hoteleira 2010|2015

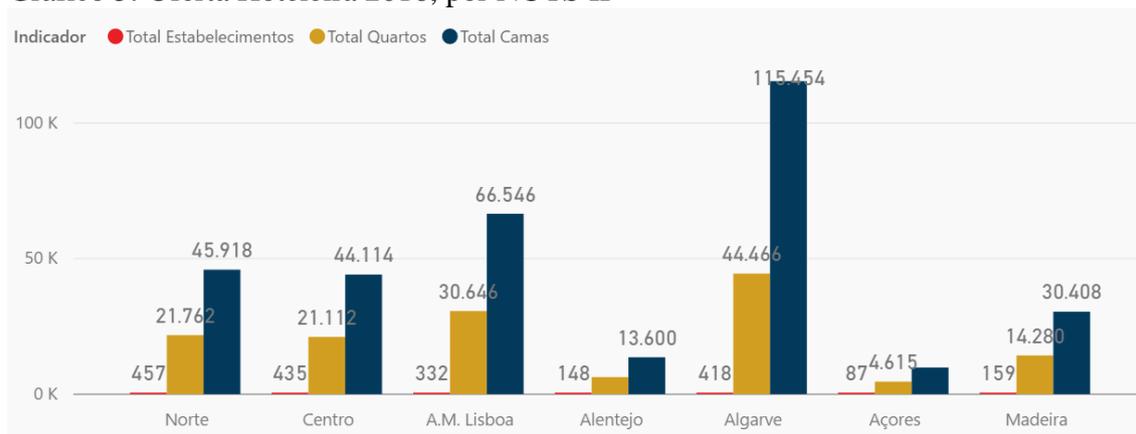
Valores: Nº Estabelecimentos; Unidade de medida: Unidade - 2010 a 2014 Dados Definitivos - 2015 Dados Provisórios; Formula: Valor; Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

[Nº Estabelecimentos]	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Norte	441	453	463	450	457	460
Centro	418	414	419	416	420	425
Lisboa	313	311	322	327	338	337
Alentejo	157	158	155	147	150	147
Algarve	412	416	428	425	434	420
Região Autónoma dos Açores	82	80	79	80	82	84
Região Autónoma da Madeira	188	187	162	163	160	160

Fonte: travelBI (2016)

Da análise da tabela acima, verifica-se que a maior oferta localiza-se na região do Norte, Centro e Algarve, no que respeita aos estabelecimentos. Destes três, destaca-se uma ligeira redução na região do Algarve do número de estabelecimentos entre 2014 e 2015.

Gráfico 5: Oferta Hoteleira 2016, por NUTS II



Fonte: travelBI (2016)

Comparando exatamente o mesmo cenário, mas por número de camas disponíveis, os dados alteram-se ligeiramente e, aqui, ficam nos três primeiros lugares o Algarve (115.454), Lisboa (66.546) e o Norte (45.918). A nível de oferta de quartos o panorama regista-se idêntico ao anteriormente analisado com a oferta por camas (travelBI, 2016).

Tabela 2: Estabelecimentos hoteleiros por tipologia

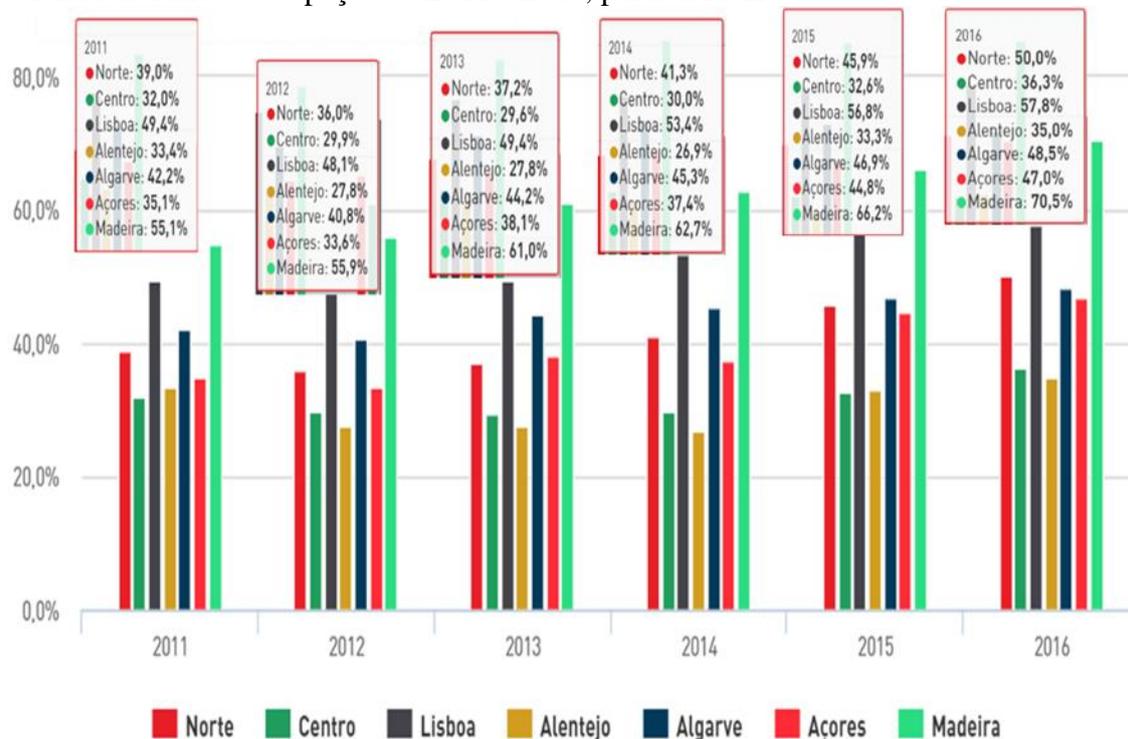
Tipologias	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Hotéis	771	873	988	1039	1121	1164	1238
5*	64	73	74	90	98	101	109
4*	267	294	317	327	353	380	415
3*	292	306	331	339	354	355	368
2* e 1*	148	200	266	283	316	328	346
Hotéis-Apartamentos	137	144	150	145	145	141	142
Pousadas	40	39	36	35	35	36	36
Aldeamentos Turísticos	38	40	45	44	46	45	52
Apartamentos Turísticos	183	184	195	192	195	197	194
Outros	842	739	614	553	499	445	374
Total Global	2 011	2 019	2 028	2 008	2 041	2 028	2 036

Fonte: Adaptado de travelBI (2016)

Numa análise relativa à oferta de estabelecimentos por tipologias pode concluir-se que tem havido um aumento geral no total global de estabelecimentos salvo a ligeira diminuição que ocorreu em 2013 e 2015. Relativamente às tipologias o hotel, no ano de 2016, existia em maior quantidade e dentro desta a classificação de quatro estrelas é a mais predominante. Seguem-se os apartamentos turísticos e os hotéis-apartamentos. Este efeito quase corresponde com o da procura em termos de dormidas por tipologia onde

surgem os hotéis de quatro estrelas, os hotéis de três estrelas e os hotéis-apartamentos como os mais bem posicionados (Silva, Análise Regional | março 2017, 2017).

Gráfico 6: Taxa de ocupação de 2011 a 2016, por NUTS II

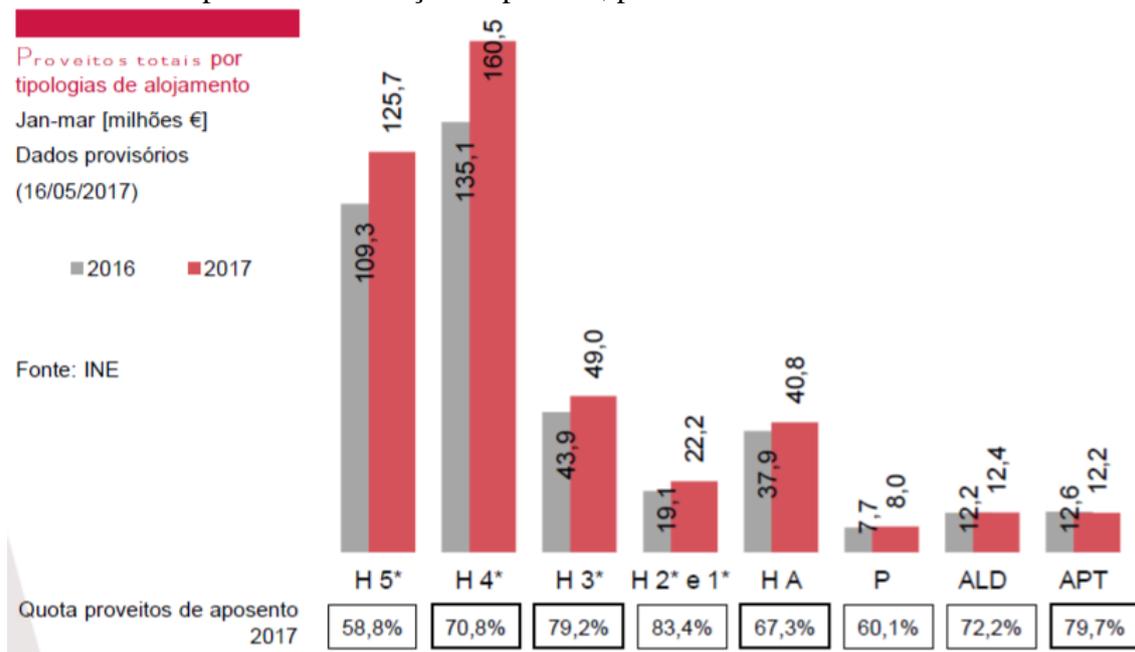


Fonte: travelBI (2016)

Do gráfico acima, salienta-se que a maior taxa de ocupação registou-se na Madeira (70,5%), seguida de Lisboa (57,8%) e do Norte (50%). Quanto à taxa de ocupação quarto esta atingiu 49,9% (+3 p.p.) e a taxa de ocupação cama os 35,4% (+0,5 p.p.) (Silva, Análise Regional | março 2017, 2017)).

Referente aos proveitos totais, o gráfico abaixo ilustra esses dados por tipologia de alojamento num período compreendido ente Janeiro a Março de 2017, em termos provisórios.

Gráfico 7: Perspetivas de evolução da procura, por NUTS II



Fonte: Silva, Análise Regional | março 2017 (2017)

Com o recurso à análise do gráfico percebe-se que são estimados maiores proveitos totais nos hotéis de duas e uma estrela, os apartamentos turísticos estão em segundo plano e só depois surgem os hotéis de três estrelas e os aldeamentos turísticos.

3.2.1 O perfil do colaborador do setor hoteleiro

O setor hoteleiro caracteriza-se, normalmente, pelo seu caráter sazonal e temporário que leva a elevadas taxas de rotação de pessoal (Martins, 2002). A este setor estão associadas ainda outras características menos favoráveis, tais como as remunerações baixas, a carga horária e isto devido a, em Portugal, as empresas deste setor serem, predominantemente, micro/pequenas empresas (Martins, 2002; Passos *et al.*, 2014). Conhece-se ainda que, por vezes, este setor privilegia o emprego às faixas etárias mais jovens como uma forma de oportunidade para o seu primeiro emprego ou, por vezes, faz-se valer da “generalização do uso de mão-de-obra expatriada” (Martins, 2002, p. 13; Passos *et al.*, 2014). Feita esta breve introdução vejamos o que as estatísticas nos permitem concluir relativamente aos colaboradores que operam no setor hoteleiro.

Tabela 3: População empregada por género

(milhares)

Designação	Ano	Género	População Empregada
Total Economia	2015	Masculino	2 334,30
		Feminino	2 214,40
	2016	Masculino	2 400,60
		Feminino	2 260,90
Alojamento	2015	Masculino	24,3
		Feminino	32,7
	2016	Masculino	29,4
		Feminino	38,9
Restauração e Similares	2015	Masculino	83,8
		Feminino	117,8
	2016	Masculino	97,8
		Feminino	126,8
Alojamento, Restauração e Similares	2015	Masculino	108,1
		Feminino	150,5
	2016	Masculino	127,2
		Feminino	165,7

Fonte: adaptado de travelBI (2016)

Da análise da tabela acima apresentada ressalta-se que embora no total da economia o género feminino tenha uma menor representatividade, nas restantes designações constatamos que este é o género predominante. Verifica-se ainda que existe um aumento da população empregada em 2016 face a 2015.

Tabela 4: População empregada, por grupo etário

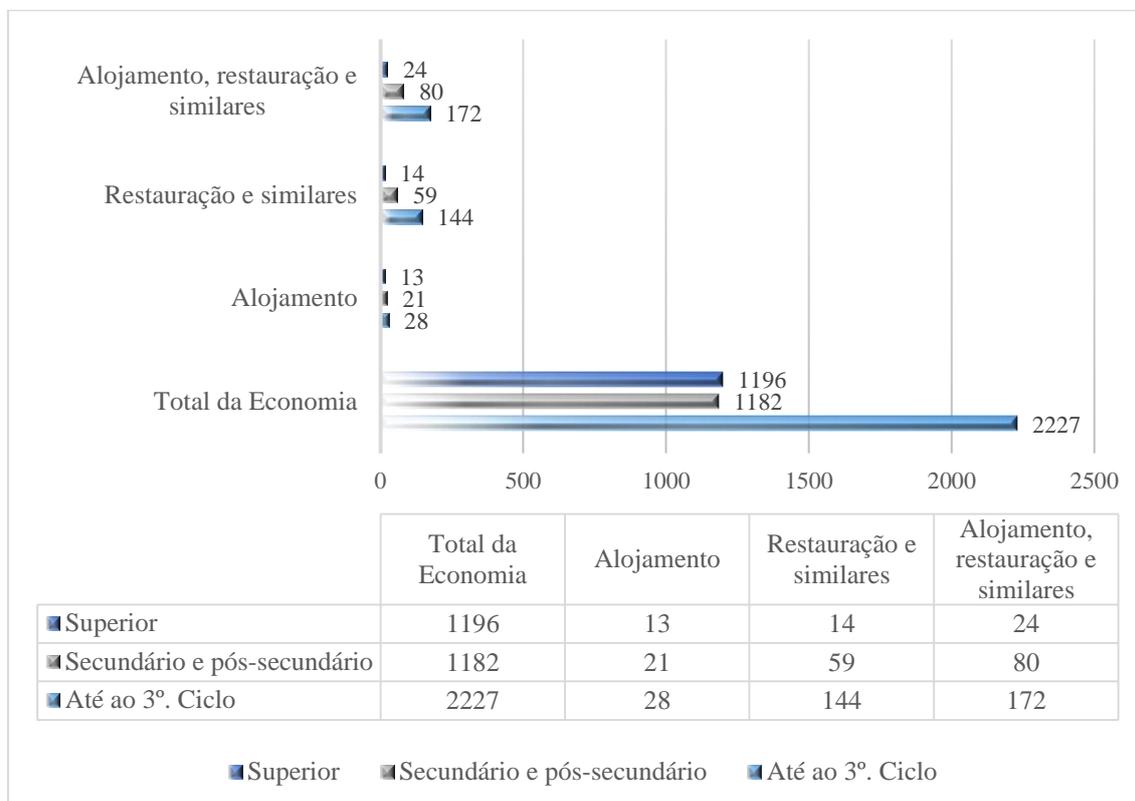
[População Empregada]	15-24 anos	25-34 anos	35-44 anos	45 e mais anos
Total Economia	262	923	1.308	2.112
Alojamento	7	15	15	25
Restauração e Similares	33	50	49	86
Alojamento, Restauração e Similares	39	65	64	111

Fonte: travelBI (2016)

Numa outra perspetiva constatamos que a faixa etária predominante é a de 45 e mais anos

em todos os setores. O segundo grupo etário é o de 35 a 44 anos, com exceção da população empregue no alojamento, restauração e similares.

Gráfico 8: População empregada, por habilitações literárias



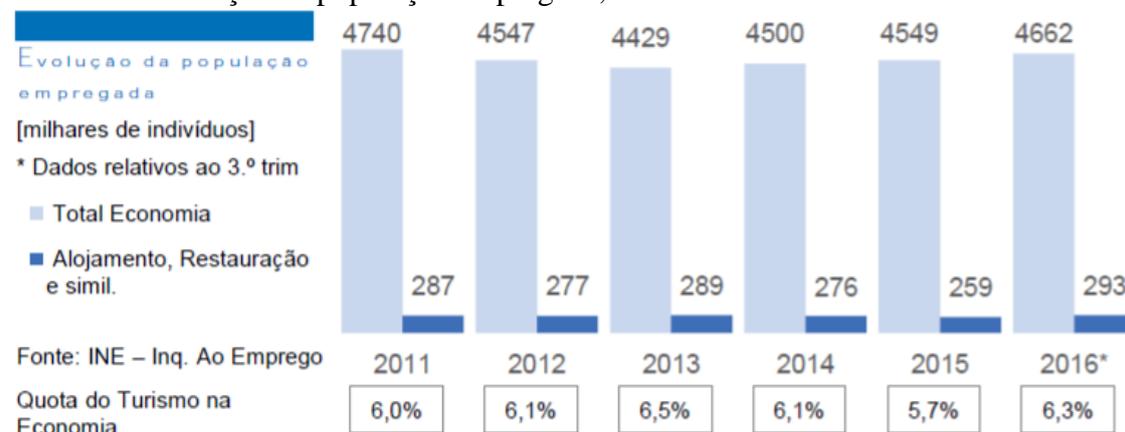
Fonte: Adaptado de travelBI (2016)

Do gráfico anterior constata-se que os colaboradores do setor têm, predominantemente, habilitações literárias até ao 3º ciclo registando valores de 28 milhares de colaboradores em alojamento, 144 em restauração e similares, 172 em alojamento, restauração e similares. Também no total da economia este é o nível mais predominantes (2227 milhares). O ensino secundário e pós-secundário surge aqui numa segunda posição contrastando com o valor de referência do total da economia onde, em segundo lugar, surgem os colaboradores com habilitações literárias ao nível do ensino superior, porém no setor em questão tal não acontece.

Para concluir, sabe-se que o alojamento e a restauração representam 21,3% do emprego total em Portugal (EURES, 2017) e o total de todas as atividades ligadas ao turismo empregam 293 mil colaboradores no 2º trimestre de 2016 (Silva, 2016). A área de

alojamento, restauração e similares lançou 18% das ofertas de emprego no mês de Abril de 2017, registando um remanescente de 0,9% face a igual período de 2016 (Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P., 2017). Isto pode constatar-se com a diminuição de desemprego e o respetivo aumento da população empregada (ver gráfico abaixo). Registaram-se 16,2% colocações na atividade económica correspondente ao alojamento, restauração e similares, com o aumento de 1% face a igual período de 2016 (Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P., 2017). Quanto ao vínculo regista-se que, no 3º trimestre de 2016, 94% no setor do alojamento e 72% na restauração e similares estavam a tempo completo, acompanhando os 82% do total da economia.

Gráfico 9: Evolução da população empregada, 3º trimestre 2016

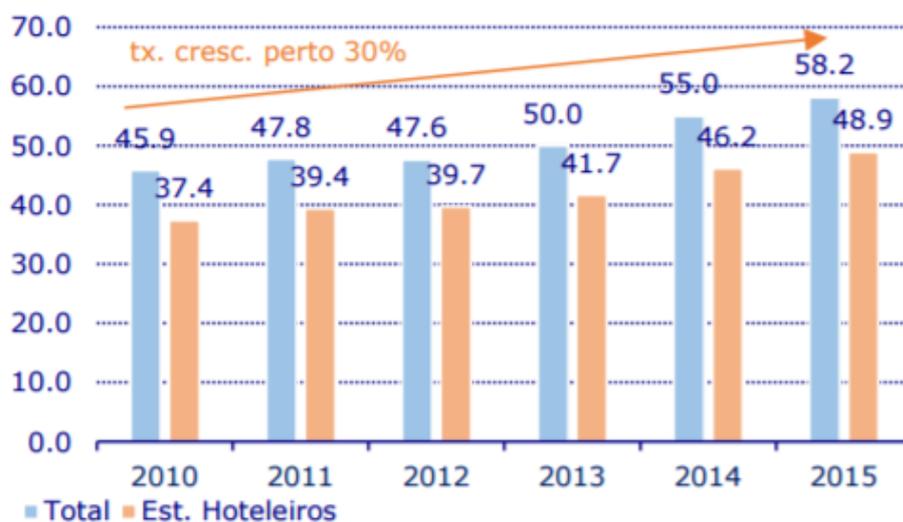


Fonte: Silva (2016)

3.3 Análise da procura turística

No que à procura turística corresponde, Portugal, regista dormidas totais a rondar os 58,2 milhões, em 2015, verificando-se uma taxa de crescimento na ordem dos 30%, desde o ano de 2010.

Gráfico 10: Dormidas totais e em estabelecimento hoteleiros
(milhões de dormidas)



Fonte: BPI (2016)

Estas dormidas podem ser provenientes quer de turistas estrangeiros (ou não residentes) como de turistas residentes. No ano de 2016, apenas os turistas não residentes, totalizaram cerca de 38,3 milhões assumindo uma subida de 11,4% face a 2015 (aicep Portugal Global, 2017).

Gráfico 11: Evolução das dormidas em Portugal

(%; milhões de dormidas em estabelecimentos hoteleiros)



Fonte: BPI (2016)

Relativamente à evolução das dormidas, evidencia-se uma taxa de crescimento dos turistas estrangeiros nestes cinco anos e esse valor continuou a subir em 2016 (aicep Portugal Global, 2017). Os países de proveniência desses turistas são o Reino Unido (23,9%), a Alemanha (13,7%) e a Espanha (10,3%), com maior representatividade. Porém, foram os franceses que registaram um maior crescimento comparativamente com o ano anterior, com um crescimento de 18% totalizando cerca de 10,3% das dormidas (aicep Portugal Global, 2017). Com um impacto ainda pouco significativo ressalta-se o crescimento de dormidas de turistas provenientes do Brasil com uma quota de mercado de 3,9% (aicep Portugal Global, 2017). Por outro lado, os turistas residentes têm diminuído significativamente, acumulando uma redução de 7,2%, desde 2010.

Quanto à procura esta pode ser favorável, mas, por vezes, acarreta algumas consequências como o crescimento constante e a possível concentração no tempo, no espaço e em atrativos. Principalmente este último é um caso muito visível no nosso país onde existe uma elevada taxa de sazonalidade e onde os meses de verão registam taxas de ocupação muito altas predominantemente nas mesmas regiões, ano após ano. Contudo, o importante aqui é referir quais os mercados emissores e os contributos que advém dessa procura, essencialmente, externa.

Tabela 5. Receitas Turísticas (em milhões de €)

	2017 jan-mar	2017/16 Var. %	2017 Var. Abs	2017 Quota	
Total	2 212,2	12,4	244,9	100,0	Receitas Turísticas, TOP 10 rubrica "Viagens e Turismo" da Balança de Pagamentos [milhões €] Dados provisórios (18/05/2017) Fonte: Banco de Portugal
Reino Unido	352,7	9,2	29,6	15,9	
França	328,7	12,6	36,9	14,9	
Espanha	316,3	-1,0	-3,3	14,3	
Alemanha	248,7	8,5	19,5	11,2	
Brasil	132,0	60,7	49,9	6,0	
Holanda	94,1	14,4	11,9	4,3	
EUA	87,6	36,5	23,4	4,0	
Angola	74,6	-2,9	-2,3	3,4	
Suíça	61,7	5,7	3,3	2,8	
Bélgica	56,2	9,3	4,8	2,5	
Outros	459,6	18,3	71,2	20,8	

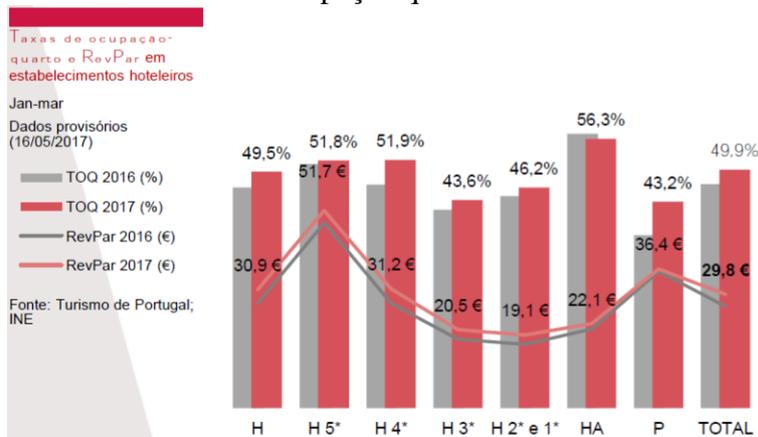
Fonte: Silva (2017)

A tabela acima apresenta o TOP 10 dos destinos emergentes que procuram Portugal como destino de férias. De salientar o caso do Reino Unido, que está no primeiro lugar das expectativas da procura, no que diz respeito aos mercados externos, que apesar do que se

fazia prever com o efeito do brexit, estes turistas continuam a permanecer num lugar cimeiro da tabela. A França e a Espanha ocupam a segunda e terceira posição quanto procura externa. Todavia, analisando a nível de dormidas, o TOP 10 altera-se ligeiramente onde Reino Unido, Alemanha e Espanha estão nos três primeiros lugares seguidos da França, Holanda, Brasil, Itália, EUA, Dinamarca e Suécia.

Para terminar, convém frisar que quer os proveitos globais, como os proveitos de aposento e o RevPar (Rendimento/receita disponível por quarto) apresentam um aumento significativo de 2010 a 2015, com exceção do ano de 2012 que viu estes valores reduzirem ligeiramente (BPI, 2016). Analisando apenas o RevPar por regiões obtemos uma média de 33,73€, em 2015. As regiões que conseguem ultrapassar essa média são Lisboa (53,61€), a Região Autónoma da Madeira (41,41€) e o Algarve (41,06€). Abaixo da média está o Norte (29,74€), a Região Autónoma dos Açores (26,96€), o Alentejo (23,87€) e o Centro (19,48€) (BPI, 2016).

Gráfico 12: Taxa de ocupação quarto e RevPar



Fonte: Silva, Análise Regional | março 2017 (2017)

Para perceber um pouco melhor o efeito do RevPar surge o gráfico acima que ilustra dados provisórios para os meses de Janeiro a Março de 2017. Posto isto, conclui-se, no imediato, que se estima um aumento do RevPar face ao ano anterior, passando a rondar os 29,8€, no total. Ainda sobre este indicador, quanto às tipologias de estabelecimento hoteleiros, ressalta que este é maior nos hotéis de cinco estrelas e nas pousadas.

A título de conclusão fica a referência de que, em 2015, Portugal foi o 15º classificado pelo *Travel & Tourism Competitiveness index*. Este índice é realizado através da análise

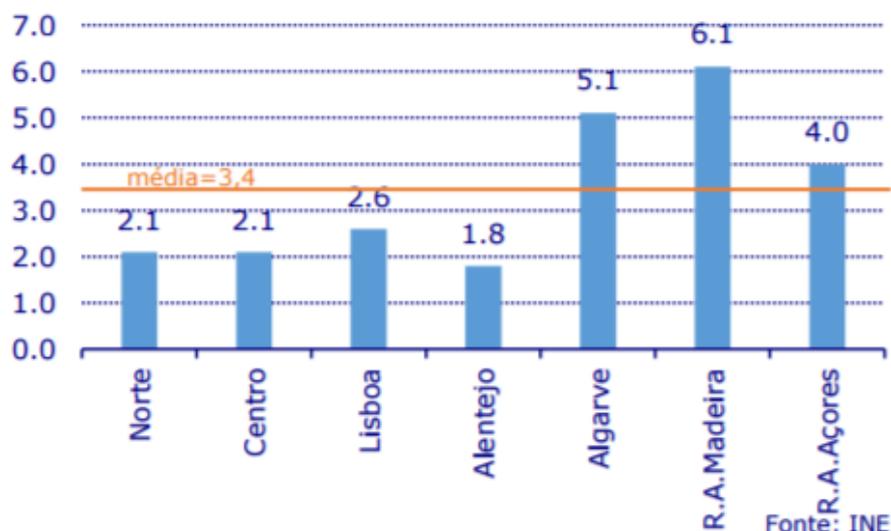
“exaustiva inúmeros aspetos, calcula o nível de competitividade (atração) turística de cada país.” (BPI, 2016, p. 52). É composto por quatro áreas, sendo elas o ambiente favorável, a política de “Viagens e Turismo” e suas condições, infraestruturas e recursos naturais e culturais. Dentro destas áreas são medidos vários indicadores que permitem obter estes resultados.

3.3.1 O perfil do turista que escolhe Portugal como destino turístico

O turista que escolhe Portugal como destino turístico é, maioritariamente, proveniente do Reino Unido, Alemanha e Espanha sendo estes os maiores geradores de receitas turísticas para o país (Silva, 2017; aicep Portugal Global, 2017), alterando um pouco o que se tinha verificado em 2016 onde surgia a França em primeiro lugar seguido do Reino Unido e da Espanha (aicep Portugal Global, 2017). Porém, esta tendência pode variar mediante as estações do ano. Neste caso, regista-se, no verão, maior procura pelos escandinavos, seguida dos britânicos e alemães (Deloitte, 2016). Por outro lado, no inverno, assinala-se maior procura por parte dos holandeses, alemães e escandinavos (Deloitte, 2016). Para o efeito, considere-se que o turista é “ (...) o indivíduo que passa, no mínimo 24 horas fora da sua residência ou que pernoite em outro local, seja o seu próprio país ou no estrangeiro, seja num alojamento privado ou coletivo” (Ferreira, 2015, p. 36).

Os turistas permanecem, em média, 3,3 noites e Lisboa ocupa o primeiro lugar quanto ao registo do maior número de dormidas (Silva, 2017). No caso da estada média, também esta, tem valores distintos mediante a estação do ano. Portanto, regista-se uma estada média de nove noites, no Verão, e 7,8 noites, no Inverno (Deloitte, 2016). Do gráfico abaixo saliento que, no ano de 2013, a média da estadia rondava as 3,4 noites, afirmando-se regiões com maior tempo de estada de turistas, como por exemplo, a Região Autónoma da Madeira e o Algarve.

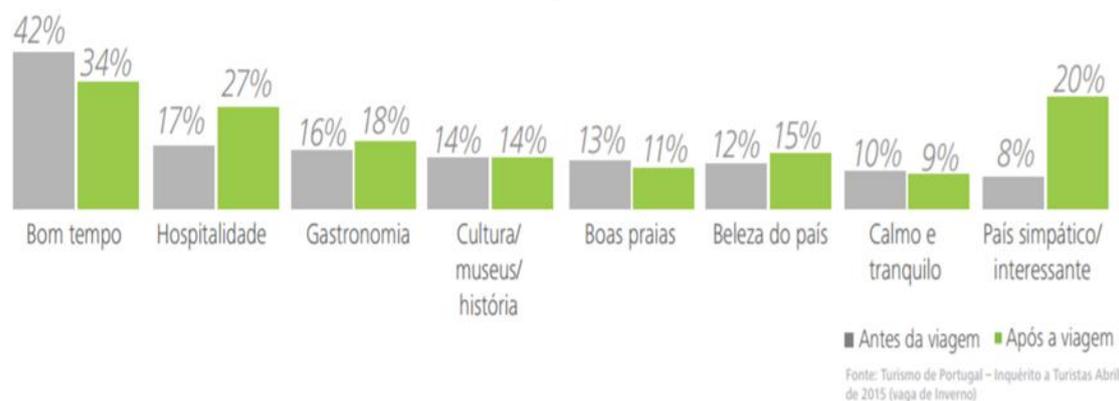
Gráfico 13: Estadia média por região, em 2013
(nº de noites)



Fonte: BPI (2016)

Estes turistas permanecem, sobretudo, em hotéis e isto é algo que já se tem registado desde, pelo menos, 2010 (travelBI, 2016). Os três principais motivos pelo que escolheram Portugal foi devido ao clima/paisagem, preço da viagem/promoção e sugestões de familiares ou amigos (Deloitte, 2016) e sabe-se que os turistas que visitam Portugal ficam satisfeitos e que 94% desses afirmam que deverão visitar novamente o país e que o poderá fazer nos próximos 3 anos e, neste último, os britânicos são aqueles que demonstram maior interesse em regressar (Deloitte, 2016). Os destinos alternativos a Portugal são, principalmente, Espanha e Itália (Deloitte, 2016). Através de um inquérito feito a turistas conclui-se que, no final da viagem, os turistas conseguem superar as suas expectativas em categorias como: hospitalidade, gastronomia, beleza do país e país simpático/interessante (Deloitte, 2016).

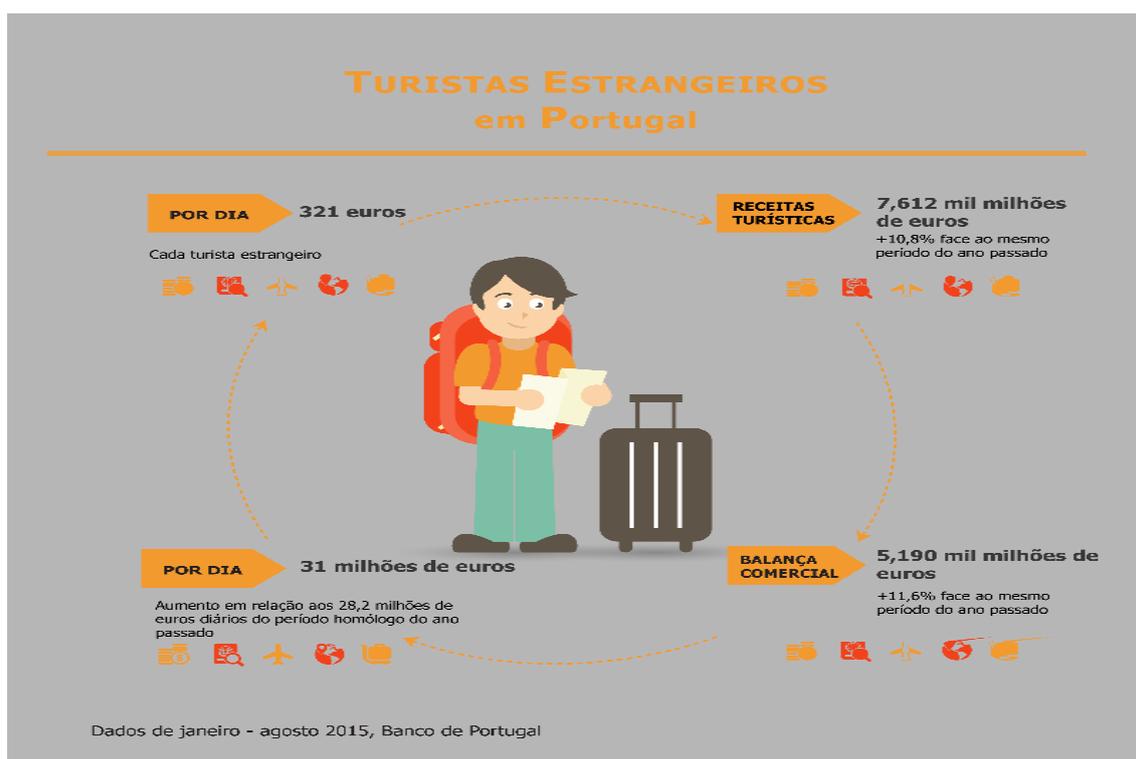
Gráfico 14: Perceção dos turistas antes e depois da viagem



Fonte: Deloitte (2016)

A título de resumo, surge a seguinte figura que remete para o perfil do turista que escolhe Portugal como o seu destino de férias, baseado em dados de 2015.

Figura 18. O turista estrangeiro em Portugal

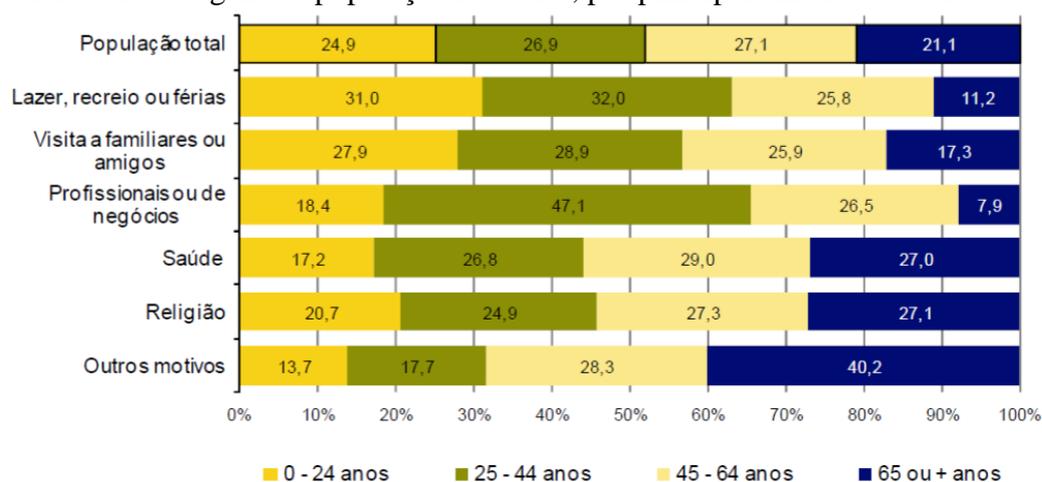


Fonte: Moreira (2015)

Aqui subentende-se as vantagens que cada turista estrangeiro provoca na economia portuguesa e o quão relevante é o contributo deste setor para o desenvolvimento da economia de um país.

Quanto ao perfil dos residentes constata-se que 43,4% da população residente efetuou pelo menos uma viagem turística, sendo que 32,4% ficaram por Portugal, 3,8% viajaram para o estrangeiro e 7,1% fizeram viagens domésticas, bem como, para o estrangeiro (Instituto Nacional de Estatística, I.P., 2015). O principal motivo, indicado por 30,1% dos residentes, foi o lazer, recreio ou férias seguindo-se da visita a familiares ou amigos com 21,4%. Em termos de motivos profissionais ou de negócios o sexo masculino somou um maior registo com 62,4%.

Gráfico 15: Viagens da população residente, por principais motivos e estrutura etária



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2015)

Conforme se pode constatar no gráfico anterior, no principal motivo de viagens dos residentes (ou seja, lazer, recreio ou férias) a faixa etária predominante foi a de 25 a 44 anos (32%) e o mesmo acontece relativamente ao motivo de visita a familiares ou amigos e profissionais ou de negócios. Já por motivos de religião ou saúde visualiza-se uma maior procura por parte da população entre os 45 e 64 anos, seguindo-se da população de 65 ou mais.

Capítulo IV – Práticas da GRH no Setor Hoteleiro:
Apresentação do estudo

4 Estudo Empírico – Práticas na GRH no setor Hoteleiro

No presente capítulo será explorado todo o estudo empírico desde a definição das hipóteses à validação das mesmas.

Serão tidas em consideração seis hipóteses que serão posteriormente analisadas e validadas. Será descrita toda a metodologia utilizada para a execução do presente estudo sendo que os dados analisados são consubstanciados pela percepção dos diretores hoteleiros que foram inquiridos através de um questionário aplicado via *online*, composto por três secções e um total 21 questões mais uma de carácter facultativo. Posteriormente será feita uma descrição relativa à recolha e análise de dados. No questionário participaram 124 inquiridos dos diversos distritos do país e entre as variadas tipologias de empreendimentos turísticos previstos na lei o que fez cerca de 8% da representatividade dos empreendimentos turísticos registados no ano de 2015.

A caracterização da amostra e dos colaboradores permitirão a obtenção de uma percepção mais explícita relativamente às características da amostra que compõem este estudo.

Para finalizar, validam-se as hipóteses e interpretam-se os resultados obtidos através dos testes realizados para a validação das mesmas.

4.1 Hipóteses em estudo

Após a identificação do problema e das questões a investigar, traçam-se os objetivos da investigação e, por sua vez, surge a necessidade de introduzir as hipóteses correspondentes a cada objetivo selecionado. Para o efeito considera-se como hipótese uma possível resposta, que será testada para que se verifique se a afirmação é verdadeira ou não, para o problema em investigação (Coutinho, 2013). No fundo, no que corresponde à presente investigação, pode afirmar-se que segue um modelo designado por alguns autores de “hipotético-dedutivo positivista clássico” (Coutinho, 2013, p. 53). Este modelo prevê a utilização das hipóteses como um fator decisivo para a resolução do problema a investigar. Estas hipóteses podem ser formuladas para questões mais ligadas à análise quantitativa como qualitativa. Contudo, muitas vezes, as hipóteses sugeridas nas análises qualitativas são oriundas de processos indutivos que podem derivar da observação do investigador (Coutinho, 2013).

Deste modo, enumera-se abaixo as hipóteses sugeridas pela investigadora para o presente estudo, que serão testadas no próximo capítulo.

Hipótese 1 – A dimensão da UH é determinante na existência de gestores com função exclusivamente ligada aos Recursos Humanos

Hipótese 2 – As práticas de GRH consideradas mais importantes são as mais aplicadas pelas Unidades Hoteleiras

Hipótese 3 – A função de RH desempenha um papel mais relevante quanto maior for a dimensão do empreendimento turístico

Hipótese 4 – As principais práticas identificadas no estudo da Michael Page sobre a gestão de recursos humanos no setor hoteleiro são consonantes com as desenvolvidas pelas UH que integram a nossa amostra (percecionadas pelos participantes no estudo).

Hipótese 5 – A percepção dos inquiridos face à função de RH é diferenciada face à classificação do empreendimento turístico

Hipótese 6 - As características socio demográficas dos inquiridos não diferencia a importância atribuída à função RH

4.2 Metodologia e técnicas utilizadas

Neste tópico surge, de forma sintetizada, os procedimentos realizados para o desenvolvimento da presente dissertação. Para além dos procedimentos da investigação empírica, da enumeração das tarefas necessárias para a aplicação do instrumento de obtenção de dados, estão previstas, ainda, nos tópicos que se seguem o tipo de estudo a efetuar e programas de auxílio de tratamento de informação. Neste sentido, numa primeira fase recorreu-se a um levantamento e análise da revisão da literatura relativa aos temas em questão e que compõem os primeiros capítulos deste trabalho. Posto isto, com base nos objetivos definimos as hipóteses a validar e, de seguida estruturou-se o instrumento de recolha de dados quantitativos. Optou-se pela elaboração de um questionário destinado aos diretores hoteleiros ou quadros ligados à gestão de pessoas na organização. O questionário foi elaborado de forma *online* e divulgado junto dos estabelecimentos hoteleiros e das entidades relacionadas com o turismo e hotelaria em geral. O passo seguinte está relacionado com o tratamento das informações recolhidas e validação das hipóteses definidas, efetuado com recurso ao programa SPSS.

O questionário elaborado para o estudo é composto por três secções (ver anexo 1). Na primeira são feitas treze perguntas (sendo que uma é de carácter opcional) onde se pedem alguns dados pessoais e profissionais. Na secção B existem cinco questões relativas às competências da GRH e, por último, na secção C fazem-se quatro questões para aprimorar as principais práticas de RH.

4.3 Recolha e Análise de dados

Este tópico destina-se à apresentação do instrumento de recolha e análise de dados que será utilizado na investigação em causa e a respetiva justificação da escolha do mesmo. Deste modo será colocado em execução um estudo quantitativo. Os instrumentos de medição escolhidos para o desenvolvimento da presente investigação foram o questionário que será aplicado a Diretores hoteleiros com responsabilidade em RH ou a colaboradores ligados à gestão de pessoas.

A utilização do questionário depreende-se com o facto de se pretender adquirir uma amostra significativa da população e, através do mesmo, conseguir traçar um perfil quer das organizações empregadoras quanto às suas práticas, mas também da função de gestores de RH no setor em questão (Coutinho, 2013). No fundo, este é um instrumento de investigação quantitativa composto por um conjunto de perguntas que incidem sobre um determinado ponto (Santos, 2013) e que pode “ (...) incidir sobre atitudes, sentimentos, valores, opiniões ou informação factual, dependendo do seu objetivo (...) ” (Coutinho, 2013, p. 139; Santos, 2013). O questionário será administrado via *online* por ser um método mais acessível, rápido e sem custos adicionais. Contudo, as maiores dificuldades poderão passar pela falta de adesão/cooperação para obtenção de uma amostra representativa, para além da possível dificuldade em adquirir os respetivos endereços eletrónicos dos inquiridos e a gestão das não-respostas (Albarelló, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.-P., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P., 1997) que são muito frequentes nos questionários que são aplicados via *online* e para a qual será necessário recorrer a “ (...) técnicas de follow-up (...) ” (Coutinho, 2013, p. 140) com o propósito de estreitar essa mesma percentagem. O questionário deverá ter um conjunto de questões razoáveis, também com o objetivo de diminuir a desistência da conclusão do mesmo e, caso seja um pouco extenso, será construído para que o inquirido possa guardá-lo e terminá-lo mais tarde. Esta última técnica será possível através do recurso ao *Google Forms*. Uma das vantagens deste instrumento é a sua versatilidade, com este pode-se desenvolver questões abertas ou fechadas, pode-se pedir ao inquirido que escolha apenas uma opção ou várias ou, ainda, permitir que este sugira uma, por exemplo. Tudo isto permite ao autor do estudo conseguir interpretar e, muitas vezes, traçar perfis de uma forma muito sistémica e organizada (Coutinho, 2013).

Para a divulgação do questionário foram realizadas várias chamadas telefónicas com o objetivo de obter endereços de correio eletrónico específicos da direção ou de

colaboradores do departamento de RH tentando um contacto mais próximo e este foi também disponibilizado em alguns grupos/páginas do *facebook*. O e-mail (ver anexo 2) foi, ainda assim, a principal fonte utilizada e, para o efeito, teve por base uma lista de contactos dos empreendimentos turísticos registados no site do Turismo de Portugal, em 2015. Porém, inicialmente, foram contactadas algumas entidades ligadas ao turismo e à hotelaria, em concreto, no sentido de estas colaborarem na divulgação do questionário juntos dos estabelecimentos que estavam elencados às suas organizações (ver anexo 3). Independentemente do meio de contacto foram sempre garantidas e salvaguardadas todas as questões de confidencialidade (ver anexo 4). A recolha de dados foi realizada entre Abril e Junho de 2017, sendo que só a partir do dia 25 de Maio é que se começaram os contactos com as entidades do turismo (ver *e-mail* que a AHETA reencaminhou para os seus associados no anexo 5). O contacto direto com os hotéis iniciou-se a 8 de Junho e recolheram-se respostas até ao dia 30 de Junho.

4.4 A população alvo em estudo

Partindo do instrumento selecionado para o presente estudo, o questionário, segue-se a partir deste tópico para a caracterização da população e da amostra. Neste sentido, é pertinente ressaltar que o estudo em análise teve como população os empreendimentos hoteleiros em Portugal, mais propriamente os seus dirigentes. Este foi divulgado por todos os distritos do país e pelas Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores, perfazendo um total de 124 respostas. Em 2015 existiam 1591 empreendimentos hoteleiros, deste modo, constata-se que a presente amostra possui uma representatividade a rondar os 7,79% do total dos empreendimentos turísticos registados.

Existe apenas uma questão de carácter facultativo, pelo que a amostra mantém-se inalterada excetuando nesse item em que apenas responderam 37 inquiridos.

4.4.1 Caracterização da Amostra

No presente tópico serão abordadas características da população, ou seja, características dos empreendimentos turísticos. Deste modo, abaixo serão apresentados os dados que permitem caracterizar os mesmos quanto à sua tipologia e respetiva classificação, ano de início de atividade, localização, quantidade de colaboradores e a sua integração, ou não, num grupo hoteleiro.

4.4.1.1 Tipologia dos Empreendimentos Turísticos

Para a apresentação desta questão foi tida em consideração a Legislação Portuguesa e, por isso, com base no Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de Março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 15/2014, de 23 de Janeiro, pelo Decreto-Lei nº 128/2014, de 29 de Agosto e pelo Decreto-Lei nº 186/2015, de 3 de Setembro referente ao Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos foi definida como amostra todos os estabelecimentos hoteleiros (hotéis, hotéis-apartamentos, pousadas), aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos (*resorts*), empreendimentos de turismo de habitação, empreendimentos de turismo em espaço rural (casa de campo, agro-turismo, hotéis rurais) e parques de campismo e caravanismo.

Tabela 6: Tipologia dos Empreendimentos Turísticos

		Frequência	Porcentagem
Tipologias	Estabelecimento hoteleiro (Hotéis, Hotéis-apartamentos, Pousadas)	102	82,3%
	Aldeamento turístico	4	3,2%
	Apartamentos Turísticos	2	1,6%
	Conjuntos turísticos (Resorts)	10	8,1%
	Empreendimento de turismo de habitação	2	1,6%
	Empreendimento de turismo no espaço rural (Casas de campo, Agro -turismo, Hotéis rurais)	2	1,6%
	Parque de campismo e de caravanismo	2	1,6%
	Total	124	100%

Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao SPSS

Da análise da tabela acima constata-se que a amostra é composta, sobretudo, por estabelecimentos hoteleiros com uma margem de 82,3%, seguindo-se dos conjuntos turísticos com 8,1% e, por fim, com 3,2% os aldeamentos turísticos. Verifica-se pouca adesão por parte de inquiridos representantes de apartamentos turísticos, empreendimentos de turismo de habitação, empreendimentos de turismo em espaço rural e parques de campismo e de caravanismo totalizando 1,6% por cada um destas tipologias.

4.4.1.2 Classificação dos Empreendimentos Turísticos

Para perceber a classificação dos empreendimentos turísticos foi dada, aos inquiridos, as opções de classificação como cinco, quatro, três, dois e uma estrela e, ainda, sem classificação.

Tabela 7: Classificação dos Empreendimentos Turísticos

		Frequência	Porcentagem
Classificação	Cinco estrelas	30	24,2%
	Quatro Estrelas	51	41,1%
	Três Estrelas	28	22,6%
	Duas Estrelas	9	7,3%
	Uma Estrela	1	0,8%
	Sem classificação (exemplo: Alojamento Local)	5	4%
	Total	124	100%

Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao *SPSS*

Neste sentido, verifica-se que a maioria da amostra é composta por empreendimentos classificados com quatro estrelas (41,1%), os empreendimentos de cinco estrelas possuem uma amostra composta por 30 inquiridos (24,2%) e os de três estrelas compõem 22,6% da amostra. Apenas foi conseguida a participação de um inquirido de um empreendimento classificado com uma estrela. Verifica-se ainda que apesar de esta ser uma possibilidade recente já se conseguiu obter resposta por parte de cinco inquiridos (4%) de empreendimentos sem classificação.

De forma a aprofundar o estudo desta variável analisou-se a mesma com outras, tais como as habilitações, a existência de um gestor afeto á função de RH e, no caso de existir, se tem formação na área de RH.

Tabela 8: Classificação e as Habilitações

		A7. Indique qual a classificação do empreendimento turístico onde trabalha					
		Cinco estrelas	Quatro Estrelas	Três Estrelas	Duas Estrelas	Uma Estrela	Sem classificação
A4. Indique o seu nível mais elevado de habilitações	Doutoramento	2	1	0	0	0	1
	Mestrado	6	9	5	0	0	1
	Licenciatura	16	30	15	3	1	3
	Bacharelato	2	4	1	0	0	0
	CET / Tesp	0	1	2	1	0	0
	Ensino Secundário ou equivalente	4	6	5	5	0	0
Total		30	51	28	9	1	5

Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao SPSS

Da tabela acima foi obtido-se através do Teste V de Cramer um valor de 0,373, pelo que $p - value (0,373) > 0,05$, logo constata-se que existe relação entre as variáveis. Analisemos agora qual a relação entre a variável da categoria e a existência de um gestor de RH.

Tabela 9: Classificação e a existência de Gestor de RH

		B1. Existe um Gestor afeto exclusivamente à GRH no empreendimento turístico onde trabalha?	
		Não	Sim
A7. Indique qual a classificação do empreendimento turístico onde trabalha	Cinco estrelas	4	26
	Quatro Estrelas	29	22
	Três Estrelas	23	5
	Duas Estrelas	8	1
	Uma Estrela	1	0
	Sem classificação	4	1
Total		69	55

Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao SPSS

Tal como aconteceu anteriormente, através do cruzamento das variáveis consegue-se identificar que não existe qualquer tipo de relação entre as variáveis, pois o $p - value$ ($0,000$) $< 0,05$, pelo que rejeitamos a existência de relação.

Para terminar, analisaremos ainda a variável da classificação dos empreendimentos turísticos com a formação do gestor de RH, sendo que este compõe uma amostra de apenas 55 inquiridos, visto que os inquiridos que indicaram que não havia um gestor afeto à função de RH não respondiam a esta questão. Neste caso verifica-se novamente que não existe qualquer relação entre as variáveis, visando que o teste *V de Cramer* resulta num $p - value$ ($0,003$) $< 0,05$.

Tabela 10: Classificação e a Formação d Gestor de RH

		B1.1. O gestor de RH possui formação na área de RH	
		Não	Sim
A7. Indique qual a classificação do empreendimento turístico onde trabalha	Cinco estrelas	2	24
	Quatro Estrelas	6	16
	Três Estrelas	4	1
	Duas Estrelas	0	1
	Sem classificação	1	0
Total		13	42

Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao SPSS

4.4.1.3 Grupo Hoteleiro dos Empreendimentos

Foi questionado aos inquiridos se o seu empreendimento turístico estava integrado em algum grupo hoteleiro e, para os que respondessem afirmativamente a esta questão, era-lhes dado de forma facultativa a possibilidade de identificarem o mesmo.

Tabela 11: Grupo Hoteleiro

		Frequência	Percentagem
Pertence a algum grupo hoteleiro?	Não	72	58,1%
	Sim	52	41,9%
	Total	124	100%

Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao *SPSS*

Na tabela 11 observa-se que a maioria não está integrado num grupo hoteleiro (58,1%). Contudo, 52 dos inquiridos pertencem a um grupo. Na questão opcional apenas 37 dos inquiridos respondeu identificando o grupo hoteleiro a que estava associado, ou seja, verifica-se que quinze dos inquiridos apesar de referir que pertencia a um grupo hoteleiro optaram por não identificar o mesmo. Desses grupos hoteleiros identificados saliento, devido a sua maior representatividade na amostra, o grupo IHG (4,8%), o grupo Discovery (2,4%) e o grupo Pestana (1,6%).

4.4.1.4 Número de Colaboradores nos Empreendimentos Turísticos

Nesta questão os inquiridos tinham a possibilidade de dar uma resposta aberta, pelo que não foram definidas escalas para se perceber com maior rigor o número de colaboradores existentes (ver anexo 6). Porém, para melhor facilitar a compreensão e análise recorreu-se ao estipulado na recomendação da Comissão Europeia 2003/361 de 6 de Maio, e catalogou-se por micro, pequenas, média e grande empresa (Comissão das Comunidades Europeias, 2003).

Tabela 12: Dimensão da empresa pelos colaboradores

		Frequência	Percentagem
Dimensão da empresa mediante os colaboradores	Microempresa - até 10 colaboradores	30	24,2%
	Pequena empresa - 10 a 50 colaboradores	45	36,3%
	Média empresa - 50 a 250 colaboradores	44	35,5%
	Grande empresa - mais de 250 colaboradores	5	4%

Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao *SPSS*

Assim, obteve-se uma amostra constituída por PME's. As pequenas empresas representam 36,3% da amostra e as médias empresas 35,5%. As microempresas constituem 24,2% da amostra e as grandes empresas com 4%. Desta forma foi possível restringir o número de colaboradores numa escala relativamente curta e permitiu ter conhecimento do tamanho da organização a partir do número de colaboradores.

4.4.1.5 Localização dos Empreendimentos Turísticos

Já foi anteriormente referido que o presente estudo foi divulgado pelos diversos distritos do país e, até mesmo, pelas Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores.

Tabela 13: Distritos dos Empreendimentos Turísticos

		Frequência	Percentagem
Distritos	Faro	31	25%
	Lisboa	16	12,9%
	Porto	12	9,7%
	Leiria	10	8,1%
	Aveiro	7	5,6%
	Madeira	7	5,6%
	Coimbra	5	4%
	Santarém	5	4%
	Braga	4	3,2%
	Viana do Castelo	4	3,2%
	Beja	3	2,4%
	Castelo Branco	3	2,4%
	Portalegre	3	2,4%
	Açores	3	2,4%
	Bragança	2	1,6%
	Évora	2	1,6%
	Guarda	2	1,6%
	Vila Real	2	1,6%
	Viseu	2	1,6%
Setúbal	1	0,8%	

Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao SPSS

A tabela apresentada acima representa os distritos dos empreendimentos turísticos que constituem a amostra do estudo por ordem decrescente. Posto isto, o distrito de Faro representa 25% da amostra, seguido de Lisboa com 12,9%, do Porto (9,7%) e de Leiria (8,1%). Já Aveiro e a Região Autónoma da Madeira perfizeram 5,6% e Coimbra e Santarém 4%. Cerca de 25% da amostra encontra-se distribuída pelos distritos de Braga e Viana do Castelo (3,2%), seguido de Beja, Castelo Branco, Portalegre e Região Autónoma dos Açores (2,4%) e de Bragança, Évora, Guarda, Vila Real e Viseu (1,6%) e, por último, Setúbal de onde apenas houve um inquirido (0,8%).

4.4.1.6 Ano de início de atividade dos Empreendimentos Turísticos

De modo a facilitar a interpretação e análise relativa à questão do ano de início de atividade dos empreendimentos turísticos recorreu-se à divisão dessa informação com base nos valores dados pelos quartis.

Tabela 14: Distritos dos Empreendimentos Turísticos

		Frequência	Percentagem
Ano de início de atividade	Até 1989	31	25%
	1990 - 2001	31	25%
	2002 - 2013	40	32,3%
	2014 - 2017	22	17,7%

Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao *SPSS*

Assim, pode verificar-se que a maioria dos empreendimentos turísticos já possui vários anos de experiência e verifica-se que 25% teve abertura anterior a 1989 (inclusive) ou abertura entre 1990 e 2001. Contudo, ressalve-se o facto de que a amostra é constituída por 50% dos empreendimentos com início de atividade anterior a 2001 e os restantes 50% são relativos a empreendimentos mais recentes que abriram portas à atividade de alojamento entre 2001 e 2013 (32,3%) ou entre 2014 e 2017 (17,7%). A amostra no fundo é composta por empreendimentos que iniciaram atividade desde 1890 até aos que iniciaram recentemente em 2017 (ver anexo 7).

4.4.1.7 A existência de um Departamento de RH poderá ser uma vantagem competitiva

Da análise da variável relativa à questão colocada sobre a opinião dos inquiridos que compõem a amostra sobre se o facto de existir um Departamento de RH pode ser considerado como uma vantagem competitiva face a outros empreendimentos que possuam outros colaboradores a executarem estas práticas de RH concluiu-se que, efetivamente, a maioria (92,7%) acredita que a existência de um Departamento de RH confere uma vantagem competitiva. Apenas nove inquiridos (7,3%) responderam negativamente.

Tabela 15: O Departamento de RH pode ser uma vantagem competitiva

C3. Na sua opinião, considera que um empreendimento turístico que possua um Departamento de RH pode ter alguma vantagem competitiva face a outro onde estas funções sejam colocadas em prática por outros órgãos da organização?		
	Frequência	Percentagem
Não	9	7,3%
Sim	115	92,7%
Total	124	100%

Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao *SPSS*

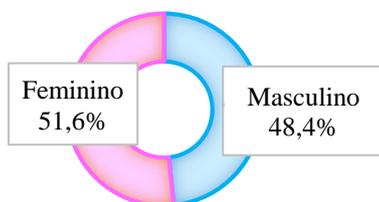
4.4.2 Caracterização dos Colaboradores que responderam ao questionário

O questionário que permitiu a aquisição dos dados aqui em análise foi implementado junto dos Diretores Hoteleiros, do Departamento de RH ou de colaboradores ligados à Gestão de Pessoas e que colocassem em prática algumas das funções elencadas à função de RH. Neste sentido, seguem-se informações relativas aos inquiridos, tais como: género, idade, estado civil e habilitações.

4.4.2.1 Género

Da participação dos inquiridos resultou numa amostra maioritariamente composta pelo sexo feminino (64 inquiridos), embora com uma diferença simbólica face ao sexo masculino (60 inquiridos).

Gráfico 16: Género dos inquiridos

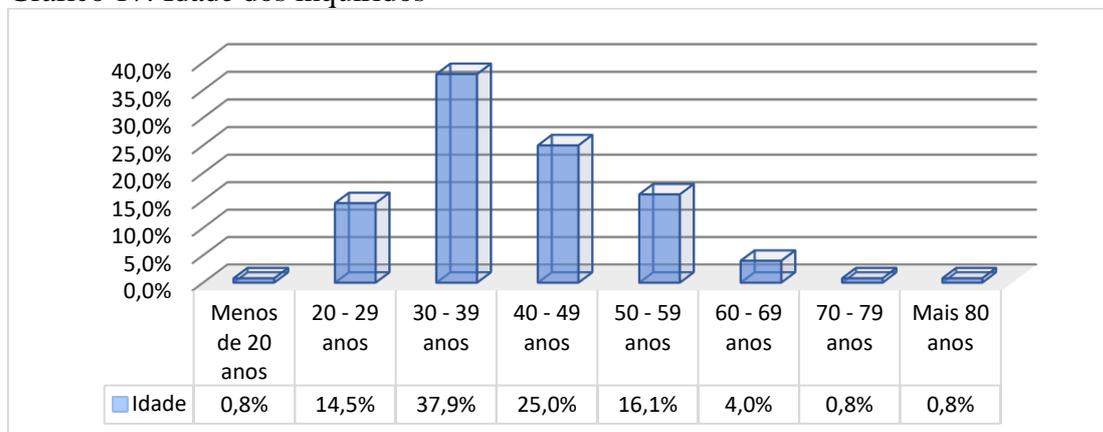


Fonte: Elaborado para o estudo

4.4.2.2 Idade

No referente à idade a amostra deste estudo possui inquiridos desde os 17 aos 85 anos (ver anexo 8), totalizando uma média de 40,4%. A idade modal é de 35 anos.

Gráfico 17: Idade dos inquiridos



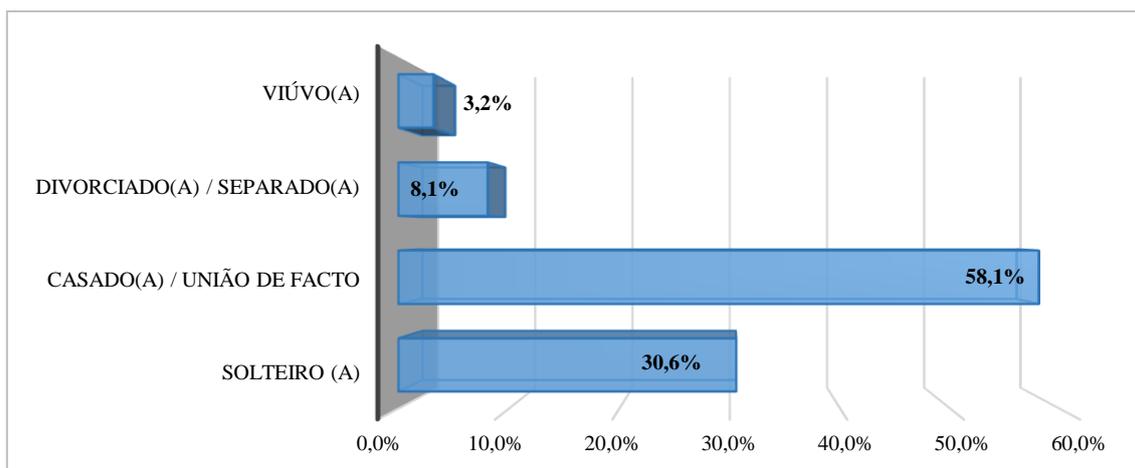
Fonte: Elaborado para o estudo

Através do gráfico acima é perceptível que o escalão entre os 30 e os 39 anos representam a maior fatia do estudo com 37,9%, seguida do escalão entre os 40 e os 49 (25%). As faixas menos representativas são respeitantes aos inquiridos com menos de 20 anos, dos 70 aos 79 e com mais de 80 com uma percentagem de 0,8. Dos 50 aos 59 um total de 16,1%, dos 20 aos 29 existem 14,5% dos inquiridos e, ainda, dos 60 aos 69 há 4%.

4.4.2.3 Estado Civil

O estado civil dos inquiridos foi catalogado pelas quatro opções abaixo apresentadas. Deste modo, verifica-se que a maioria dos indivíduos são casados ou estão em união de facto (72 inquiridos) e 38 inquiridos são solteiros. Da amostra apenas 4 inquiridos são viúvos e 10 estão divorciados/separados.

Gráfico 18: Idade dos inquiridos

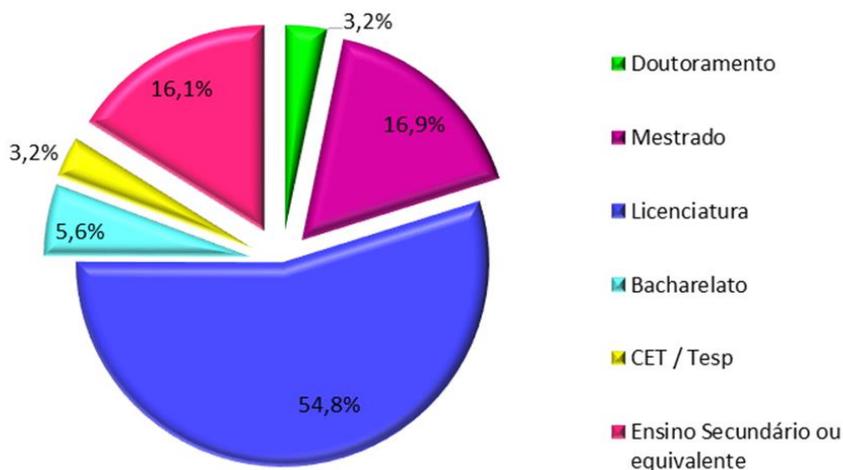


Fonte: Elaborado para o estudo

4.4.2.4 Habilitações Literárias

Quanto às habilitações literárias considerou-se os mais variados níveis de estudos e pediu-se para que o inquirido seleccionasse o nível mais elevado de habilitações de que era detentor.

Gráfico 19: Habilitações dos inquiridos



Fonte: Elaborado para o estudo

Neste sentido, analisando o gráfico acima verifica-se que a maioria da amostra possui habilitações ao nível do ensino superior (80,5%). Por ordem as habilitações dividem-se

em Licenciatura (54,8%), seguindo-se do Mestrado (16,9%) e do Ensino secundário ou equivalente (16,1%). Com menos representatividade estão as habilitações referentes ao Bacharelato (5,6%), e o CET/Tesp e Doutoramento com 3,2%.

4.4.2.5 Função de Direção e função de Gestão de Pessoas

Foi questionado há quanto tempo (em anos) desempenhava a função de direção no empreendimento turístico e, mais à frente, foi também questionado sobre se desempenha a função de gestão de pessoas na organização com o intuito de perceber qual a proximidade do inquirido perante estas questões em análise.

Tabela 16: Função de direção

	N	124
Média		8,195
Moda		8,600
Desvio padrão		8,5893
Variância		73,777
Mínimo		0
Máximo		37,0

Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao *SPSS*

Desta questão conseguimos obter que dois inquiridos não executam esta função atribuindo o valor de zero e, no máximo, obtivemos respostas de inquiridos que estão na direção há 37 anos (ver anexo 9). Deste modo, obtém-se uma média de 8 anos e 2 meses, aproximadamente. Já a moda indica-nos que 8 anos e cerca de 6 meses são o tempo mais frequentemente mencionado pelos inquiridos.

Tabela 17: Inquiridos responsáveis pelos processos de gestão de pessoas

		Frequência	Percentagem
Gestão de pessoas	Não	20	16,1%
	Sim	104	83,9%

Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao *SPSS*

Relativamente à questão da função de Gestão de Pessoas a maioria dos inquiridos está ligado a essa função (83,9%) e apenas 16,1% não executa essa função.

4.5 Análise dos dados e validação das hipóteses

4.5.1 Análise das Hipóteses

Para os subcapítulos que se seguem ter-se-á em consideração as hipóteses que se pretendem ver validadas mediante os testes escolhidos para o efeito e mediante as variáveis tidas em consideração.

4.5.1.1 Hipótese 1 – A dimensão da UH é determinante na existência de gestores com função exclusivamente ligada aos Recursos Humanos

Pretende-se com esta hipótese aprimorar se existe alguma relação entre a dimensão do empreendimento turístico e o facto de existirem ou não gestores com formação na área de RH.

H0: As duas amostras (existência de gestores de recursos humanos afetos em exclusividade ou não) são relativos a populações com a mesma distribuição de colaboradores, ou seja, a média dos colaboradores da UH é similar entre as UH que afetam em exclusividade ou não gestores à função de RH.

H1: A média dos colaboradores da UH é diferente entre as UH que afetam em exclusividade ou não gestores à função de RH.

O teste não paramétrico de ajustamento à distribuição normal de Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov é aplicado quando queremos validar se uma variável qualitativa segue uma distribuição normal.

A tabela abaixo apresenta níveis de significância inferiores a 0.05, pelo que, rejeitamos a hipótese nula, ou seja, podemos considerar que a existência de gestores com função exclusivamente ligada aos RH não segue uma distribuição normal face à dimensão das UH.

Tabela 18: Teste de Normalidade para Hipótese 1

Testes de Normalidade							
B2.1. O responsável pela aplicabilidade das práticas de RH executa outras funções, ou limita-se a tratar de assuntos relativos a essa área?		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
A11. Quantos colaboradores trabalham no seu empreendimento turístico	Não, apenas desenvolve atividade relacionadas com as práticas de RH	,200	37	,001	,723	37	,000
	Sim, executa outras funções para além de tratar das práticas de RH	,320	87	,000	,445	87	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao SPSS

Face à existência da normalidade da variável do responsável pela aplicabilidade das PGRH, a validação da Hipótese 1 será efetuada com recurso a teste não paramétricos.

Quadro 1: Teste de hipótese – Hipótese 1

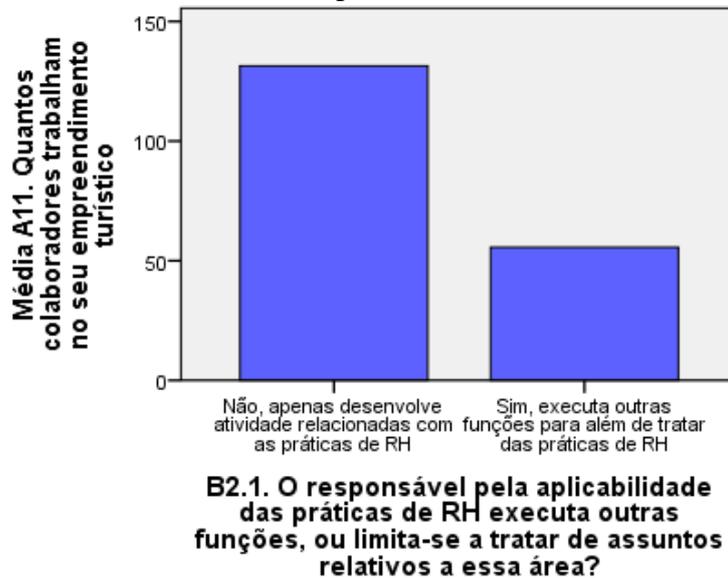
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de A11. Quantos colaboradores trabalham no seu empreendimento turístico é a mesma entre as categorias de B2. 1. O responsável pela aplicabilidade das práticas de RH executa outras funções, ou limita-se a tratar de assuntos relativos a essa área?.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,000	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao SPSS

Mediante o teste de *Mann-Whitney U* é possível “testar a igualdade de duas distribuições populacionais” (Laureano, 2011, p. 134). Deste modo, verifica-se a existência de evidências estatísticas que nos permitem afirmar que a média de colaboradores é diferente entre as UH que possuem Gestores afetos em exclusividade à função de RH.

Gráfico 20: Varáveis da Hipótese 1



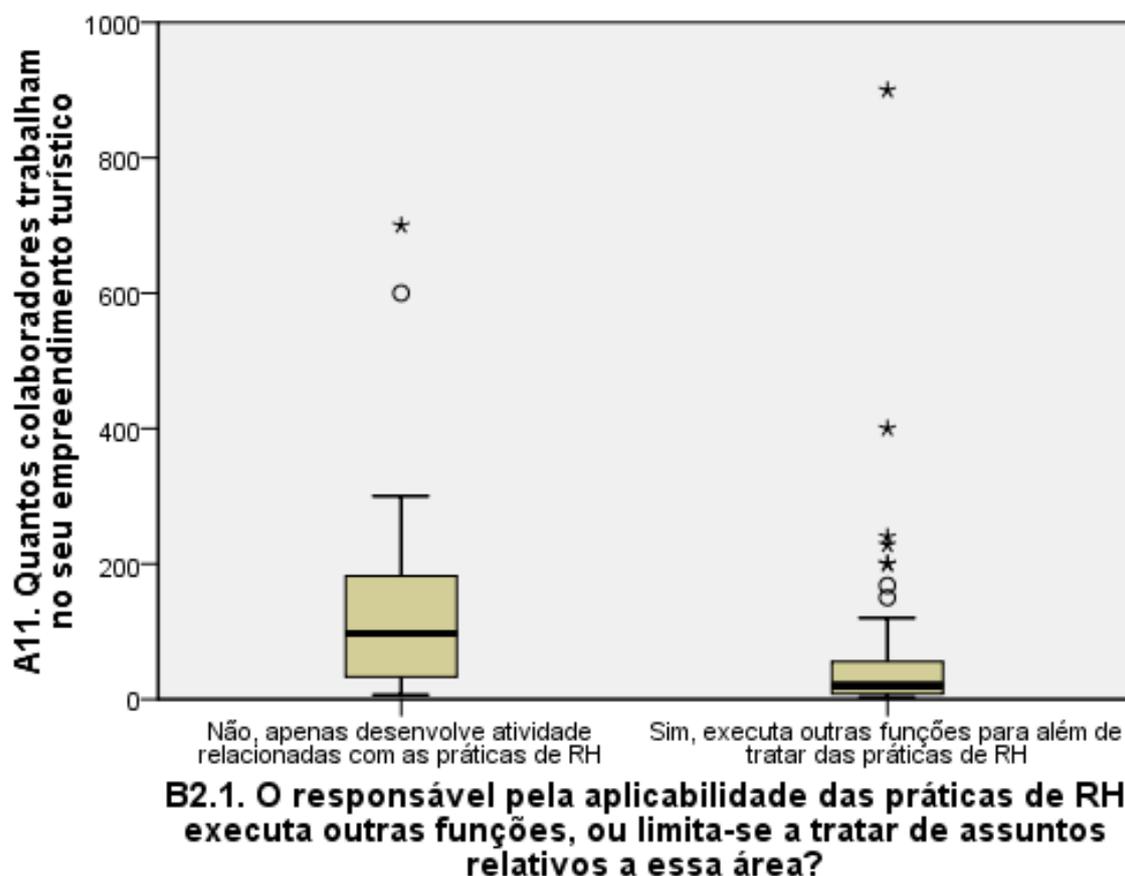
Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao SPSS

A análise dos gráficos 20 e 21 permitem-nos concluir que as unidades hoteleiras de maior dimensão são as que possuem gestores de recursos humanos afetos exclusivamente à função.

Validamos desta forma a Hipótese 1, concluindo que a dimensão da organização em

termos de número de colaboradores é determinante na existência de gestores com função exclusivamente ligada aos Recursos Humanos.

Gráfico 21: *Blospot* das variáveis da Hipótese 1



Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao *SPSS*

4.5.1.2 Hipótese 2 – As práticas de GRH consideradas mais importantes são as mais aplicadas pelas Unidades Hoteleiras

Numa segunda instância pretende-se apurar se as práticas consideradas como mais importantes, por parte dos inquiridos, são também aquelas que são colocadas em prática no empreendimento turístico onde operam.

H0: O coeficiente de associação *V de Cramer* é igual a zero, ou seja, não existe relação entre a importância atribuída a cada prática e a sua execução na UH.

H1: O coeficiente de associação *V de Cramer* é diferente de zero, ou seja, existe relação entre a importância atribuída a cada prática e a sua execução na UH.

Para o efeito foram executadas tabelas cruzadas para ver a relação entre as variáveis e daí surgiu a tabela síntese que se segue. Da análise da tabela concluiu-se que, efetivamente, uma grande maioria onde se verifica a existência de uma relação entre a importância atribuída a cada prática e a sua execução nos empreendimentos turísticos. Essas práticas são: Formação e Desenvolvimento; Gestão de Talentos; Práticas de Controlo de Indicadores de GRH; Gestão Administrativa de RH; Atividades de Promoção da Satisfação e Motivação do Colaboradores; Gestão e mediação de conflitos; Gestão de Carreiras; Gestão de Remunerações; Planos de Comunicação; Gestão da Qualidade e Sistemas de Gestão de RH; Responsabilidade Social e *Outplacement*. Seguindo esta linha de pensamento, as práticas que não denotaram relação foram a Gestão de Avaliação e Desempenho; Recrutamento e Seleção; Técnicas de relação com os colaboradores (Acolhimento e Integração e a Comunicação Interna); Descrição e Análise de Funções; Segurança e Higiene do Trabalho e, por último, a definição e orientação de Políticas Corporativas.

Tendo por base o estudo de Garcia (2016), pode-se verificar que uma das situações anómalas é referente, por exemplo, à prática de Recrutamento e Seleção. Segundo o autor Garcia (2006) refere que existe uma elevada rotatividade de colaboradores e uma grande taxa de *turnover* porém verifica-se que esta não é uma prática que tenha relação entre a sua aplicabilidade e a importância que lhe é atribuída. O mesmo autor aborda a questão das remunerações considerando-a, normalmente, baixa. Porém no nosso estudo constatou-se que existe uma relação relativa à variável Gestão de Remunerações quanto à sua aplicação e respetiva importância. Com a variável Higiene e Segurança no Trabalho também não se confirmou relação nesta variável apesar desta ser uma prática obrigatória.

Tabela 19: Práticas de GRH (as mais desenvolvidas e as mais importantes)

Práticas de GRH	Desenvolvida			Não desenvolvida			Teste <i>V Cramer</i>	
	Sem importância	Neutro	Importante	Sem importância	Neutro	Importante	<i>P-value</i>	Decisão
Segurança e Higiene do Trabalho	1	14	104	-	1	4	0,84	Reter H0
Gestão administrativa de RH	1	23	92	2	1	5	0,00	Rejeitar H0
Recrutamento e Seleção	-	4	114	-	1	5	0,11	Reter H0
Formação e Desenvolvimento	-	5	108	-	3	8	0,00	Rejeitar H0
Gestão de Remunerações	1	18	92	1	5	7	0,02	Rejeitar H0
Gestão e mediação de conflitos	-	17	93	1	2	11	0,02	Rejeitar H0
Técnicas de relação com os colaboradores (Acolhimento e Integração e a Comunicação Interna)	-	7	102	-	3	12	0,07	Reter H0
Descrição e análise de funções	3	21	83	2	4	11	0,19	Reter H0
Atividade de promoção da satisfação e motivação do colaborador	-	14	88	2	3	17	0,01	Rejeitar H0
Gestão e Avaliação de Desempenho	1	4	95	1	2	21	0,36	Reter H0
Definição e orientação de políticas corporativas	4	21	75	2	10	12	0,06	Reter H0
Responsabilidade Social	1	14	83	1	11	14	0,00	Rejeitar H0
Planos de Comunicação	3	17	76	2	11	15	0,03	Rejeitar H0
Gestão de Qualidade e Sistemas de Gestão de RH	-	22	72	4	13	13	0,00	Rejeitar H0
Práticas de controlo de indicadores de GRH	-	17	73	1	12	21	0,04	Rejeitar H0
Gestão de Talentos	1	4	79	4	11	25	0,00	Rejeitar H0
Gestão de Carreiras	4	7	72	4	12	24	0,00	Rejeitar H0
<i>Outplacement</i>	3	19	55	9	19	19	0,00	Rejeitar H0

Fonte: Elaborado para o estudo

4.5.1.3 Hipótese 3 – A função de RH desempenha um papel mais relevante quanto maior for a dimensão do empreendimento turístico

A terceira hipótese colocada para este estudo prende-se com a necessidade de perceber se a perceção da relevância da função de RH pode ser diferenciada mediante a dimensão do empreendimento turístico.

H0: As quatro dimensões da empresa têm a mesma distribuição face ao grau de importância atribuída à função de RH.

H1: Existe pelo menos um dos grupos relativos da empresa cuja distribuição é diferenciado.

Tal como aconteceu na Hipótese 1, volta-se a utilizar o teste não paramétrico de ajustamento à distribuição normal de Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov para validar se a variável qualitativa segue uma distribuição normal.

A tabela abaixo mostra níveis de significância inferiores a 0.05, pelo que, rejeitamos a hipótese nula, ou seja, podemos considerar que o grau de importância da função de GRH não segue uma distribuição normal face à dimensão das UH.

Tabela 20: Teste de Normalidade para a Hipótese 3

Testes de Normalidade ^b							
A11. Colaboradores por classes		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
C4. Com base na sua experiência e percepção valide o grau de importância do desenvolvimento de competências ligadas à função de recursos humanos para a gestão e performance da sua organização	Microempresa - até 10 trabalhadores	,198	30	,004	,888	30	,004
	Pequena empresa - 10 a 50 trabalhadores	,174	45	,001	,899	45	,001
	Média empresa - 50 a 250 trabalhadores	,240	44	,000	,677	44	,000
a. Correlação de Significância de Lilliefors							
b. C4. Com base na sua experiência e percepção valide o grau de importância do desenvolvimento de competências ligadas à função de recursos humanos para a gestão e performance da sua organização é constante quando A11. Colaboradores por classes = Grande empresa - mais de 250 trabalhadores. Foi omitida.							

Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao *SPSS*

Face à não existência da normalidade da variável importância da função recursos humanos, a validação da Hipótese 3 será efetuada com recurso a teste não paramétricos.

Quadro 2: Teste de hipótese – Hipótese 3

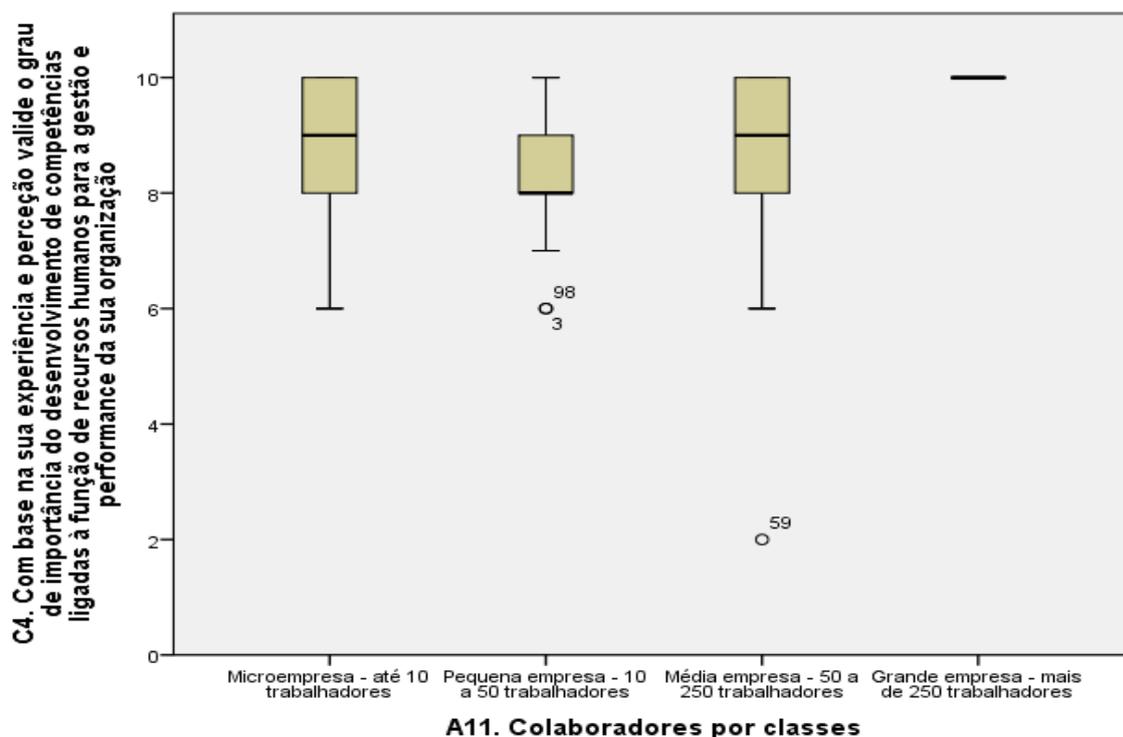
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de C4. Com base na sua experiência e percepção valide o grau de importância do desenvolvimento de competências ligadas à função de recursos humanos para a gestão e performance da sua organização é a mesma entre as categorias de A11. Colaboradores por classes.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,004	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao SPSS

Para a verificação desta hipótese utilizou-se o teste de *Kruskal-Wallis H* para amostras independentes. Deste concluiu-se que rejeitamos a hipótese nula (uma vez que o *p – value* (0,004) < 0,05). Portanto, poderá existir um grupo que valorize a importância média da função de RH de forma diferenciada. Para validar este facto, apresenta-se o gráfico abaixo, que permite observar que as empresas de grande dimensão são as que também registam uma percepção maior quanto à importância da função de RH.

Gráfico 22: Varáveis da Hipótese 3



Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao SPSS

4.5.1.4 Hipótese 4 – As principais práticas identificadas no estudo da Michael Page sobre a gestão de recursos humanos no setor hoteleiro são consonantes com as desenvolvidas pelas UH que integram a nossa amostra (percecionadas pelos participantes no estudo).

A quarta hipótese surge com o intuito de testar se as três principais práticas de GRH (Formação e o Desenvolvimento, a Gestão de Desempenho e o Recrutamento e Seleção) levadas a cabo pelos empreendimentos turísticos em Portugal continuam a ser as mesmas que foram identificadas pelo estudo da *Michael Page*, anteriormente mencionado no presente trabalho.

Da tabela que se segue constata-se que as principais práticas desenvolvidas entre os inquiridos são a Segurança e Higiene do Trabalho (96%), a Gestão administrativa de RH (93,5%) e o Recrutamento e Seleção (92,5%) são as três principais práticas. Já a Gestão de Talentos (67,7%), a Gestão de Carreiras (66,9%) e o *Outplacement* (62,1%) são a práticas menos executadas. Sendo que dentro das três principais práticas identificadas no estudo da *Michael Page*, comparativamente com o estudo em questão, a prática de Gestão de Desempenho é praticada por 80,6% e a Formação e Desenvolvimento por 91,1%.

Validamos assim que os resultados obtidos no nosso estudo são coerentes com os obtidos uma vez que as práticas apuradas como prioritárias, para o caso de Portugal, no estudo da *Michael Page* foram Formação e Desenvolvimento, Gestão de Desempenho, Recrutamento e Seleção, Gestão de Talentos e Relação com os colaboradores. No nosso estudo apurou-se que desta práticas, efetivamente a Formação e Desenvolvimento (91,1%) encontra-se entre as mais desenvolvidas, seguida do Recrutamento e Seleção (92,5%), das Técnicas de Relação com os colaboradores (87,9%), da Gestão de Desempenho (80,6%) e, por último, da Gestão de Talentos (67,7%) dentro das inumeradas pelo estudo da *Michael Page*.

Tabela 21: Principais Práticas de GRH

Práticas de GRH	Desenvolvida		Não desenvolvida	
	N	%	N	%
Segurança e Higiene do Trabalho	119	96%	5	4%
Gestão administrativa de RH	116	93,5%	8	6,5%
Recrutamento e Seleção	118	92,5%	6	4,8%
Formação e Desenvolvimento	113	91,1%	11	8,9%
Gestão de Remunerações	111	89,5%	13	10,5%
Gestão e mediação de conflitos	110	88,7%	14	11,3%
Técnicas de relação com os colaboradores (Acolhimento e Integração e a Comunicação Interna)	109	87,9%	15	12,1%
Descrição e análise de funções	107	86,3%	17	13,7%
Atividade de promoção da satisfação e motivação do colaborador	102	82,3%	22	17,7%
Gestão e Avaliação de Desempenho	100	80,6%	24	19,4%
Definição e orientação de políticas corporativas	100	80,6%	24	19,4%
Responsabilidade Social	98	79%	26	21%
Planos de Comunicação	96	77,4%	28	22,6%
Gestão de Qualidade e Sistemas de Gestão de RH	94	75,8%	30	24,2%
Práticas de controlo de indicadores de GRH	90	72,6%	34	27,4%
Gestão de Talentos	84	67,7%	40	32,3%
Gestão de Carreiras	83	66,9%	41	33,1%
<i>Outplacement</i>	77	62,1%	47	37,9%

Fonte: Elaborado para o estudo

4.5.1.5 Hipótese 5 – A perceção dos inquiridos face à função de RH é diferenciada face à classificação do empreendimento turístico

A quinta hipótese colocada para este estudo depreende-se com a necessidade de perceber se a perceção da relevância da função de RH pode ser diferenciada mediante a dimensão do empreendimento turístico.

H0: A percepção dos inquiridos face à importância da função de RH é a mesma entre as categorias da classificação do empreendimento turístico.

H1: Existe pelo menos um dos grupo relativos à classificação do empreendimento turístico que tem a mesma distribuição que a percepção da importância da função de RH.

A opção para a validação da Hipótese 5 passou novamente pela utilização de um teste não paramétrico (Kruskal-Wallis).

Quadro 3: Teste de hipótese – Hipótese 5

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de C4. Com base na sua experiência e percepção valide o grau de importância do desenvolvimento de competências ligadas à função de recursos humanos para a gestão e performance da sua organização é a mesma entre as categorias de A7. Indique qual a classificação do empreendimento turístico onde trabalha.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,026	Rejeitar a hipótese nula.

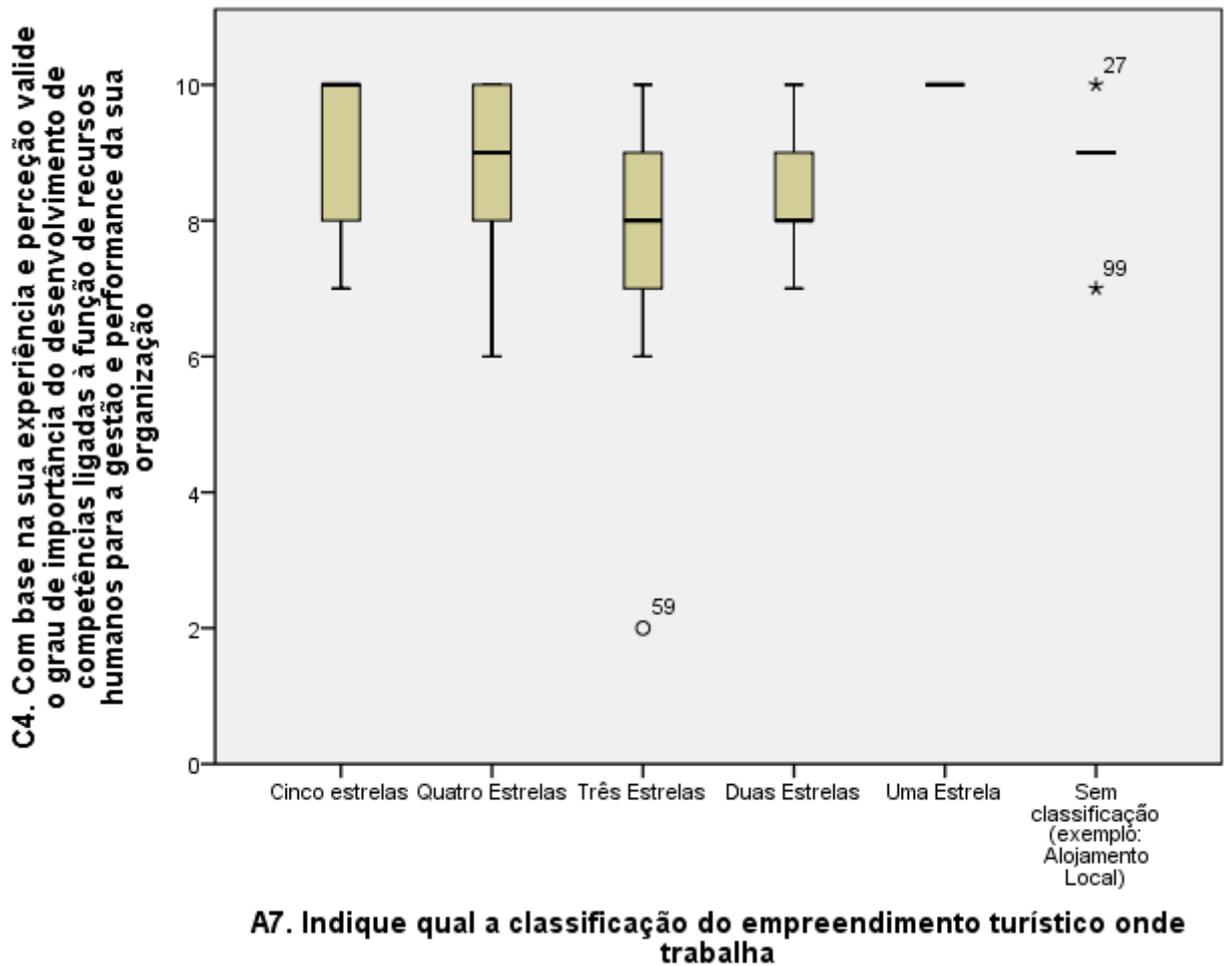
São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao SPSS

Com recurso ao teste de *Kruskal-Wallis H* para amostras independentes obteve-se a rejeição da hipótese nula (visando que o $p - value (0,026) < 0,05$). Portanto, poderá existir um grupo relativo à classificação do empreendimento turístico que tenha uma distribuição igual à percepção da importância da função de RH. Validamos desta forma a Hipótese 5.

O gráfico que se segue permite constatar que efetivamente os empreendimentos de cinco estrelas dão mais relevância à função de RH, porém os empreendimentos de quatro, três e duas estrelas registam valores inferiores aos registados pelos inquiridos correspondentes aos empreendimentos de uma estrela ou, até mesmo, sem classificação.

Gráfico 23: Varáveis da Hipótese 5



Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao *SPSS*

4.5.1.6 Hipótese 6 – As características socio demográficas dos inquiridos não diferencia a importância atribuída à função RH

4.5.1.6.1 H6₁: A importância da função de RH e o Género dos inquiridos

Existem várias possibilidades que podem ser analisadas com esta variável com perspectiva de analisar se existe alguma relação entre as mesmas. Para o efeito, analisou-se essa variável com outras, tais como o género, a idade e as habilitações com o intuito de perceber se existem essa percepção se altera conforme estas características.

Quadro 4: Importância da Função de RH e o Género

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de C4. Com base na sua experiência e percepção valide o grau de importância do desenvolvimento de competências ligadas à função de recursos humanos para a gestão e performance da sua organização é a mesma entre as categorias de A1. Por favor indique o seu género.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,293	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao SPSS

Da análise das variáveis género e importância da função de RH obteve-se uma relação positiva, ou seja, a distribuição é igual entre as variáveis em análise. Analisemos agora com base na idade

4.5.1.6.2 H6₂:A importância da função de RH e a idade dos inquiridos

Volta-se a verificar que existe uma relação entre as variáveis, ou seja, quanto mais velho é o indivíduo maior é a sua percepção face à importância desta função, excetuando nas faixas etárias dos 60-69 e dos 70-79 anos (ver anexo 11). Para concluir, analisar se esta percepção possui alguma alteração mediante as habilitações.

Quadro 5: Importância da Função de RH e a Idade

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de C4. Com base na sua experiência e percepção valide o grau de importância do desenvolvimento de competências ligadas à função de recursos humanos para a gestão e performance da sua organização é a mesma entre as categorias de A2. Por favor indique a sua idade (em anos).	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,268	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao SPSS

4.5.1.6.3 H6₃:A importância da função de RH e as habilitações dos inquiridos

Novamente voltamos a verificar que existe relação entre as variáveis.

Quadro 6: Importância da Função de RH e as Habilitações

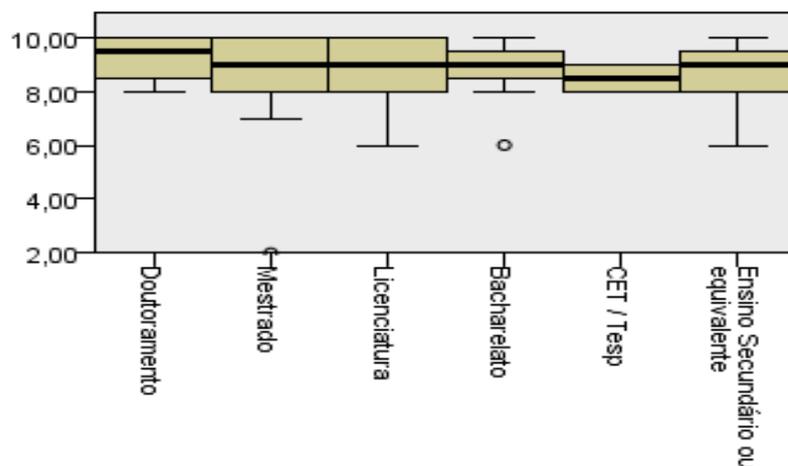
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de C4. Com base na sua experiência e percepção valide o grau de importância do desenvolvimento de competências ligadas à função de recursos humanos para a gestão e performance da sua organização é a mesma entre as categorias de A4. Indique o seu nível mais elevado de habilitações.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,856	Retar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao SPSS

Assim, da análise do gráfico abaixo contata-se que quanto menos habilitações literárias possui inquirido a sua percepção é mais baixa, com a exceção dos inquiridos com ensino secundário ou equivalente.

Gráfico 24: Importância da função de RH e as Habilitações



Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao SPSS

Conclusão

O estudo apresentado ao longo deste trabalho pretendia dar resposta ao problema levantado relativo ao descuramento da relevância das boas práticas de gestão de recursos humanos no clima organizacional (Garcia, 2016; Trindade, 1999). Nessa mesma linha de pensamento, verificou-se na revisão da literatura que as organizações, em Portugal, começaram a dar importância a esta área há relativamente pouco tempo. A GRH como a conhecemos hoje pertence à designada quarta etapa de evolução que se iniciou em 1990 até aos dias de hoje, defendidas por Rebelo (2013) e Neves e Gonçalves (2009).

São três as questões que se estabelecem como ponto de partida do presente estudo e são relativas à importância dada à função Recursos Humanos, às práticas de GRH mais importantes para o setor e se a formação base dos responsáveis pela função de RH é fonte de diferenciação na perceção da importância da função de RH. Posto isto, fizeram-se os testes necessários para a validação destas questões onde se concluiu que a importância dada à função foi elevada e considerando a existência de um Departamento de RH uma vantagem competitiva. Dos inquiridos, 34,7% classificou a função de RH com valor dez (numa escala de Likert de um a dez, em que um é sem importância e dez muito importante), 26,6% com nove e 25% com oito. Apurou-se que o Recrutamento e Seleção, a Formação e o Desenvolvimento e a Segurança e Higiene no Trabalho são as principais práticas implementadas nos empreendimentos turísticos. Isto poder-se-á dever ao facto do setor ser muito condicionado pela sazonalidade da atividade do setor que provoca a necessidade de constantes reajustes, devido ao problema da retenção de colaboradores muito associado às baixas remunerações e às horas ditadas pelas necessidades das unidades hoteleiras, bem como, pelo papel que a dimensão da organização (em Portugal) terá ou tem nas PGRH, sendo que o setor hoteleiro segue uma composição caracterizada essencialmente por pequenas e médias empresas, tal como é exemplo a amostra do estudo. Por fim, ainda se concluiu que a formação dos responsáveis de RH não altera a perceção dos mesmos face à importância atribuída à função.

No que toca à investigação destas temáticas tem-se verificado uma maior tendência para a investigação das mesmas, muito também devido à evolução do setor do turismo em Portugal e pelas suas características peculiares quanto ao combate da sazonalidade e da retenção de colaboradores o que intensifica ainda mais o papel fundamental da GRH.

As principais limitações do estudo estão indexadas à falta de informação específica sobre práticas de GRH no setor hoteleiro, em Portugal, e a dificuldade na participação dos inquiridos no estudo. Denota-se ainda pouca abertura por parte dos hoteleiros a este tipo de questões e os distritos mais recetivos são aqueles que já possuem maior experiência na área.

Para trabalhos futuros seria interessante averiguar quais seriam as práticas que gostariam de implementar num futuro próximo e tentar perceber junto dos colaboradores das unidades hoteleiras o peso que os mesmos atribuem na aplicação e gestão de cada uma das práticas ligadas à função RH.

Referências Bibliográficas

- aicep Portugal Global. (Março de 2017). *Portugal - Ficha País*. Acesso em 3 de Junho de 2017, disponível em aicep Portugal Global: <http://www.portugalglobal.pt/pt/biblioteca/livrariadigital/portugalfichapais.pdf>
- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.-P., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Barbosa. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Saída: Compromisso uma variável mediadora?*
- BPI. (Julho de 2016). *Evolução do Turismo Nacional*. Acesso em 7 de Julho de 2017, disponível em Banco BPI: http://www.bancobpi.pt/nocachecontent/conn/UCM/uuid/dDocName:PR_WCS01_UCM01031805
- Caetano, A., Passos, A., Cal, M., Alcobia, P., Alves, P., Bogalho, S., & Tavares, S. (2000). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Caixeiro, C. M. B. A. (2014). *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10174/11416>
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2001). *Humanator 2001 : Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Comissão das Comunidades Europeias. (20 de Maio de 2003). *Recomendação da Comissão Europeia de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*. Acesso em 12 de Julho de 2017, disponível em IAPMEI: <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Recomendacao-da-Comissao-2003-361-CE.pdf.aspx>
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas : Teoria e Prática* (2ª ed.). Coimbra: Almedina.
- Cunha, M. P. (12 de Janeiro de 2015). *As qualidades essenciais de um gestor de recursos humanos*. Acesso em Janeiro de 2016, disponível em Dinheiro Vivo:

<http://www.dinheirovivo.pt/invalidos/as-qualidades-essenciais-de-um-gestor-de-recursos-humanos/>

Deloitte. (2016). *Perfil do Turista*. Acesso em 3 de Junho de 2017, disponível em Deloitte - Atlas da Hotelaria 2016: <http://docs.deloitte.pt/perfil-do-turista.pdf>

EURES. (Março de 2017). *Informações sobre o Mercado de Trabalho*. Acesso em 2 de Junho de 2017, disponível em EURES: <https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?countryId=PT&acro=Imi&showRegion=true&lang=pt&mode=text®ionId=PT1&nuts2Code=PT15&nuts3Code=null&catId=2645>

Ferreira, A. C. (22 de Maio de 2013). *Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria da Ilha da Madeira*. Acesso em 14 de Julho de 2017, disponível em RepositoriUM: <http://hdl.handle.net/1822/25154>

Ferreira. (2015). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Um Estudo na Indústria Turística em Portugal*, 1–145.

Ferreira, I. V. P. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Compromisso Efectivo: o efeito mediado do contracto psicológico*. *Saudi Med J*, 33, 3–8. <http://doi.org/10.1073/pnas.0703993104>

Garcia, A. G. A. (2016). *Gestão de Recursos Humanos na Indústria do Turismo em Portugal: Tendências Futuras do Capital Humano: um estudo exploratório em unidades hoteleiras no Distrito de Coimbra*. *PhD Proposal*, 1. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Gomes, D. (2000). *Cultura Organizacional : comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.

Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P. (Maio de 2017). *Informação Mensal Mercado de Emprego*. Acesso em 2 de Junho de 2017, disponível em IEFP: <https://www.iefp.pt/documents/10181/6817457/Informa%C3%A7%C3%A3o+Mensal+abril+2017.pdf/2ae04f1c-a9cc-4b7c-b43c-1593d3b1391b>

Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2015). *Estatísticas do Turismo 2015*. (I. Instituto Nacional de Estatística, Ed.) Acesso em 30 de Maio de 2017, disponível em Instituto Nacional de Estatística: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=265858123&PUBLICACOESmodo=2

- Kirkbridge, P. (1998). Gerir a Mudança. Em R. Stacey, *Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança* (J. P. Gaspar, Trad., 1ª ed., pp. 29 - 57). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Laureano, R. M. (2011). *Testes de Hipóteses com o SPSS - O Meu Manual de Consulta Rápida*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Machado, C. F., & Martins, C. A. (2005). *A Gestão de Recursos Humanos no sector hoteleiro*. Acesso em 13 de Junho de 2017, disponível em Instituto Politécnico de Bragança: <http://hdl.handle.net/10198/2239>
- Marinho, B. (25 de Maio de 2014). *LinkedIn para Gestores de Recursos Humanos*. Acesso em Janeiro de 2016, disponível em Marketing e Mídias Sociais: <http://marketingemidiassociais.com.br/blog/linkedin-para-gestores-de-recursos-humanos/>
- Martins, C. A. (2002). *A Gestão De Recursos Humanos E As Especificidades Do Mercado De Trabalho No Sector Hoteleiro. a Região Norte De Portugal, 199*. Retrieved from http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=NqUe0V2YkhUC&oi=fnd&pg=PA147&dq=UNIVERSIDADE+DO+MINHO&ots=XS5Vg6j3uZ&sig=8P3mbAyJn_7Fwh0B02TqAXpxhVI
- Martins, C. A., & Machado, C. F. (2002). *A importância dos recursos humanos no sector hoteleiro*. Acesso em 12 de Junho de 2017, disponível em Instituto Politécnico de Bragança: <http://hdl.handle.net/10198/2240>
- Michael Page. (5 de Janeiro de 2016). *Barómetro Global de RH*. Acesso em 9 de Novembro de 2016, disponível em Michael Page: <http://estudo.michaelpage.pt/barometro-global-de-rh-portugal/>
- Miranda, J. F. (10 de Agosto de 2010). *Recursos Humanos na percepção dos funcionários*. Acesso em Janeiro de 2016, disponível em Artigonal: <http://www.artigonal.com/gestao-artigos/recursos-humanos-na-percepcao-dos-funcionarios-3005236.html>
- Moreira, C. (27 de Novembro de 2015). *QUAL É O PESO DO TURISMO NA BALANÇA COMERCIAL PORTUGUESA?* Fonte: BERLINDE: <http://labs.mil.up.pt/blogs/berlinde/2015/11/27/qual-e-o-peso-do-turismo-na-balanca-comercial-portuguesa/>

- Neves, J., & Gonçalves, S. (Outubro de 2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8, 66-83. Acesso em 26 de Janeiro de 2017, disponível em A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v8n4/v8n4a07.pdf>
- Nunes, P. (30 de Outubro de 2015). *Gestão de Recursos Humanos*. Acesso em Janeiro de 2016, disponível em Knoow net: <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/gestao-de-recursos-humanos/>
- Passos, A. P., Madureira, C., e Esteves, T. (2014). Especificidades das práticas de gestão de recursos humanos no sector hoteleiro em Portugal, 71–88. Retrieved from <http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/1362>
- Popescu, L., Iancu, A., Popescu, V., & Vasile, T. (2013). Human Resource Management Practice in the Hospitality and Tourism Industry. *Economics, Management, and Financial Markets*, 8(4), 160–165.
- Público. (22 de Março de 2016). *Do emprego ao peso na economia, turismo vai crescer em toda a linha*. Acesso em 30 de Maio de 2017, disponível em ARHESP: http://www.ahresp.com/news_article.php?id=2588
- Rebelo, A. I. P. (2013). Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.
- Ribeiro, T. (2014). Estudo das políticas de progressão de carreira na hotelaria da região do Porto e Norte de Portugal, 72.
- Santos, A. S. (2013). Os Recursos Humanos na Hotelaria de São Miguel : O Contributo da Satisfação no Trabalho para o Desenvolvimento de uma Cultura de Qualidade no Destino Turístico, 1–130.
- Sganderla, K. (13 de Maio de 2015). *Quatro fatores chave para o sucesso na implantação de processos automatizados*. Acesso em Janeiro de 2017, disponível em IProcess - soluções em tecnologia: <http://blog.iprocess.com.br/2015/05/quatro-fatores-chave-para-o-sucesso-na-implantacao-de-processos-automatizados/>
- Silva, M. L. (28 de Novembro de 2016). *População Empregada | 3º trimestre 2016*. Acesso em 2 de Junho de 2017, disponível em travelBI by Turismo de Portugal: <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/populacaoempregada3trimestre2016.aspx>

- Silva, M. L. (26 de Maio de 2017). *Análise Regional | março 2017*. Acesso em 3 de Junho de 2017, disponível em travelBI by Turismo de Portugal: <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/An%C3%A1lises/Alojamento/analiseregionalmarco2017.pdf>
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2012). *Gestão de Recursos Humanos : Métodos e Práticas* (10ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*, XVIII, 237.
- Titoce, M. R. (2012). O contributo da comunicação interna para o empenhamento organizacional. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.21/2348>
- travelBI. (2016). Acesso em 31 de Maio de 2017, disponível em travelBI by Turismo de Portugal: <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/HomePage.aspx>
- travelBI. (22 de Junho de 2016). *Análise Regional - abril 2016*. Fonte: travelBI: <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/AnaliseRegionalAbril2016.aspx>
- Trindade, A. (1999). *Modos de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria Algarvia*, 9.
- Turismo de Portugal, I.P. (2008). *Folheto Turismo de Portugal*. Acesso em 30 de Maio de 2017, disponível em Turismo de Portugal: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/QuemSomos/Anexos/Folheto%20TurismodePortugal.pdf>
- Ulrich, D. (2000). *Recursos Humanos Estratégicos*. (C. Bazán, Trad.) São Paulo: Futura.
- World Tourism Organization - UNWTO. (s.d.). *Comprende le tourisme: Glossaire de base*. Acesso em Junho de 2016, disponível em World Tourism Organization - UNWTO: <http://media.unwto.org/fr/content/comprende-le-tourisme-glossaire-de-base>
- Zavareze, T. E. (2008). *Cultura Organizacional: uma revisão de literatura*. *O Portal Dos Psicólogos*, 1–7.

Anexos

Gestão de Recursos Humanos no Setor Hoteleiro

No âmbito da minha dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia encontro-me a desenvolver um trabalho intitulado "Práticas na Gestão de Recursos Humanos no Setor Hoteleiro".

A minha formação de base (licenciatura) é em Turismo e o objetivo do trabalho passa por validar as práticas de GRH mais importantes para o setor da hotelaria portuguesa e o peso que a função tem no desenvolvimento da organização. O estudo é baseado na perceção do diretor hoteleiro e desenvolvido com recurso a um questionário.

O questionário é anónimo, sendo garantida toda a confidencialidade dos dados fornecidos.

OBRIGADO PELA SUA COOPERAÇÃO.

***Obrigatório**



instituto politécnico de gestão e tecnologia
escola superior de gestão

A. DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS DO DIRETOR

A1. Por favor indique o seu género

Marcar apenas uma oval

- Feminino
- Masculino

A2. Por favor indique a sua idade (em anos)

A3. Por favor indique o seu Estado Civil

Marcar apenas uma oval

- Solteiro(a)
- Casado(a) / União de facto
- Divorciado(a) / Separado(a)
- Viúvo (a)

A4. Indique o seu nível mais elevado de habilitações

Marcar apenas uma oval

- Doutoramento
- Mestrado
- Licenciatura
- Bacharelato
- CET/Tesp
- Ensino Secundário ou equivalente
- Ensino básico ou equivalente

A5. Há quanto tempo (em anos) desempenha funções de direção no empreendimento turístico?

A6. Indique qual a tipologia de empreendimento turístico onde trabalha

De acordo com o Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de Março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 15/2014, de 23 de Janeiro, pelo Decreto-Lei nº 128/2014, de 29 de Agosto e pelo Decreto-Lei nº 186/2015, de 3 de Setembro referente ao Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos.

Marcar apenas uma oval

- Estabelecimento hoteleiro (Hotéis, Hotéis-apartamentos, Pousadas)
- Aldeamento turístico
- Apartamentos turísticos
- Conjuntos turísticos (Resorts)
- Empreendimento de turismo de habitação
- Empreendimento de turismo no espaço rural (Casas de campo, Agro -turismo, Hotéis rurais)
- Parque de campismo e de caravanismo

A7. Indique qual a classificação do empreendimento turístico onde trabalha

Marcar apenas uma oval

- Cinco estrelas
- Quatro estrelas
- Três estrelas
- Duas estrelas
- Uma estrela
- Sem classificação (exemplo: Alojamento Local)

A8. O seu empreendimento turístico está integrado em algum grupo hoteleiro

Marcar apenas uma oval

- Sim
- Não

A9. Se respondeu sim à questão anterior solicitamos que indique o grupo onde se encontra inserido (resposta facultativa)

A10. Indique o distrito em que está localizado o empreendimento turístico onde trabalha

Marcar apenas uma oval

- Aveiro
- Beja
- Braga
- Bragança
- Castelo Branco
- Coimbra
- Évora
- Faro
- Guarda
- Leiria
- Lisboa
- Portalegre
- Porto
- Santarém
- Setúbal
- Viana do Castelo
- Vila Real
- Viseu
- Madeira
- Açores

A11. Quantos colaboradores trabalham no seu empreendimento turístico

A12. Indique o ano de início de atividade do seu empreendimento turístico

A13. Desempenha as funções de gestão de pessoas na organização?

Marcar apenas uma oval

- Sim
- Não

B. COMPETÊNCIAS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

B1. Existe um Gestor afeto exclusivamente à GRH no empreendimento turístico onde trabalha?

Marcar apenas uma oval

- Sim (Passe para a pergunta B1.1)
- Não (Passe para a pergunta B2)

B1.1. O gestor de RH possui formação na área de RH

Marcar apenas uma oval

- Sim
- Não

B2. Quem é o responsável pela aplicabilidade das práticas de RH na sua organização?

Marcar apenas uma oval

- Diretor Hoteleiro
- Departamento de RH
- Outsourcing*
- Outra: _____

B2.1. O responsável pela aplicabilidade das práticas de RH executa outras funções, ou limita-se a tratar de assuntos relativos a essa área?

Marcar apenas uma oval

- Não, apenas desenvolve atividade relacionadas com as práticas de RH
- Sim, executa outras funções para além de tratar das práticas de RH

B2.2. Indique o grau de intervenção que esse responsável tem no desenvolvimento das práticas de GRH existentes no empreendimento turístico onde trabalha:

Marcar apenas uma oval

- Ausência de intervenção do responsável de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH
- Há intervenção do responsável de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH
- Há intervenção do responsável de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não na implementação das práticas de GRH
- Há intervenção do responsável de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH
- O responsável de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH

C. Validação das principais práticas de RH

C1. Estudos recentes definem como principais prioridades para a função de RH as práticas abaixo mencionadas. Neste sentido, indique, na sua opinião e mediante a sua experiência, qual o nível de relevância de cada uma delas para o desenvolvimento dos seus colaboradores.

Marcar apenas uma oval por linha

	Sem importância	Pouco importante	Relativamente importante	Importante	Muito importante
Formação e Desenvolvimento					
Gestão e Avaliação de Desempenho					
Recrutamento e Seleção					
Gestão de Talentos					
Técnicas de relação com os colaboradores (Acolhimento e Integração e a Comunicação Interna)					
Práticas de controlo de indicadores de GRH					
Gestão administrativa de RH					
Atividade de promoção da satisfação e motivação do colaborador					
Descrição e análise de funções					
Gestão e mediação de conflitos					
Gestão de Carreiras					
Gestão de Remunerações					
Planos de Comunicação					
Gestão de Qualidade e Sistemas de Gestão de RH					
Responsabilidade Social					
Segurança e Higiene do Trabalho					
Definição e orientação de políticas corporativas					
Outplacement					

C2. Quais as práticas de GRH, que são desenvolvidas na empresa onde trabalha:

Marcar apenas uma oval por linha

	Não é desenvolvida na organização	Desenvolvida internamente pela função de RH	Desenvolvida mas implementada em regime de <i>outsourcing</i>
Formação e Desenvolvimento			
Gestão e Avaliação de Desempenho			
Recrutamento e Seleção			
Gestão de Talentos			
Técnicas de relação com os colaboradores (Acolhimento e Integração e a Comunicação Interna)			
Práticas de controlo de indicadores de GRH			
Gestão administrativa de RH			
Atividade de promoção da satisfação e motivação do colaborador			
Descrição e análise de funções			
Gestão e mediação de conflitos			
Gestão de Carreiras			
Gestão de Remunerações			
Planos de Comunicação			
Gestão de Qualidade e Sistemas de Gestão de RH			
Responsabilidade Social			
Segurança e Higiene do Trabalho			
Definição e orientação de políticas corporativas			
Outplacement			

C3. Na sua opinião, considera que um empreendimento turístico que possua um Departamento de RH pode ter alguma vantagem competitiva face a outro onde estas funções sejam colocadas em prática por outros órgãos da organização?

Marcar apenas uma oval

- Sim
- Não

C4. Com base na sua experiência e percepção valide o grau de importância do desenvolvimento de competências ligadas à função de recursos humanos para a gestão e performance da sua organização

Marcar apenas uma oval

Sem importância	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muito importante
	<input type="radio"/>										

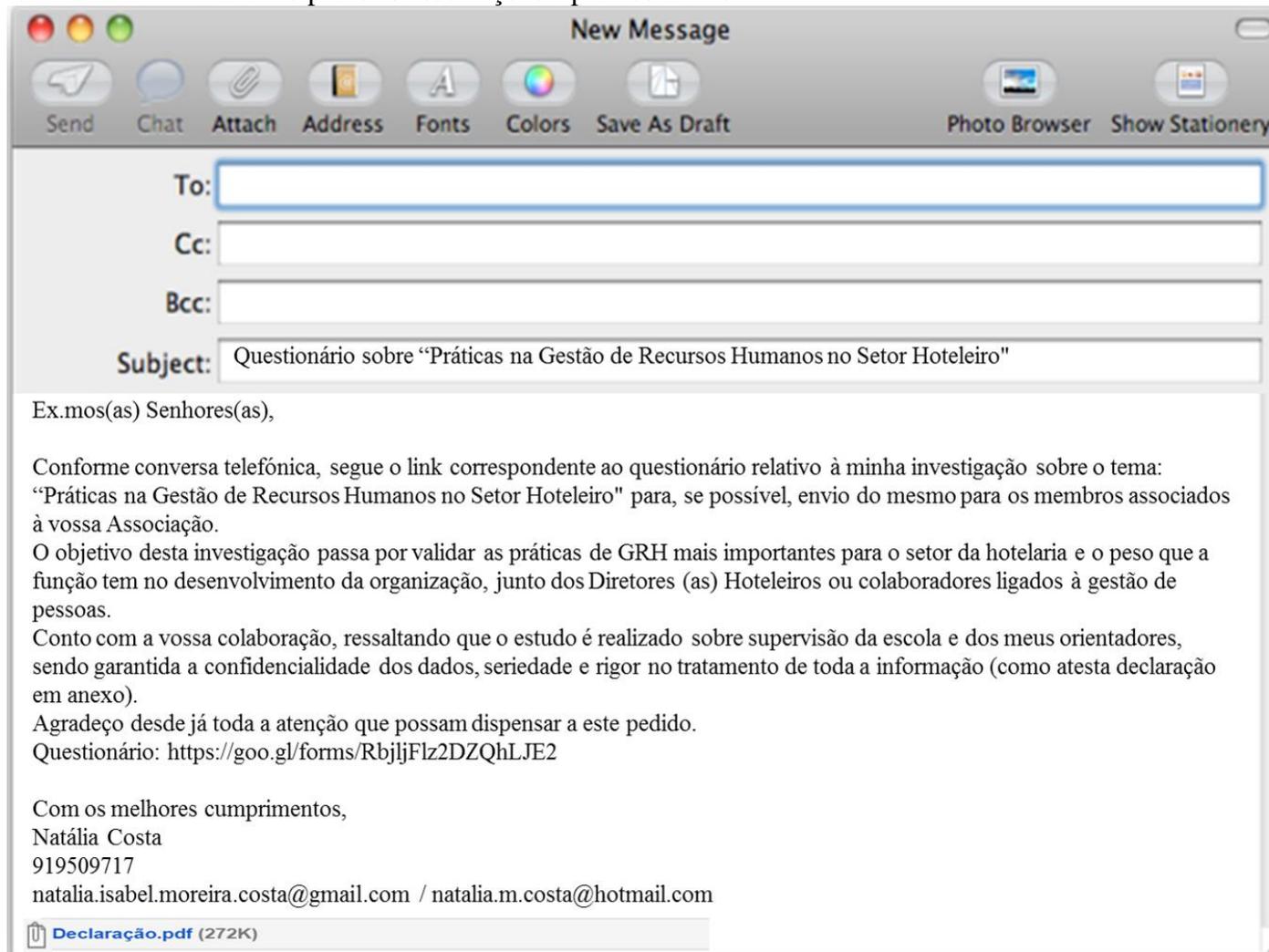
Chegou ao fim do questionário, para concluir basta submeter a sua resposta. A sua colaboração foi muito importante para o desenvolvimento do presente estudo, por isso, um muito obrigado pela cooperação.



Caso pretenda conhecer os resultados deste estudo deixe o seu *email*:

Fonte: Elaborado para o estudo

Anexo 2: E-mail enviado para as associações e para os hotéis



Fonte: Elaborado pela autora

Anexo 3: Lista de contactos feitos junto de entidades do Turismo

Abreviatura	Designação	Forma de contacto			Contactos		OBSERVAÇÕES
		Mail	Contacto telefónico	Facebook	Telefone	E-mail	
	Investigadores de Turismo			X			Publicado no grupo de Facebook
	Hotelaria e Turismo PT			X			Publicado no grupo de Facebook
ARHESP	Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal		X	X	213 527 060	sousa.martins@ahresp.pt	Não reencaminhou, mas mostrou disponibilidade da sua parte em ajudar no estudo
HoReCa Portugal	Hotelaria, Restauração e Cafetaria			X	226 089 700		Publicado no grupo de Facebook
ADHP- Júnior	Associação dos Diretores de Hotéis de Portugal			X			Publicado no grupo de Facebook
CTP	Confederação do Turismo Português	X		X		silva.pina@ctp.org.pt	Reencaminharam para a AHP (Associação da Hotelaria de Portugal) e para a ADHP (Associação dos Diretores de Hotéis de Portugal)
AHETA	Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve	X	X		289 580 530	gab.estudos@aheta.pt	Vão reencaminhar
APHORT	Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo	X			223 393 760	correioviana@aphort.com	mandei mail para ver se é possível disponibilizarem
APR	Associação Portuguesa de Resorts	X	X		964 169 069	gloria.afonso@apr.com.pt	Recusaram
ATA	Associação Turismo dos Açores - <i>Convention and Visitors Bureau</i>	X	X		296 288 082	marlenerocha@visitazores.com	Recusaram
ATL	Associação Turismo de Lisboa- <i>Visitors and Convention Bureau</i>	X	X		210 312 700	atl@visitlisboa.com	Vão reencaminhar
	Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa	X	X		210 312 830	geral@ertlisboa.pt	liguei e tive que mandar e-mail para ver se era possível
	Associação de Promoção da Madeira		X		291 203 420		Recusaram
	Casas Brancas - Associação de Turismo de Qualidade do Litoral Alentejano e da Costa Vicentina	X				http://www.casasbrancas.pt/casasbrancas/contactos/	E-mail enviado através do site; Sem resposta
TURIHAB	Associação do Turismo de Habitação	X	X		258 741 672	direccao@turihab.pt	Sem resposta

Fonte: Elaborado pela autora

Anexo 4: Declaração de confidencialidade dos dados



Exma. Direção

V. N. de Gaia, 27 de dezembro 2016

Exmos. Senhores

Vimos por este meio, solicitar a colaboração de V. Exas. na realização de uma investigação levada a cabo pela aluna **Natália Isabel Moreira da Costa** do 2º ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do ISLA Gaia, subordinada ao tema *“Práticas da Gestão de Recursos Humanos no Sector Hoteleiro”*.

O período previsto para a recolha de dados da investigação é de janeiro a julho de 2017, dependendo sempre da disponibilidade da empresa.

Esta investigação baseia-se na aplicação de questionários e realização de entrevistas junto dos v/ colaboradores, para a recolha de dados para o referido estudo.

A Instituição, juntamente com a aluna, garante desde já o tratamento confidencial de toda a informação recolhida e tratada no âmbito deste trabalho.

Certos do vosso precioso contributo para a formação da estudante em causa, e agradecendo desde já a vossa colaboração, subscrevemo-nos com os melhores cumprimentos.

ISLA/Gaia
Instituto Politécnico de Gestão e Formação
Sociedade Unipessoal, Lda
Rua Cabo Borges, 55
4430-032 V. N. De Gaia
Contribuinte 504 822 047

Gabinete de Formação Avançada



Fonte: ISLA Gaia

rua cabo borges, 55 | 4430-646 vila nova gaia
tel. +351 223 772 980 | fax +351 223 772 985 | info.gaia@unisla.pt
www.gaia.unisla.pt

Anexo 5: E-mail enviado pela AHETA aos seus associados



Caro Associado,

A pedido da Dra. Natália Costa passamos a divulgar um pedido de participação no seguinte questionário:

Caros associados da AHETA,

No presente e-mail segue o *link* correspondente ao questionário relativo à tese de investigação sobre o tema: “Práticas na Gestão de Recursos Humanos no Setor Hoteleiro”.

O objetivo desta investigação passa por validar as práticas de GRH mais importantes para o setor da hotelaria e o peso que a função tem no desenvolvimento da organização, junto dos Diretores (as) Hoteleiros ou colaboradores ligados à gestão de pessoas.

Conto com a vossa colaboração, ressaltando que o estudo é realizado sobre supervisão da escola e dos orientadores, sendo garantida a confidencialidade dos dados, seriedade e rigor no tratamento de toda a informação (como atesta a declaração em anexo).

Agradeço desde já toda a atenção que possam dispensar a este pedido e, em caso de dúvida, seguem abaixo os contactos disponíveis para o efeito.

Questionário: <https://goo.gl/forms/RbjjFlz2DZQhLJE2>

Com os melhores cumprimentos,

Natália Costa

919509717

natalia.isabel.moreira.costa@gmail.com / natalia.m.costa@hotmail.com

Fonte: AHETA

Anexo 6: Número de colaboradores nos Empreendimentos Turísticos

		Frequência	Porcentagem
Colaboradores	3	5	4%
	4	1	0,8%
	5	7	5,6%
	6	4	3,2%
	7	4	3,2%
	8	3	2,4%
	10	5	4%
	11	5	4%
	12	3	2,4%
	13	1	0,8%
	14	1	0,8%
	15	3	2,4%
	18	3	2,4%
	19	2	1,6%
	20	3	2,4%
	21	3	2,4%
	22	2	1,6%
	24	4	3,2%
	25	1	0,8%
	27	1	0,8%
	28	1	0,8%
	30	4	3,2%
	32	1	0,8%
	33	1	0,8%
	36	2	1,6%
	40	1	0,8%
	41	2	1,6%
	45	1	0,8%
	50	3	2,4%
	51	1	0,8%
60	2	1,6%	
62	1	0,8%	
65	2	1,6%	
70	2	1,6%	
80	1	0,8%	
82	1	0,8%	

83	2	1,6%
90	1	0,8%
92	1	0,8%
93	1	0,8%
97	1	0,8%
98	1	0,8%
100	2	1,6%
104	1	0,8%
110	2	1,6%
120	2	1,6%
121	1	0,8%
125	1	0,8%
132	1	0,8%
150	2	1,6%
168	1	0,8%
170	1	0,8%
182	1	0,8%
200	4	3,2%
220	2	1,6%
228	1	0,8%
234	1	0,8%
240	1	0,8%
242	1	0,8%
300	1	0,8%
400	1	0,8%
600	1	0,8%
700	1	0,8%
900	1	0,8%

Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao *SPSS*

Anexo 7: Ano de início de atividade dos Empreendimentos Turísticos

		Frequência	Porcentagem
Ano de início de atividade	1890	2	1,6%
	1891	1	0,8%
	1917	1	0,8%
	1950	1	0,8%
	1960	2	1,6%
	1961	1	0,8%
	1965	2	1,6%
	1967	1	0,8%
	1968	1	0,8%
	1969	1	0,8%
	1974	3	2,4%
	1976	1	0,8%
	1979	1	0,8%
	1980	1	0,8%
	1984	3	2,4%
	1985	5	4%
	1986	1	0,8%
	1987	1	0,8%
	1988	1	0,8%
	1989	1	0,8%
	1990	2	1,6%
	1991	2	1,6%
	1992	3	2,4%
	1993	1	0,8%
	1994	4	3,2%
	1996	1	0,8%
	1997	4	3,2%
	1998	3	2,4%
	1999	1	0,8%
	2000	5	4%
2001	5	4%	
2002	1	0,8%	
2003	2	1,6%	
2004	3	2,4%	
2005	3	2,4%	
2006	3	2,4%	

	2007	1	0,8%
	2008	5	4%
	2009	2	1,6%
	2010	2	1,6%
	2011	4	3,2%
	2012	4	3,2%
	2013	10	8,1%
	2014	9	7,3%
	2015	7	5,6%
	2016	4	3,2%
	2017	2	1,6%

Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao *SPSS*

Anexo 8: Idade dos inquiridos

		Frequência	Percentagem
Idade dos inquiridos	17	1	0,8%
	21	2	1,6%
	23	1	0,8%
	25	2	1,6%
	26	1	0,8%
	27	3	2,4%
	28	3	2,4%
	29	5	4%
	30	8	6,5%
	31	3	2,4%
	32	6	4,8%
	33	4	3,2%
	34	3	2,4%
	35	9	7,3%
	36	6	4,8%
	37	3	2,4%
	38	5	4%
	39	1	0,8%
	40	6	4,8%
	41	4	3,2%
	42	4	3,2%
	43	2	1,6%
	44	3	2,4%
	45	3	2,4%
	46	5	4%
	47	1	0,8%
	49	3	2,4%
	51	2	1,6%
52	5	4%	
53	1	0,8%	
54	1	0,8%	
55	3	2,4%	
56	4	3,2%	

	57	2	1,6%
	58	1	0,8%
	59	1	0,8%
	60	1	0,8%
	61	1	0,8%
	64	1	0,8%
	65	1	0,8%
	67	1	0,8%
	71	1	0,8%
	85	1	0,8%

Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao *SPSS*

Anexo 9: Gestão de Pessoas

		Frequência	Porcentagem
Gestão de Pessoas	0	2	1,6%
	0,3	1	0,8%
	0,6	1	0,8%
	1	15	12,1%
	1,5	1	0,8%
	1,8	1	0,8%
	2	16	12,9%
	2,5	1	0,8%
	3	14	11,3%
	3,5	1	0,8%
	4	10	8,1%
	5	5	4%
	6	5	4%
	7	7	5,6%
	8	4	3,2%
	10	8	6,5%
	12	4	3,2%
	13	3	2,4%
	14	2	1,6%
	15	2	1,6%
	16	1	0,8%
	17	2	1,6%
	18	1	0,8%
	20	4	3,2%
	21	1	0,8%
	23	1	0,8%
	25	1	0,8%
	26	2	1,6%
	28	1	0,8%
	29	1	0,8%
30	3	2,4%	
31	1	0,8%	
32	1	0,8%	
37	1	0,8%	

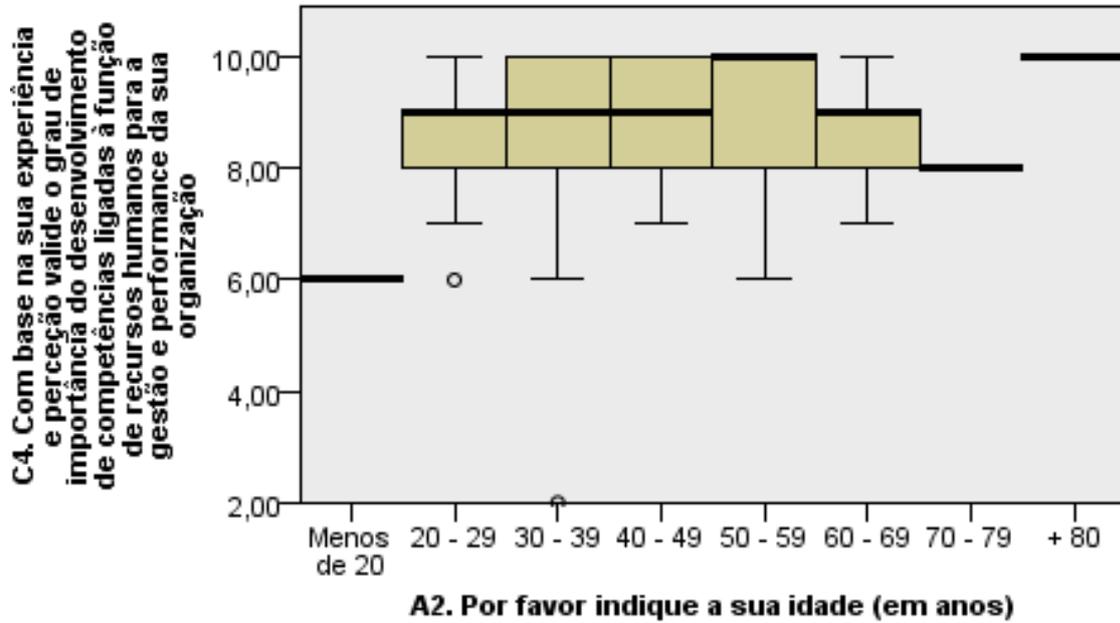
Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao SPSS

Anexo 10: Dimensão da empresa e o Responsável de RH

		B2.1. O responsável pela aplicabilidade das práticas de RH executa outras funções, ou limita-se a tratar de assuntos relativos a essa área?	
		Não, apenas desenvolve atividade relacionadas com as práticas de RH	Sim, executa outras funções para além de tratar das práticas de RH
A11. Colaboradores por classes	Microempresa - até 10 trabalhadores	3	27
	Pequena empresa - 10 a 50 trabalhadores	9	36
	Média empresa - 50 a 250 trabalhadores	22	22
	Grande empresa - mais de 250 trabalhadores	3	2

Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao SPSS

Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes



Fonte: Elaborado para o estudo com recursos ao SPSS