

**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO**

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Liliana Catarina Machado Ferreira

**Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Um Estudo na Indústria Turística  
em Portugal**

**Instituto Politécnico do Porto**  
**Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão**

Liliana Catarina Machado Ferreira

**Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Um estudo na Indústria Turística em Portugal**

Dissertação de Mestrado  
**Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**

Orientação: Doutora Dora Cristina Moreira Martins  
Coorientação: Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Vila do Conde, 02 fevereiro de 2016

**Liliana Catarina Machado Ferreira**

**Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Um estudo na Indústria Turística em Portugal**

Dissertação de Mestrado

**Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**

Membros do Júri

**Presidente**

Professora Doutora Ana Cláudia Moreira Rodrigues

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Gina Maria Gaio dos Santos

Faculdade de Economia e Gestão – Universidade do Minho

Vila do Conde, 02 de fevereiro de 2016

*“Porque os homens são anjos nascidos sem asas, é o que há de mais bonito, nascer sem asas e  
fazê-las crescer”*

**José Saramago**

## RESUMO CURRICULAR

Liliana Catarina Machado Ferreira nasceu em Viseu em 1989. Licenciou-se em Psicologia, em 2013, pelo Instituto Jean Piaget de Viseu.

O gosto pela área de Recursos Humanos manifestou-se cedo, o que a levou a optar por uma especialização nessa área. Ambos os conhecimentos, Psicologia e Recursos Humanos foram áreas de interesse de estudo e aprofundamento pessoal, o que levou a optar pelo ingresso no Mestrado de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos na ESEIG - Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, do Instituto Politécnico do Porto, em 2013.

No ano de 2015, surgiu a oportunidade de um estágio curricular, na empresa SW - Success Work, Lda. – Trabalho Temporário, onde desempenhou funções como Técnica de Recursos Humanos. A SW – Success Work, Lda. – Trabalho Temporário, considerada uma PME Líder – Pequena Média Empresa Líder no setor dos Recursos Humanos, iniciou com um grande objetivo de atuação no setor da hotelaria e restauração, tendo vindo a alargar os seus horizontes.

Recentemente está a realizar um estágio profissional numa das maiores empresas de Trabalho Temporário, a Randstad, tornando-se numa grande escola de aprendizagem e conhecimento.

A formação e experiência profissional são dois projetos que enriquecem, sendo que sempre que possível adquire nos conhecimentos que potenciem o cresci

mento e realização pessoal, bem como a Competência e a transmissão de Capital Intelectual recente e inovador para os desafios que o mercado atual se depara.

## **AGRADECIMENTOS**

Acredito que tudo na Vida tem uma razão, uma intensidade em nós e um porquê! Ainda que não saibamos interpretar devemos sempre levar e aceitar todos os obstáculos que só nós farão crescer e ser melhores.

Foram muitos os momentos que nos levam pensar em desistir dos nossos objetivos e dos nossos sonhos, mas por mais difícil que sejam Desistir nunca é solução. Quando perdemos a Fé e a Vontade temos anjos ao nosso lado que de nos dão força para seguirmos o caminho.

### ***Eu tenho os meus, a quem agradeço profundamente ...***

Aos meus Pais e minha Família por tudo o que me proporcionaram para que eu pudesse viver os meus sonhos, por me terem incentivado e nunca desacreditado dos meus objetivos e no meu sucesso.

Ao Vando por estar sempre presente na minha vida, dando sempre a sua palavra de apoio, carinho e motivação, partilhando todas as minhas preocupações, receios e tristezas, tornando todos os momentos mais fáceis e suportáveis.

A todos os meus Amigos, pela compreensão da minha ausência e por toda a partilhada de otimismo e aos meus colegas que me acompanharam neste processo que me fizeram uma pessoa mais completa.

Às minhas Orientadoras, Professora Doutora Dora Martins e Professora Doutora Susana Silva por toda a ajuda, orientação e crescimento que me possibilitaram. Convosco realizei mais um sonho e uma etapa muito importante na minha vida.

A todos os Empreendimentos Turísticos e pessoas envolvidas para a concretização deste estudo, acreditando neste projeto tal como eu acreditei desde o início.

***...Em especial há minha estrelinha que brilha no céu e que estará sempre no meu coração...***

***A todos Vós, o meu muito,  
OBRIGADA!***

## RESUMO

O Turismo em Portugal traduz uma das grandes apostas a nível económico e financeiro. Com o aumento da procura no Turismo Português e com a grande competitividade existente é imperativo, que a qualidade e a diferenciação dos produtos e dos serviços seja decisiva para a supervivência de muitos empreendimentos. Não só implica a prestação de serviços mas também a importância dos colaboradores nas organizações, passe a ser valorizada para o crescimento da organização.

A análise de questões relacionadas com a Práticas de Recursos Humanos tem vindo a ter uma grande importância no sector organizacional, uma vez que é através delas que se reflete a natureza da organização e a sua consequente vantagem competitiva.

Assim, torna-se impreterível que a Gestão de Recursos Humanos seja eficaz e eficiente, baseada em práticas e sistemas diferenciadores no mercado. Isto é, a Gestão de Recursos Humanos trata fundamentalmente a articulação e o ajustamento entre as pessoas que trabalham na organização e as necessidades que esta tem, assegurando a total utilização dos recursos humanos disponíveis (Bilhim, 2007).

É sobre estas perspetivas que este estudo se debruça, tendo como principal objetivo caracterizar quais as práticas de gestão de recursos humanos, Estratégicas ou Tradicionais, existentes nos empreendimentos turísticos em Portugal. Os resultados demonstram que as PGRH Estratégicas predominantes são (1) a Comunicação e Partilha de Informação, (2) a Melhoria das Condições de Trabalho (3) e a Participação e Envolvimento dos Trabalhadores. Como PGRH mais Tradicionais os resultados apresentam como principais práticas a (1) Higiene e Segurança no Trabalho, (2) a Contratação (3) e a Formação Profissional

**Palavras-Chave:** *Práticas de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos, Hotelaria, e Empreendimentos Turísticos.*

## **ABSTRACT**

The analysis of issues related to Human Resources Practices have been having a great importance in the organizational sector, since the nature of the organization and its consequent competitive advantage reflects through them. Thus, it becomes imperative that the Human Resource Management is effective and efficient based on practices and differentiating systems on the market. That is, the Human Resource Management is fundamentally about the joint and adjustment among people working in the organization and the needs that people have, ensuring full utilization of available human resources (Bilhim, 2007). It is on these prospects that this study focuses, with the main objective, characterise what management practices, strategic or traditional, of existing human resources in tourism industry in Portugal. The results show that the predominant Strategic PGRH are (1) the Communication and Information Sharing, (2) the Improvement of Working Conditions (3) and the participation and involvement of workers. PGRH as more traditional results show how leading practices to (1) Health and Safety at Work (2) Contract (3) and the Vocational Training.

**Keywords:** *Human Resources Practices, Human Resource Management, Hospitality and Tourism Projects*

## ÍNDICE

<b>RESUMO CURRICULAR</b>	i
<b>AGRADECIMENTOS</b>	ii
<b>RESUMO</b>	iii
<b>ABSTRACT</b>	iv
<b>INTRODUÇÃO</b>	1
<b>Capítulo. I Revisão da Literatura em Torno da GRH no Setor do Turismo</b>	4
1.1. Origem e Evolução da Gestão de Recursos Humanos – Uma Perspetiva Conceptual	5
1.2. Administração de Pessoal Vs. Gestão de Pessoal Vs. Gestão de Recursos Humanos – Distinguindo a Função	7
1.3. Emergência Estratégica na Gestão de Recursos Humanos	11
1.4. A Gestão Estratégica de Recursos Humanos em Portugal	14
<b>Capítulo. II Práticas de Recursos Humanos</b>	18
2.1. Práticas de GRH: Da Perspetiva Tradicional à Perspetiva Estratégica	19
2.1.1. Comunicação e Partilha de Informação	23
2.1.2. Contratação	26
2.1.3. Formação e Desenvolvimento de Competências	27
2.1.4. Higiene e Segurança no Trabalho	28
2.1.5. Integração e Acolhimento	30
2.1.6. Recrutamento e Seleção	32
<b>Capítulo. III Empreendimentos Turísticos</b>	34
3.1. Turismo em Portugal – Breve Concetualização e Descrição da Temática	35
3.1.1. A Importância de Uma Gestão de Recursos Humanos Estratégica nos Empreendimentos Turísticos em Portugal	36
3.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos nos Empreendimentos Turísticos	39
<b>Capítulo. IV Estudo das Práticas da Gestão de Recursos Humanos nos Empreendimentos Turísticos</b>	41
4.1. Enquadramento do Tema	42
4.2 Pergunta	42
4.3. Objetivos	43

4.4. Hipóteses em Estudo	43
4.5. O Método de Recolha de Dados	44
4.6. Procedimento	46
4.7. Tratamento de Dados	47
4.8. A população alvo em Estudo	48
4.8.1. Comparação das Características da População e da Amostra	49
4.8.1.1. Setor de Atividade da Empresa	49
4.8.1.2. Ano de Início da Empresa	51
4.8.1.3. Concelho de Localização da Empresa	51
4.8.1.4. Número de Colaboradores da Empresa	53
4.8.2. Resultados sobre a Caracterização da GRH nos Empreendimentos Turísticos em Portugal	54
4.8.2.1. Sistema de Gestão da Qualidade	54
4.8.2.2. Sindicalização de Trabalhadores	55
4.8.2.3. Anos de Sindicalização de Colaboradores	56
4.8.3. Caracterização dos Inquiridos/Responsáveis dos Recursos Humanos	56
4.8.4. Género do Responsável de RH	56
4.8.5. Idade do Responsável de RH	57
4.8.6. Formação do Responsável de RH	57
4.8.7. Função do Responsável de RH	58
4.8.8. Número de anos como Responsável de RH	60
<b>Capítulo. V Apresentação dos Dados Recolhidos</b>	61
5.1. Considerações a ter para a Análise das Hipóteses	62
5.2. Análise das Hipóteses	63
5.2.1. Hipótese 1 – Resultados da Relação do Número de Colaboradores e a GRH Desenvolvidas nos Empreendimentos Turísticos em Portugal	64
5.2.2. Hipótese 2 – Resultados sobre a Intervenção do DRH nas PGRH nos Empreendimentos Turísticos em Portugal	67
5.2.3. Hipótese 3 – Resultados das PGRH Desenvolvidas nos Empreendimentos Turísticos em Portugal	70

---

5.2.3.1. PGRH Estratégicas Desenvolvidas nos Empreendimentos Turísticos em Portugal	70
5.2.3.2. PGRH Tradicionais Desenvolvidas nos Empreendimentos Turísticos em Portugal	71
5.2.4. PGRH a ser Desenvolvidas em 2015 nos Empreendimentos Turísticos em Portugal	72
5.2.5. Resultados sobre as PGRH que têm maior ocupação de tempo nos Empreendimentos Turísticos em Portugal	74
5.2.6. PGRH Estratégicas e Tradicionais – Análise por Ocupação de Tempo nos Departamentos de RH dos Empreendimentos Turísticos	77
5.2.6.1.1. 1ª PGRH Estratégica ou Tradicional?	77
5.2.6.2. 2ª PGRG Estratégica ou Tradicional?	78
5.2.6.3. 3ª PGRH Estratégica ou Tradicional?	80
5.2.6.4. 4ª PGRH Estratégica ou Tradicional?	82
<b>Capítulo. VI Discussão e Conclusão sobre os Resultados</b>	84
6. Discussão dos Principais Resultados	85
6.1. O Turismo como Fator de Sustentabilidade Económica	85
6.2. Perfis dos Responsáveis de RH no Setor do Turismo em Portugal	87
6.3. Grau de Intervenção do DRH nas PGRH em Empreendimentos Turísticos	87
6.4. Relação entre a dimensão da Organização e a GRH	91
6.5. PGRH Predominantes	91
<b>Capítulo. VII Considerações Finais</b>	93
<b>Limitações da Pesquisa e Estudos Futuros</b>	94
<b>Súmula Conclusiva</b>	97
<b>Bibliografia</b>	100
<b>Anexos</b>	109
Anexo 1 – Inquérito Dirigido ao (s) Responsáveis de RH dos Empreendimentos Turísticos	110
Anexo 2 – E-mail que Acompanhou o Inquérito Dirigido aos Responsáveis de Rh dos Empreendimentos Turísticos	118
Anexo 3 – Outputs da Análise de Dados	120

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. As Melhores Práticas da GRH segundo diversos autores	122
Quadro 2. Formulação das Hipóteses	63

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Caracterização do Setor de Atividade dos Empreendimentos Turísticos	50
Tabela 2. Caracterização da amostra quando ao ano de início de atividade da empresa	51
Tabela 3. Distribuição das respostas dos inquiridos dos Empreendimentos Turísticos face à sua localização geográfica por distrito	52
Tabela 4. Distribuição das respostas ao Inquiridos dos Empreendimentos Turísticos face ao número de colaboradores	53
Tabela 5. Distribuição das respostas aos Inquiridos dos Empreendimentos Turísticos na existência de um Sistema de Gestão da Qualidade	54
Tabela 6. Distribuição do Número de Trabalhadores Sindicalizados	55
Tabela 7. Distribuição do Ano de Sindicalização dos Colaboradores	56
Tabela 8. Distribuição da Formação/Escolaridade dos Responsáveis de RH	58
Tabela 9. Distribuição de Anos de Ocupação com a função de Responsável de RH	60
Tabela 10. Distribuição de PGRH Estratégicas e PGRH Tradicionais para efeitos de análise	62
Tabela 11. Apresentação dos Dados da Relação do Número de Colaboradores e a GRH	64
Tabela 12. Distribuição do Grau de Intervenção das PGRH	67
Tabela 13. Distribuição sobre quais as PGRH Estratégicas que são Desenvolvidas nos Empreendimentos Turísticos	70
Tabela 14. Distribuição sobre quais as PGRH Tradicionais que são Desenvolvidas nos Empreendimentos Turísticos	71
Tabela 15. Distribuição sobre quais as PGRH Estratégicas e/ou Tradicionais que pretendem vir a ser desenvolvidas no ano de 2015 nos Empreendimentos Turísticos	73
Tabela 16. Distribuição das PGRH mais desenvolvidas na amostra	75
Tabela 17. Predominância na 1ª PGRH Estratégica ou Tradicional?	77
Tabela 18. 1ª PGRH Estratégica e Tradicional – Quais são?	78

Tabela 19. Predominância na 2ª PGRH Estratégica ou Tradicional?	79
Tabela 20. 2ª PGRH Estratégica e Tradicional – Quais são?	79
Tabela 21. Predominância na 3ª PGRH Estratégica ou Tradicional?	80
Tabela 22. 3ª PGRH Estratégica e Tradicional – Quais são?	81
Tabela 23. Predominância na 4ª PGRH Estratégica ou Tradicional?	82
Tabela 24. 4ª PGRH Estratégica e Tradicional – Quais são?	83

---

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Distribuição do Gênero na população amostral	57
Gráfico 2. Distribuição da Função do Responsável de RH	59

---

## **ÍNDICE DE ABREVIATURAS**

**AP** – Administração de Pessoal  
**DRH** – Departamento de Recursos Humanos  
**GE** – Gestão Estratégica  
**GERH** – Gestão Estratégica de Recursos Humanos  
**GP** – Gestão de Pessoas  
**GPC** – Gestão por Competências  
**GRH** – Gestão de Recursos Humanos  
**HST** – Higiene e Segurança no Trabalho  
**HT** – Higiene no Trabalho  
**MPME** – Micro, Pequenas e Médias Empresas  
**OCDE** – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico  
**OMT** – Organização Mundial de Turismo  
**PGRH** – Práticas de Gestão de Recursos Humanos  
**PME** – Pequena Média Empresa  
**PTED** – Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho  
**RH** – Recursos Humanos  
**SGQ** – Sistema de Gestão da Qualidade  
**ST** – Segurança no Trabalho

## INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações vivem sob uma constante pressão motivada pela realidade da mudança económica e, conseqüentemente, organizacional, bem como da adaptação tecnológica e competitiva, provenientes da globalização (Stefano, Zampier e Maçaneiro, 2006). Dentro desta perspectiva mutável, as organizações viram-se forçadas a recorrer e a criarem estratégias e práticas organizacionais que permitam a vantagem competitiva no mercado de trabalho. Especificamente, surge a necessidade da Gestão de Recursos Humanos (GRH) apoiar estas mudanças organizacionais.

Segundo Alis *et. al.*, (2012, pág.22), a “*gestão de recursos humanos consiste em medidas e atividades que implicam RH e destinam-se a otimizar a eficiência e o desempenho, por parte dos indivíduos e da organização*”.

O conceito de prática organizacional não é o mesmo para todos os autores, variando entre “sistemas de práticas de Recursos Humanos” e “atividade de Gestão de Recursos Humanos”.

Porém, no que respeita ao seu significado existe alguma concordância, sendo maioritariamente acolhido como um “*conjunto distinto mas interrelacionado de atividades, processos e funções diretamente associadas à atração, desenvolvimento e manutenção dos Recursos Humanos de uma organização*” (Gurbuz, 2009; Kaya, Koc e Topcu, 2010). Para Akdere (2009), um sistema de Recursos Humanos deve evidenciar-se pela gestão que tem como objetivo a aquisição de qualidade, devendo estar aliada com diferentes desfechos organizacionais tangíveis ou intangíveis. Só desta forma se conseguirá alcançar os objetivos propostos, existindo um maior envolvimento de todos os colaboradores, resultando em sucesso e distinção da organização no mercado, independentemente do seu setor de negócio.

Especificamente, no setor do turismo encontramos alguma pertinência associada a mudanças estruturais, sendo, neste trabalho, o objeto central de estudo.

O Turismo é uma área de interesse a todos os países sobretudo pelos benefícios económicos que advém da sua exploração. Por outro lado, como afirma Matias e Sardinha (2008), o atual e irreversível processo de globalização em curso na economia mundial reforça, em muito, a concorrência entre os países/regiões enquanto destinos turísticos, estimulando e fazendo apelo a mudanças estruturais na indústria turística, numa altura em que as receitas do turismo têm um peso crescente nas economias nacionais.

O Turismo é particularmente relevante para Portugal (Leitão, 2011) dada a oferta turística existente, mas sobretudo pelo seu potencial turístico (praias, museus, história, natureza, vinhos, produtos regionais, cultura, etc.).

Podemos conceptualizar o Turismo como o conjunto de “*atividades realizadas pelos visitantes durante as suas viagens e estadias em lugares distintos do seu ambiente habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a 12 meses, com fins de lazer, negócios ou outros motivos*” (Turismo de Portugal, 2008, p. 18).

A cronografia do turismo em Portugal é incerta, mas crê-se que o seu aparecimento ronde o ano de 1700. Contudo, é apenas na década de 60 do século XX que a evolução do turismo é patente, e onde o interesse pelo desenvolvimento neste setor é visível (Matias e Sardinha, 2008).

No que se refere à GRH no sector hoteleiro e empreendimentos turísticos, denotamos que emerge sobre a mesma orientação, comparativamente com outros setores. A função do Departamento de Recursos Humanos (DRH) deixa de ser vista como um suporte às áreas operacionais da empresa passando, assim, a ter mais em conta o capital humano. Falamos, então, numa Gestão e Práticas de Recursos Humanos orientadas para a vantagem competitiva (Kearns, 2004).

Desta forma, o êxito ou o fracasso passam em grande parte pela forma como a GRH é efetuada e as práticas a que recorre (Caetano e Fernandes, 2000).

Defendido por vários autores (Cunha, *et al.*, 2010), as pessoas são o ativo mais importante em muitas organizações. Contudo, nem sempre o conteúdo da declaração é válido nas práticas organizacionais (Cunha, *et al.*, 2010), levando estes autores a afirmar que “*um desafio que se coloca às organizações contemporâneas é o da criação de valor – uma responsabilidade de todas as áreas e mesmo de todos os membros da organização*” (Cunha, *et al.*, 2010, p. 54).

A forma como as pessoas são geridas deve demonstrar a sua contribuição para o valor organizacional. Daí ser uma tarefa crucial para os gestores compreender as organizações, e como podem gerir as pessoas de tal forma que aumentem a respetiva capacidade produtiva e criativa, contrabalançando com os limites sustentáveis e os custos associados ao trabalho.

É perante este enquadramento que surge a pertinência da investigação disposta por diferentes capítulos necessários à compreensão e interpretação do estudo aqui levado a cabo.

Primeiramente, será apresentado o enquadramento teórico, composto pelos conceitos chave à realização desta investigação. Trata-se de abordar, de forma imparcial, todos os conceitos defendidos por variados autores, decorrentes das grandes temáticas em estudo, ou seja, explorar os temas: *Gestão de Recursos Humanos, Práticas de Recursos Humanos, Setor Hoteleiro e Empreendimentos Turísticos*.

Segue-se a exploração das questões metodológicas. Concretamente, caracterizamos o método, a técnica de recolha de informação, a seleção da amostra, procedimentos da recolha e análise de dados.

A segunda parte, de carácter mais analítico, engloba a análise, apresentação e discussão dos resultados.

Nesta fase temos a descrição e a respetiva análise dos dados recolhidos, onde é pretendido que os mesmos sejam expostos por uso de tabelas e quadros, com uma breve descrição das mesmas.

Por fim, exibimos as respetivas conclusões, bem como uma reflexão crítica acerca de todo o estudo. É aqui que iremos sobrepor a nossa visão acerca dos resultados, e o que eles nos indicam face ao objetivo da investigação e às hipóteses em estudo.

---

**Capítulo. I      REVISÃO DA LITERATURA EM TORNO  
DA GRH NO SETOR DO TURISMO**

## 1.1. Origem e Evolução da Gestão de Recursos Humanos – Uma Perspetiva Conceptual

A evolução da GRH tem vindo a dar grandes contributos para as organizações atuais, na medida em que fomenta o estudo e a perceção acerca da temática. Como referem Caetano e Vala (2007, p. 5), *“desde há longo tempo que a problemática dos recursos humanos vem sendo uma preocupação por parte dos profissionais, tanto mais visível quanto se torna decisivo para o resultado organizacional a existência de recursos humanos adequados, competentes e motivados”*.

Assegurar que a GRH, ou pelo menos o Departamento de Recursos Humanos (DRH) sempre foi totalmente linear, é transpor a ideia de que sempre existiu uma visão clara, objetiva e correta, de dar importância às pessoas em contexto organizacional. Porém, não é de todo assertivo admitir que tal como as organizações tiveram de ter a capacidade de se reinventar para sobreviverem no mercado, também todos os departamentos que asseguram a boa funcionalidade da mesma têm de se ajustar aos tempos de controvérsia e necessidades.

É certo que a GRH não teve sempre uma base teórica exclusiva e singular, caracteriza-se por ser constituída por diversas teorias organizacionais e comportamentais, elaboradas pelos diversos estudos que vão sendo efetuados acerca das estruturas e processos organizacionais. Ao percorrermos a sua evolução na literatura, verificamos todos os ideais defendidos em cada momento temporal que foram caracterizando a GRH ao longo dos anos (Neves, 2000).

Antes de 1900 existiram alguns pensamentos de gestão e algumas abordagens, tais como: a perspetiva estrutural caracterizada pelas correntes de pensamento, que atribuía grande importância às formas de organização do trabalho e das instituições (Teixeira, 2009).

Após 1920, é a perspetiva humana que detém maior relevo nas teorias de gestão, revelando grande importância às pessoas (Teixeira, 2009).

É, porém, nos anos 30 que a GRH tem origem, apesar das suas práticas serem tão invisíveis, ao ponto de se objetivar que a Gestão de Pessoas (GP) era quase inexistente, sendo este facto mais manifesto nas pequenas empresas. Nesta fase, tudo o que dizia respeito às atividades de RH era executado pela secção de pessoal (Fischer, 2002).

Entre 1930 e 1950, começou-se a notar algumas mudanças na forma como as pessoas eram geridas. O surgimento de legislação dos sindicatos na década de 1950 levou a que na administração de pessoal (AP) se desse uma nova ênfase à proteção da empresa na sua interação com os sindicatos (Dessler, 2007).

A conduta nesta fase é de natureza mais legal, levando a que as atividades de Recursos Humanos (RH) passem a ser reproduzidas por advogados, devido aos conhecimentos que eles detinham, assistindo-se aos acontecimentos das primeiras organizações sindicais de trabalhadores, o que coloca os Direitos e não só os Deveres dos trabalhadores em causa (Fidelis e Banov, 2006).

Contudo, nos anos 50 do século passado, não se assiste a uma grande mudança, uma vez que, a GP ainda não se baseava nas competências e na importância das pessoas na organização, mas sim nos processos industriais e na Teoria Geral da Administração de Taylor e Fayol e em outros estudiosos da Administração. Estas teorias de gestão adotavam como pressuposto principal a maximização da eficiência organizacional e do trabalho, sendo que propunham o recurso a procedimentos e métodos científicos, de descoberta da *“única melhor maneira”* de realizar as tarefas (Ferreira, *et al.*, 2010; Santos, 2008).

É na década de 1960 que ocorre a grande evolução no que concerne aos RH, com a aplicação de novas medidas, que obrigavam o DRH a ser valorizado dentro das organizações. Como refere Teixeira (2009, p. 10) *“a perspectiva integrativa engloba diversas teorias cuja abordagem, verificada a partir de 1960, traduz uma preocupação de equilíbrio entre as tarefas (a estrutura) e as pessoas”*.

Nos anos 70, corrobora-se a evolução assinalada na década precedente, uma vez que começa a existir a necessidade dos profissionais da área de RH ajudarem a concretizarem os objetivos da empresa (Sparrow e Marchington, 1998).

Os anos 80 ficam marcados pela exigência dos profissionais de RH terem especialização na área empresarial, sobretudo psicólogos com diferenciação na área de recrutamento e seleção de pessoas, pelas suas competências na descoberta e maximização da utilização das pessoas em contexto de trabalho. Isto porque, é nesta altura que os RH começam a ser compreendidos de outra forma, ou seja, resultante do aumento da vantagem competitiva e das mutabilidades do mercado, os RH já começam, de uma forma gradual a serem denotados como fator estratégico (Sparrow e Marchington, 1998).

Bilhim (2002), também indica que é nos anos 80 que é dada importância às pessoas como recursos mais valioso e competitivo das empresas (citado em Mota e Cordeiro, 2015).

É no intervalo das décadas de 70 e 80 que surge um modelo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) que veio revolucionar todos os conceitos até então defendidos em torno da GRH (Mota e Cordeiro, 2015), procurando cada vez mais uma maior coerência entre as políticas organizacionais e os fatores ambientais (Pacheco, 2009).

Na década de 90, assiste-se ao grande fenómeno indutor de grandes mudanças no meio empresarial, isto é, a globalização. Aqui já se verifica a necessidade de uma GRH mais estratégica, tendo como fator de vantagem competitiva, o Homem (Marques, 2010).

O pensamento mais estratégico desta fase obrigou a que as organizações tivessem uma nova conceção, na tentativa de conceber políticas e práticas de cariz mais estratégico (Fischer, 2002). É nesta altura que se dá a transmissão de conhecimento entre os diferentes colaboradores da empresa. Mais importante ainda, é a valorização que as pessoas bem como o DRH passam a ter, sendo uns dos principais responsáveis em seguir as mudanças que iam ocorrendo para assim atuarem de forma mais eficaz.

É desde 1990 até aos dias de hoje que temos uma GP menos rígida, organogramas mais flexíveis, os empregados passam a ter uma posição mais colaborativa, verificando-se também uma diferença no papel do profissional de RH dentro das organizações. Passa a ser dada especial ênfase na visão generalista e estratégica, inquietando-se a GRH com as constantes atualizações, fomentando o desenvolvimento do Capital Humano em detrimento dos objetivos estabelecidos (Fidelis e Banov, 2006).

Atualmente, com a constante necessidade de mutação organizacional e a sua adaptabilidade aos mercados competitivos, a GP tem assumido uma nova posição, onde a descrevemos como planificadora e agente de mudança. Este novo papel da GP decorre do facto de cada vez mais as organizações serem estruturas achatadas, competitivas, exigindo que os colaboradores estejam cada vez mais preparados e envolvidos na organização, em resposta à competitividade organizacional crescente (Dessler, 2007).

## **1.2. Administração de Pessoal Vs. Gestão de Pessoal Vs. Gestão de Recursos Humanos – Distinguindo a Função**

Falar em Administração de Pessoal, Gestão de Pessoal e Gestão de Recursos Humanos pode transparecer uma ideia clara e similar, seja a nível de conceito ou na aplicação no mesmo, em contexto organizacional. Todavia, através das inúmeras investigações e publicações acerca do mesmo é possível perceber que as ideologias acima referidas não defendem a mesma coisa (Cabral-Cardoso, 2004).

A evolução dos termos usados nos diferentes campos têm sofrido uma alteração, conseqüente da mutabilidade existente no mundo atual e, dentro do panorama organizacional não é exceção.

Para uns, esta evolução da GRH tradicional para uma GRH mais estratégica está voltada para as áreas de centro de custo e para as oportunidades e resultados, ou seja, para o centro de negócio (Bilhim, 2004; Mota e Cordeiro, 2015). Para outros, o avanço da função e da tipologia de atividades da mesma têm vindo a ser indício da importância do indivíduo dentro da organização, face ao contexto envolvente mais dinâmico e exigente, bem como na inclusão de políticas e práticas orientadas para o capital humano (Kovács, 2002; Allen e Wright, 2005, citado em Mota e Cordeiro, 2015).

Foram apontadas três fases de conceptualização da GRH de uma organização, sendo a Administração de Pessoal a primeira fase, cujo início foi nos finais do século XIX e tendo término nos anos 50/60 do século XX. Seguiu-se o domínio de uma nova denominação de GP tendo início dos anos 60 até ao ano de 1980, e sendo sobreposta depois a uma denominação de GRH (Brandão e Parente, 1998).

A administração de pessoal tem como base o controlo e disciplina no trabalho, a consideração pela legislação, remuneração associada à motivação e satisfação, bem como à formação estritamente necessária a tarefas específicas e promoções (Besseyre des Horts, 1987). Nesta fase, a gestão de pessoas era ainda bastante tradicional, uma vez que era inexistente o cuidado com as práticas de relacionamento pessoal, cingindo-se a circunstâncias meramente administrativas, tais como, os salários, a avaliação, a formação e compensação dos empregados (Martins, 2005).

É na segunda metade do século XX, entre os anos 60 e 80, que se inicia uma nova época nos RH, nomeadamente a GP, envolta em princípios diferentes, e onde a maior preocupação está no desempenho dos trabalhadores. De igual modo, os departamentos de pessoal, assumem mais responsabilidades e uma melhor atribuição de papéis, como o caso de atividades relacionadas com a remuneração, a formação, e a duração do trabalho. No fundo, ainda com preocupações em aspetos mais administrativos (Correia, 2012).

A fase da GP é marcada por uma época de grande influência da engenharia bem como da produção, teve como grande essência. É nesta fase, que a GRH passa a caracterizar-se pela divisão da função em pequenas tarefas, firmadas e pré-estabelecidas, com normas mínimas. Isto é, onde a função arca uma forma mais generalista, e as atividades recaem em variáveis como, a motivação ou a satisfação das pessoas, sendo também descrita a minimização de custos (Walton, 1985; Besseyre des Horts, 1987). É perceptível, neste tipo de GP ainda uma vertente tradicional, baseada na vontade de predominar a ordem, o controlo, e a utilização da força no trabalho (Carvalho, 1998).

Contudo, Martins (2005) refere que, este tipo de Gestão ainda hoje é perceptível, com práticas de estandarização dos tempos, procedimentos de função, estabelecimento de objetivos, *feedback* como fonte de informação sobre o desempenho, sistema de recompensas, formação e seleção de pessoal, por ventura consolidados em ritmos de trabalho mais curtos e repetitivos, incumbindo responsabilidade à organização e a existência de uma maior liberdade e autonomia do trabalhador.

Surgindo da evolução das ciências do comportamento, foi autenticado o valor da GRH, tendo em consideração o seu eco dentro das práticas das organizações, sendo-lhe atribuída a terceira fase de evolução (Sroggins e Benson, 2010; Brandão e Parente, 1998). Esta fase é explicada pela existência de um novo padrão de ligação entre as práticas de GRH e a estratégia organizacional, nomeadamente as práticas de trabalho de elevado desempenho (PTED) a obter uma maior atenção (Mota e Cordeiro, 2015).

Assim, podemos assumir um novo conceito de GRH, centrado num conjunto de decisões integradas, que produzem as relações de trabalho e influenciam a capacidade da organização e dos seus recursos humanos alcançarem os seus objetivos (Milkovich e Boudreau, 2006).

Em jeito de análise dos diversos pontos de vistas apontados, Legge (1992,1995 citado em Martins, 2005) menciona que estão visíveis algumas diferenças notórias, entre a GRH e a Administração de Pessoal, onde podemos indagar:

- a. A AP inquieta-se com os colaboradores que não fazem parte da gestão, enquanto que a GRH atribui igual importância à gestão, como às equipas, onde o desenvolvimento das mesmas concede grande interesse à gestão;
- b. Referente aos papéis esperados, enquanto na AP se assegura que, os administradores de pessoal consideram que os gestores mediadores empregam políticas aos trabalhadores que estão a seu cargo, na GRH, os mesmos gestores têm como função dirigir e controlar todos os recursos necessários à obtenção dos objetivos da empresa;
- c. Por fim, a AP, de natureza tradicional, tende a colocar como responsáveis destas funções os departamentos instituídos ao funcionamento da organização. Na GRH, esta responsabilidade, é uma das funções do gestores, garantindo a cultura organizacional, direção e liderança.

Ainda numa linha de comparação, também Beaumont, Prince e Cabral-Cardoso (1993, 1997,1999, citado em Martins, 2005), subscrevem a sua opinião, na comparação destes dois conceitos de gestão, denotados na evolução da GRH, onde indicam que:

- a. A GRH tem um carácter mais proativo e estratégico, uma vez que perceciona os elementos como ativos na organização, sendo administrados atendendo aos objetivos de longo prazo, contradizendo, uma gestão básica, na utilização de métodos funcionais, esquecendo a gestão como um todo;
- b. A GRH engloba uma visão mais ampla da organização, bem como, na interpretação das diferentes extensões e concetualizações do comportamento organizacional. Ao contrário, delimita-se a um conjunto de métodos sofisticados, mas que no fundo, não são coerentes e globais à organização, como era perceptível na GP,
- c. Na GRH existe preocupação com as atitudes, crenças e desempenho dos colaboradores, como forma de originar comportamentos mais consistentes e uma cultura de mais competência;
- d. Por fim, a GRH tem em consideração a singularidade de cada colaborador, examinando cada desempenho e melhorando-o de acordo com a finalidade de obtenção dos melhores resultados e, obrigatoriamente, colocando uma forte vantagem competitiva no mercado.

É, pois, bastante notório que existiram três períodos de evolução no que respeita à função de RH, sendo que, numa fase inicial, o papel da função era claramente administrativo, seguindo-se uma segunda fase, caracterizada pela área de gestão dentro das organizações, ainda que, caracterizado por alguma dependência em relação a outras áreas. Por fim, surge a função com uma vertente mais estratégica para a empresa (Brandão e Parente, 1998), caracterizando o 3º período desta função de RH.

Outros autores ainda atribuem duas perspetivas diferentes. Para uns, a GRH estratégica inclui uma perspetiva baseada em duas analogias: a *perspetiva vertical*, baseada na pronúnciação de Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) assentes nos objetivos e estratégias da empresa, e a perspetiva horizontal, com base na atuação das diferentes atividades de GRH (Wright e McMahan, 1992, *cit. in.* Mota e Cordeiro, 2015).

Atualmente, o conceito de GRH estratégico é dividido em duas abordagens distintas, nomeadamente a *Hard* e a *Soft*. O primeiro conceito *Hard* é notável pela base na avaliação da melhor forma de gestão de pessoas, com busca ao alcance dos objetivos de negócio face ao contexto (Boxall et al. 2007, citado em Mota e Cordeiro, 2015). Por sua vez, a terminologia *Soft* já diz respeito ao elevado desempenho e compromisso da GP (Paauwe e Boselie, 2007).

Apesar do modelo de GRH defendido atualmente ser a abordagem *Hard* e *Soft*, (Mota e Cordeiro, 2015), alguns autores consideram que a perspetiva de GRH não deve apenas sustentar-

se neste pensamento, mas sim, incluir e moldar-se a diferentes abordagens e interpretações, consoante cada cultura de cada organização para que não se comprometa o sucesso organizacional (Bilhim, 2002, citado em Mota e Cordeiro, 2015).

### **1.3. Emergência Estratégica na Gestão de Recursos Humanos**

Ao tentar compreender a palavra “Gestão” é quase instintivo pensar num contexto empresarial mais quantitativo, desprezando todo o contexto em que ela pode ser aplicada, nomeadamente na GRH. Desta forma, a Gestão pode ser compreendida como o processo de coordenação e integração de recursos, orientada para o alcance dos objetivos estabelecidos, através do desempenho de várias tarefas, como o planeamento, organização e controlo (Santos, 2008).

Podemos assumir que, no fundo, a gestão diz respeito ao trabalho efetuado para atingir eficazmente determinadas metas estabelecidas com uso dos recursos disponíveis. A Estratégia tem vindo a ser a palavra de ordem responsável por toda a transformação ocorrida no meio organizacional, que trouxe repercussões a todos os sistemas que a compõem, sendo o nosso maior foco os Recursos Humanos.

Outrora, a estratégia era o plano da empresa no que dizia respeito ao estilo como ela equilibrara as forças e fraquezas internas com as oportunidades e ameaças externas para manter uma vantagem competitiva, sendo que esta função estava apenas destinada aos grandes cargos hierárquicos (Dessler, 2007).

Atualmente, a gestão estratégica é considerada algo mais complexo, seja no envolvimento, na mobilização ou comprometimento dos recursos humanos para um bom desempenho organizacional, tornando-as mais competitivas e sustentáveis (Mota e Cordeiro, 2015) bem como, a implementação de PGRH que estejam alinhadas com a estratégia organizacional (Almeida, 2010; Martins, 2005).

Não muito distante da natureza quantitativa intuitiva aquando uma tentativa de definição do conceito de Gestão, transposto por muitos autores (Mota e Cordeiro, 2015) é resumido por um sistema onde o ambiente, a estratégia de negócio e a cultura organizacional compõem os principais condicionantes do futuro. Porém, a necessidade da redução de custos, faz com que, as empresas tenham de ter capacidade de se re-inventar, adequar as suas estratégias apostando no seu capital humano (e.g. Neves, 2000 citado em Mota e Cordeiro, 2015).

Assim, ao aglutinarmos estas duas terminologias no sentido de as contextualizar, aclaramos que a Gestão Estratégica é um meio de acréscimo de novos recursos, ação sistemática

e contínua, por forma a avaliar a situação, compor projetos de transformações estratégicas e acompanhar a sua implementação (Esteves, 2008 citado em Mota e Cordeiro, 2015).

A GRH evolui bastante à luz das teorias organizacionais que foram sendo desenvolvidas (*taylorismo, burocracia, relações humanas, abordagens sistémicas e contingenciais, etc.*) e das *teorias comportamentais* (motivação e satisfação, poder e liderança, trabalho em equipas e participação, etc.) divulgadas na continuação do estudo das disposições e dos métodos organizacionais (Caetano e Vala, 2007).

Para que possamos aprofundar o verdadeiro significado da palavra, podemos recuar à Escola Clássica de Taylor, em que este autor, perante a aplicação de um método científico, delinea as bases para que este atinja maior eficiência e produtividade industrial (Pacheco e Almeida, 2005).

Ainda que nos anos 60, as variáveis que mais influíram na evolução da GRH foram o movimento sindical e a legislação social, é no ano de 1980 que ocorrem os efeitos fundamentais, assentes nos fenómenos de competição global e estratégia de negócio (Martins, 2005). Esta necessidade de reestruturação competitiva, provocada pelos avanços tecnológicos, formas de trabalho, organização e atitudes, direcionadas não só aos custos, mas necessária à qualidade e outros recursos inatingíveis (Hendry e Pettigrew, 1999).

No fundo, são estes os motivos que revolucionaram o mundo empresarial, evocando a necessidade de mudanças e novas políticas estratégicas a longo prazo, coerente com os valores da empresa em questão (Martins, 2005).

Nos anos 80, a GRH aparece renovada, com diferentes valores e alinhada com a gestão, tida na época como a inovação das novas políticas de GRH (Guest, 1990). Na década precedente, adiciona-se uma nova forma de estar na GRH, devido à internacionalização dos negócios que, de algum modo, trouxe uma evolução concetual e das PGRH até então existentes (Caetano e Vala, 2007).

Apesar de todas as mudanças e novas políticas, introduzidas na GRH, é commumente perceptível que, a GRH deve estar estruturada de acordo com a intenção e decisão estratégica (Martins, 2005), isto é, centrada no desenvolvimento e implementação de novas PGRH, alinhado com a estratégia empresarial.

Desde a década de 1990 até aos dias que decorrem, a GRH ocupa-se da articulação e ajustamento entre os colaboradores e as necessidades estratégicas da empresa, certificando-se da utilização de todos os RH disponíveis (Bilhim, 2007). Assim, hoje, o posicionamento das organizações é bem distinto da gestão que era efetuada nas décadas anteriores. É valorizado o fortalecimento da competitividade organizacional e da formação em equipa, colocando, assim, o

propósito dos RH numa posição fulcral e participativa no planeamento estratégico das organizações (Dessler, 2007).

Deste modo, Horts (1987) atribui importância à mobilização e desenvolvimento dos RH, uma vez que é consensual a vários autores a necessidade de investimento nas pessoas que integram uma empresa, assumindo o departamento de RH uma grande importância no ativo estratégico. Nesta visão de uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), passamos de uma abordagem quantitativa e coletiva sugerindo agora uma conceção de GRH mais qualitativa e individual, ou seja, dando primazia a uma “*gestão previsional de competências*” (Gilbert, 1999).

Cronologicamente, em 1990 acontece uma nova visão sócio-económica, envolvendo novos desafios e conformidades que vieram tributar a renovação das PGRH nas organizações.

Surgem nesta fase alguns aspectos que vieram acrescentar às Práticas de RH alguns conceitos, transformando assim a GRH numa conceção mais estratégica, conforme é explicitado por Perett (1998):

- a. Personalização: neste tópico, ainda que pareça vago, são muitas as complexidades do conceito face às PGRH. Seja na Remuneração, Gestão de Carreiras, Gestão de Competências ou Plano de Carreira. Implica conciliar as expectativas e as aspirações dos colaboradores com os objetivos da empresa, recorrendo à avaliação das pessoas, dos seus comportamentos, e identificando possíveis talentos;
- b. Adaptação: introduz-se nesta fase a mutabilidade que é necessária à empresa, para se adaptar às evoluções que o meio envolvente exige, seja interna ou externamente.
- c. Mobilização: deve existir um empenho da hierarquia, bem como na sua aptidão para estimular os RH e assegurar a mobilização dos mesmos garantindo, desta forma, uma melhor comunicação entre todos bem como uma maior possibilidade da resolução dos problemas;
- d. Partilha: Simultaneamente, com o que é pretendido com o item descrito anteriormente, este conceito pressupõe que exista uma divisão de tarefas administrativas em colaboração com o Diretor da função, sendo que o mesmo deve adotar um papel de originador de um novo conceito de função de partilha.
- e. Antecipação: uma vez que nos encontramos num ambiente em constante mudança, uma gestão previsional do emprego a médio e longo prazos é uma obrigatoriedade. A existência de novos desenvolvimentos organizacionais e globais, forçaram a que existisse uma nova revisão do conceito e das funções que os RH deveriam ter, que garantissem a sobrevivência no mercado cada vez mais exigente e a pedir respostas estratégicas.

Porém, dentro destas perspectivas, podemos afirmar que existem algumas desvantagens atribuídas à GRH mais atual, falando especificamente num novo tipo de contratação, baseado no *outsourcing*, isto é, o recurso à subcontratação, visto que concentra as PGRH relacionadas com um modelo *Soft*, envolvendo parâmetros como a motivação, satisfação e desenvolvimento dos recursos humanos (Martins, 2005).

Também Santos (1998), atribui algumas desvantagens ao recurso do *Outsourcing*, onde podemos definir as seguintes:

- a. Pouco controlo da concretização das atividades;
- b. Escassez de confidencialidade;
- c. Serviço mal concedido, tendo como consequências o nível de satisfação, seja na empresa utilizadora do serviço, como nos próprios empregados contratados;
- d. Pouca capacidade de mudança e flexibilidade;
- e. Possibilidade de subordinação ao subcontratados;
- f. Elevação de custos tendo por base o mesmo tipo de função executada por um colaborador interno da organização;
- g. Perda de “*Know-How*” e competências;

Assim, a GERH desmembra-se do pensamento mais tradicional (Martins, 2004), uma vez que, é argumentado que os RH são providos de particularidades profissionais, como chave de sucesso, para combater a competitividade existente. Falamos de competências intrínsecas ao indivíduo, que garantem a sua unicidade e singularidade, e, deste modo, funcionando como marcador de vantagem competitiva.

A GERH parece pois, concetualizar e diversificar as diferentes PGRH bem como estabelecer uma ligação relacional com a competitividade existente, sem nunca esquecer que o fator humano e o desenvolvimento do mesmo resulta na grande chave do sucesso, caracterizado da mais recente fase de função de RH.

#### **1.4. A Gestão Estratégica de Recursos Humanos em Portugal**

Diversos autores (Brandão e Parente, 1998) têm vindo a estudar esta questão da GRH em Portugal, obtendo alguma predominância, numa forma mais administrativa. Como refere Ceitil (2008, p. 11), “*em Portugal, várias figuras representativas do meio empresarial, e mesmo académico, têm vindo a manifestar, na mesma linha, alguma circunspeção e, mesmo, sobranceira, relativamente às reais possibilidades desta função vir a assumir um papel realmente instituinte na criação de um efetivo valor acrescentado para as empresas e organizações*”

Após a Grande Revolução de Abril, denota-se uma grande mudança na forma como as empresas atuavam internamente em questões laborais. Passamos de uma era onde existia um grande conflito social e, maioritariamente com as grandes empresas, visível pelas inúmeras contestações sindicais que existiram, pela inexistência de um diálogo social (Brandão e Parente, 1998).

Na entrada da década de 1980 verifica-se que a função preserva o lado administrativo, sendo denotado alguma diferença em relação às PME, comparativamente às grandes empresas e multinacionais. No que concerne às PME, limitamos a GP de uma maneira meramente funcional, dentro de contornos sem autonomia. Na década seguinte (1990) passa a ter algumas preocupações quanto à motivação e satisfação dos RH e não apenas com a natureza da função (Brandão e Parente, 1998). Iniciada a intensificação da crise económica nesta década, todas as mudanças sentidas na GRH, as empresas de diferente dimensão, tendem a conduzir um retrocesso na entrada nesta nova perspetiva de GRH.

As mutações que foram sendo sentidas na vertente económica resultaram numa grande influência no mercado de trabalho, falando mais concretamente em atividades laborais precárias, incentivando ao aumento do desemprego. Por forma a combater esta tendência, tão notória no nosso país, os novos modelos organizacionais pretendem o ajuste de mão-de-obra qualificada, capaz de responder de forma ativa e estratégica aos novos desafios que imperam no mundo organizacional (Ramos, 1995).

Neste panorama económico, onde ocorrem limites estratégicos dentro das organizações portuguesas, repercutiram-se algumas dessas influência na GRH, nomeadamente, numa gestão e estratégia denominadas pela falta de informação, em diversas questões (tecnologia, preferência dos consumidores ou concorrência), obstáculo à mudança, recrutamento não baseado em competências, e minimização de práticas de estímulos e incentivos laborais (Rodrigues, 1994).

Atualmente parecem coexistir dois tipos de GRH nas empresas em Portugal, sendo que umas elegem eximir as grandes estruturas de GRH passando os outros cargos de gestão a terem essa função, nomeadamente PGRH como a avaliação de desempenho, contratação ou incentivos, ficando apenas a cargo da administração PGRH como o processamento salarial, formalização de contrato e despedimentos. Outras empresas preferem optar pela subcontratação de serviços dentro das diferentes áreas que a empresa necessita, ou seja, o *outsourcing* (Brandão e Parente, 1998).

Outros autores (e.g. Kovács, 1992; Butera, 1991) concluem acerca deste tema que, em Portugal, a função gestão operacional dos RH é predominante, o que impede o desenvolvimento de uma GRH mais moderna, e adaptado, à realidade existente no mercado atual.

Moniz (1989), realizou um inquérito, onde comprovou que, quanto à privação de inovação empresarial, a mesma apenas se concentra na introdução de novas tecnologias materiais, descartando a necessidade da mesma nos RH. Além destas questões, atesta que nas empresas portuguesas, a principal prioridade é a produtividade, seguindo-se a melhoria tecnológica, crescimento equilibrado e as melhorias de condições de trabalho.

Outra conclusão retirada do estudo por Moniz (1989), é que a inovação organizacional passa apenas pela participação dos trabalhadores em ocupações como os serviços de higiene e segurança no trabalho. Ferreira (1991) também confirma que os modelos mais aplicados nas Organizações são os autocráticos e burocráticos, significando que não existe a participação e colaboração de todos no processo de decisão, implementação, controlo e avaliação de formas de trabalho, cingindo-se apenas a uma estrutura hierárquica de autoridade piramidal e formal.

Resalvando outro estudo efetuado no âmbito deste tópico, Kovács (1989;1992) conclui que, no primeiro estudo, apenas 10% das empresas empregavam novos métodos de organização do trabalho, e no segundo inquérito, já se verifica uma evolução positiva (21%) de novos métodos de organização do trabalho, dando oportunidade a equipas de trabalho com alguma autonomia, planeamento e organização.

Outras conclusões apontadas pela autora, dizem respeito à flexibilidade desejada na organização, seja nas práticas como no desempenho das funções, dando como exemplo a rotação das tarefas e objetivos financeiros (Kovács, 1994). Afirma ainda que, as melhores e mais avançadas formas de trabalho então inseridas nas empresas tecnologicamente mais evoluídas, bem como, as formas de delegação (sindical), a Higiene e Segurança no Trabalho e as formas diretas de participação são características destas empresas (Kovács, 1994).

Inserindo na reflexão a veracidade empresarial portuguesa, fortemente caracterizada por Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME), sendo que, a maioria do que se escreve sobre este assunto da GRH, passa meramente pela experiência e investigação nas grandes organizações como uma gestão profissional e burocrática. Assim relacionamos a GRH como uma tarefa convergente da gestão nas MPME, não sendo parte integrante na estratégia empresarial (Lopes, 2005).

Tendo em consideração os dados obtidos, podemos defender a ideia de que existe uma grande lacuna em questões do empreendedorismo e baixo estímulo ao intra-empreendedorismo dos funcionários, existindo uma relação de casualidade entre as características na cultura de Gestão em Portugal e também a baixa qualificação de contratação de quadros técnicos especializados na área (Lopes, 2005).

Outro dos pontos expostos por Lopes (2005), é a análise sobre um relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) de 2004 sobre Portugal, onde é possível ler as seguintes conclusões:

- a. Os Gestores/Administradores Portugueses são estimados como padecentes de um sistema de ensino, que não forma e qualifica mão-de-obra, para ter a capacidade de análise de problemas e a capacidade de resposta às necessidades organizacionais;
- b. A cultura de Gestão Portuguesa, assenta em fatores de falta de talento e ambição, sendo caracterizada numa gestão antiquada e sem aposta na formação profissional;
- c. Incapacidade de marketing, no sentido em que é difícil para obter economias de escala visíveis fora do território português.

Em suma, e interligando todos os estudos já realizados, por Moniz (1989), Ferreira (1991) e Kovács (1994), leva Lopes (2005) a considerar inevitável concluir que, as empresas portuguesas, por motivos culturais, têm revelado uma teimosia em seguir as transformações ocorridas nos países mais desenvolvidos ao nível da flexibilidade organizacional. A consciência de um meio externo em constante mudança, criando a obrigação das empresas se adaptarem às novas exigências do mercado, considerando que o meio interno das empresas portuguesas, com traços rígidos, burocráticos e pouco flexíveis deixa a dúvida de como terão a capacidade de sobreviver no mundo empresarial. As PGRH imaleáveis (ex.: seleção e recrutamento, remuneração, formação ou avaliação) pode ser inibidores de uma GRH estratégica e evolutiva, capaz de perdurar no mundo atual (Lopes, 2005).

É importante que, dentro destas perspetivas, as empresas portuguesas equacionem a modernização, seja das PGRH ou nos restantes processos inerentes ao funcionamento da empresa. Para que ocorra um maior envolvimento na GRH, as organizações Portuguesas, devem assumir uma visão mais estratégica e um papel mais dinâmico (Martins, 2005). Mais do que pretender um grande crescimento económico, deverá existir uma igual preocupação em obter uma visão mais estratégica, não esquecendo os interesses da empresa (Gomes e Cunha, 2003).

Explorando alguns estudos específicos sobre a GRH em Portugal (e.g. Martins, 2005; Martins e Silva, 2013; Martins, Silva e Costa, 2014) verificamos que a GRH nas empresas portuguesas está ainda longe de nova perspectiva inequivocamente de gestão estratégica de RH, predominando por um lado um conjunto de práticas de GRH de índole mais operacional (ex: recrutamento e seleção, formação profissional, desenvolvimento e análise de funções) em vez de práticas estratégicas de RH (ex: gestão de redução de efetivos, sistemas de recompensas não monetárias, planeamento e desenvolvimento da carreira)

---

## **Capítulo. II      PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

## 2.1. Práticas de GRH: Da Perspetiva Tradicional à Perspetiva Estratégica

Nos dias que decorrem e com a crescente mudança organizacional, as organizações têm sido cada vez mais obrigadas a adaptarem-se ao ambiente globalizado e competitivo. Deste modo, as PGRH têm vindo a ser uma inquietação para as empresas, uma vez, que cada vez mais, é necessário que exista ligação entre os recursos capazes de oferecer competências às exigências a que o mundo organizacional está sujeito.

Face a estas problemáticas, a GRH tem sido amplamente investigada (e.g. Martins, 2005; Martins e Silva, 2013; Mota e Cordeiro, 2015), onde verificamos que existe uma grande diversidade e reformulação das práticas de GRH de sua atuação no contexto organizacional.

A sobrevivência dos negócios é preservada pela conquista da capacidade de adaptação e inovação à exigência de mercado. A reivindicação em torno das organizações impõe que estas sejam cada vez mais globalizadas, competitivas e adaptativas, e com capacidade de mudança impostas pelo seu meio envolvente. Para Pfeffer (1998), o sucesso organizacional passa, deste modo, pela inovação, capacidade e adaptação ao meio, sendo que, para que estes comportamentos sejam visíveis, têm que provir dos RH disponíveis.

Grande parte do seu êxito ou fracasso é potenciado, em larga escala, pela forma como as organizações gerem os seus recursos humanos. Assim, tem-se defendido que, dentro deste ponto de vista, é às pessoas que se dá a maior importância bem como o aproveitamento do seu capital intelectual, considerando a GP a vantagem estratégica (Klein, 1998; Cunha, *et al.*, 2010), sendo as pessoas a chave para o sucesso organizacional, capazes de dar respostas às influências de mudança para a conquista dos resultados desejados (Reis, 2010).

Porém, a questão que se coloca é como mobilizar os Recursos Humanos para que esse Capital Intelectual seja observável e se manifeste em vantagem competitiva. Muitos são os conceitos utilizados para definir estas PGRH reveladoras de um alto desempenho.

Referente às Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho (PTED), que tem como principal intuito aumentar e influir o comportamento do capital humano, para que contribuam para os objetivos planeados da empresa (Mota e Cordeiro, 2015).

Alguns autores dão o seu contributo no que diz respeito a este tema (e.g. Porter, 1985; Wright, 1992), reforçando o consenso que as PGRH, ao serem impostas de forma assertiva, originam impacto económico direto no desempenho organizacional (Mota e Cordeiro, 2015).

Integradas num plano de “Boas Práticas” (Pfeffer, 1998) ou num conceito de “Elevado Desempenho” (Becker, Huselid e Ulrich, 2001), encontramos as seguintes PGRH:

- ✓ Segurança de Emprego;
- ✓ Recrutamento Seletivo;
- ✓ Formação e Oportunidades de Desenvolvimento;
- ✓ Avaliação de Desempenho orientada para o Desenvolvimento;
- ✓ Progressão de Carreira;
- ✓ Remuneração de Acordo com o Desempenho;
- ✓ Acesso à Informação;
- ✓ Oportunidades de Participação.

Dentro desta perspectiva, é imperativo destacar que para que os colaboradores possam ser apreciados como ativos estratégicos da empresa, o sistema de RH deve estar ordenado juntamente com o processo de implementação da estratégia empresarial (Porter, 1985; Wright, 1992; Becker, Huselid e Ulrich, 2001). Nesta linha de argumentação, Huseild (1995) defende que as PGRH possibilitam a obtenção e a evolução de vários conhecimentos, contribuindo para a sua utilização com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos. Este autor, agregou um conjunto de práticas de elevado desempenho, tais como:

- ✓ Competência dos Colaboradores;
- ✓ Programas de Comunicação Interna;
- ✓ Descrição, Análise e Qualificação de Funções;
- ✓ Recrutamento e Seleção;
- ✓ Promoções e Transferência de Programas de Qualidade de Vida;
- ✓ Envolvimento e Comprometimento Organizacional;
- ✓ Compensação;
- ✓ Resolução de Conflitos;
- ✓ Motivação;
- ✓ Avaliação de Desempenho.

Huseild (1995), verificou que as PGRH de Elevado Desempenho estabeleciam uma relação de causa-efeito no que respeita aos retornos financeiros positivos para as empresas. Ou seja, no fundo, defende que a implementação deste tipo de PGRH numa organização resulta numa elevada produtividade dos colaboradores e, conseqüentemente, numa fonte de vantagem competitiva.

Também Becker *et.al.* (2001) adquiriram como sistema de práticas, o modelo *High-Performance Work System*, onde o objetivo é a seleção, desenvolvimento e retenção dos trabalhadores que possuem maiores qualificações, tendo como base o desempenho na organização. Deste modo, integra neste modelo, os seguintes contributos:

- ✓ Vínculo nas decisões de seleção e de promoção de modelos de competências válidos;
- ✓ Projeção de estratégias eficientes às aptidões indispensáveis à implementação da estratégia empresarial;
- ✓ Designação de políticas e práticas de gestão alusivas ao desempenho e remuneração que retenham, motivem mas também atraiam os colaboradores designados como “trabalhadores de alto desempenho”.

Este modelo reforça a velha máxima, comumente defendida por vários autores que indicam que na vantagem competitiva, o segredo passa por uma organização ter a capacidade de atrair, desenvolver, remunerar, comprometer e reter os colaboradores que acrescentem valor a uma organização (Mota e Cordeiro, 2015). Assim, o essencial é focalizar esforços na gestão de trabalhadores nucleares (*core workers*) face a um contexto competitivo (Almeida, 2010, citado em Mota e Cordeiro, 2015).

Porém, mais recentemente Martins e Silva (2013) propõe como “as melhores práticas”:

- ✓ Contratação;
- ✓ Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho;
- ✓ Difusão e Partilha de Informação;
- ✓ Formação e Desenvolvimento de Competências;
- ✓ Recrutamento e Seleção;
- ✓ Acolhimento e Integração.

É necessário referir que a aplicação das PGRH na organização deve estar sempre interligada com a GRH e as demais funções organizacionais, para que tudo tenha por base a estratégia organizacional.

No quadro que se segue (*cf.* quadro 1) podemos ter uma visão mais ampla acerca dos diferentes contributos que vêm surgindo ao longo do tempo na literatura, na qual verificamos a posição de diferentes autores no que respeita à diferenciação entre práticas de GRH de natureza tradicional e práticas de natureza estratégica.

Quadro 1. As Melhores Práticas da GRH segundo diversos autores

Tipo de Práticas	Melhores Práticas de GRH	Pfeffer (1994)	Artur (1995)	Mcduffie (1995)	Pfeffer (1998)	Pfeffer e Veiga (1999)	Gomes e Cunha (2003)	Martins (2005)	Kaya et al (2010)	Kasinath e Pradesh (2011)	Huselid (1995), Guest (2001), Caetano e Vala (2002) e Bonache (2002)	Martins e Silva (2013)
PT	Análise de Funções											
PT	Balanço Social											
PT	Contratação											
PT	Levantamento da Assiduidade/Taxa de Absentismo											
PT	Higiene, Segurança, Saúde no Trabalho											
PT	Gestão administrativa e jurídica											
PE	Diferenciação de status											
PE	Difusão e partilha de informação											
PE	Equipas de redesenho dos postos de trabalho											
PT	Formação e desenvolvimento de competências											
PE	Grupos de resolução de problemas											
PE	Igualdade salarial e simbólica											
PE	Inquéritos às atitudes dos empregados											
PE	Participação acionista dos empregados											
PE	Perspetivas de longo prazo / promoções internas											
PE	Postos de trabalho amplos/rotação de postos de trabalho											
PE	Práticas de participação e empowerment											
PT	Procedimentos formais de reclamações											
PE	Inquéritos de satisfação aos colaboradores											
PE	Planeamento de RH											
PT	Recrutamento e Seleção											
PT	Acolhimento e Integração											
PE	Relações Humanas											
PE	Resolução Formal de Conflitos											
PT	Salários Elevados/Incentivos/Benefícios											
PT	Segurança no Emprego											
PT	Sistema de Avaliação Baseado no Mérito											
PT	Relações de Trabalho no Emprego											
PE	Trabalho em Equipa											

Fonte: Elaborado a partir de Martins e Silva, 2013.

Através da análise do Quadro 1 conseguimos perceber a evolução ocorrida na literatura sobre as melhores práticas de GRH, bem como quais as Práticas Tradicionais e/ou Estratégicas mais comuns propostas por diversos autores (e.g. Pfeffer, 1994; McDuffie, 1995).

Em suma, é consensual à maioria dos estudiosos que as três PGRH Tradicionais mais defendidas até aos dias de hoje são:

1. Formação e Desenvolvimento de Competências;
2. Recrutamento e Seleção;
3. Salários Elevados, Incentivos e/ou Benefícios.

Já no que diz respeito as PGRH Estratégicas, os diferentes autores identificam as seguintes PGRH:

1. Comunicação e Partilha de Informação;
2. Postos de trabalho amplos/rotação de postos de trabalho
3. Práticas de participação e *empowerment*;

Na seção seguinte iremos fazer uma breve explanação das PGRH predominantes nas tipologias tradicionais e estratégicas propostas por Martins e Silva (2013). Esta breve elucidação das diferentes PGRH tem como objetivo o entendimento e caracterização das mesmas, uma vez que o contexto geográfico em estudo – Portugal – é coincidente.

### **2.1.1. Comunicação e Partilha de Informação**

A Comunicação e Partilha de informação envolvem não só integração e relacionamento de conceitos transversais a todo o comportamento organizacional, como a estrutura, cultura, liderança e motivação. *“Em situação de comunicação, a nossa atenção é focalizada naquilo que é trocado: conteúdo, a mensagem”* (Duterme, 2002, p. 18). Desta forma, podemos ter em consideração que *“a comunicação é um processo que assenta no contacto entre duas ou mais pessoas que utilizam um código composto por gestos, palavras ou expressões que tornam compreensível uma informação formal ou informal transmitida de uma emissor a um recetor”* (Sekiou, et al., 2001, p. 548).

Falar em «comunicação» ou «informação» poderá induzir em erro, um vez que os conceitos podem traduzir para muitos o mesmo, o que nos coloca em equívoco. A informação advém do processo de comunicação, sendo considerado o «suporte», bem como um conjunto de práticas que busca colocar os indivíduos em contato uns com os outros (Alis, Horts, Chevalier, Fabi, e Peretti, 2012).

Para Duterme (2002), o emissor é responsável pela natureza da mensagem e compõe, como objetivo autêntico que a informação atinja de forma mais correta o destinatário, sem que o deturpe, e garantindo sempre que o essencial do conteúdo informativo seja estruturado de forma objetiva e lógica e, por conseguinte, que a mesma chegue na melhor forma e mais completa ao destinatário.

É comum ouvir falarmos cada vez mais, de comunicação em diversos contextos, e no mundo organizacional não é exceção, uma vez que este mesmo meio de partilha conheceu um desenvolvimento comum a todas as atividades da GRH (Sekiou, *et al.*, 2001; Alis, Horts, Chevalier, Fabi, e Peretti, 2012).

Organizacionalmente, a comunicação é importante porque funciona como um trespasse de informações importantes, seja entre os diferentes níveis hierárquicos, seja de forma formal ou informal, obedecendo ao esquema da comunicação, constituído por emissor, recetor e mensagem (Camara, Guerra, e Rodrigues, 2013).

Segundo Rego (2010), transpondo o papel da comunicação para as organizações, podemos ilustrar de forma resumida, e com especial enfoque as funções da comunicação que consideramos mais importantes:

- a. Possibilita a interação entre os diferentes elementos pertencentes a uma organização, de uma forma direta ou indireta, constituindo os RH da empresa ou os restantes elementos externos que permitem o seu funcionamento (ex.: fornecedores e clientes);
- b. Considerado o meio de passagem de informação, entre as diferentes hierarquias, seja a nível das funções, responsabilidades, mas também em outras interações possíveis;
- c. Meio pelo qual é possível fazer chegar novos projetos, ideias ou opiniões, seja no contexto mais positivo e estratégico, como também na partilha de queixas ou lamentos se for tido em conta um contexto mais negativo;
- d. Facilita a passagem de mensagens e informações internas (ex.: planos de trabalho ou diretrizes) como externos (ex.: intervenções na comunicação social ou publicidade);
- e. Auxilia na coordenação do trabalho dos diferentes membros organizacionais, bem como no acompanhamento e orientação dos mesmos;
- f. Permite a execução de reuniões, passível de partilha de ideias e opiniões benéficas para o combate ou estabilização do sucesso na organização;
- g. Acompanha todos os procedimentos e PGRH dentro da organização (ex.: entrevistas, avaliação de desempenho, etc.);

Além deste papel, a comunicação pretende de uma forma mais clara e objetiva, facilitar e melhorar todos os processos dentro da organização transpondo, deste modo, uma imagem positiva, seja para os RH como para toda a envolve externa (Alis, *et al.*, 2012).

Presentemente, no meio organizacional, é dada extrema importância a esta prática, uma vez que se considera como um instrumento que contribui para uma integração e coordenação dos recursos humanos, bem como no processo de tomada de decisão. Seja no clima e imagem organizacional, motivação dos colaboradores, estabelecimento de objetivos individuais e organizacionais, a comunicação atinge um peso nas empresas, constituindo-se na maioria das circunstâncias, como a solução à resolução de problemas e como benefício de oportunidades.

No seio das relações humanas, a comunicação também auxilia no processo de uma partilha de informação e interação intergrupual bem-sucedida, sendo na maioria das vezes facilitadora do sucesso organizacional. Não existindo comunicação, não podemos estar perante organizações de êxito, sendo que é uma variável cada vez mais marcante, uma vez que manipula e é manipulada, ou seja, é imprescindível dar enfoque a este processo. Muitos dos problemas podem ser solucionados graças ao avanço tecnológico, mas, a par disso, as organizações são feitas essencialmente por pessoas, estando deste modo bastante vulneráveis a potenciais problemas decorrentes das relações humanas (Alis, *et al.*, 2012).

Nos dias de hoje, a noção de «*feedback*» é muito usual e conhecido, tanto dentro do mundo organizacional, bem como fora dele. Apenas é importante perceber qual o verdadeiro significado que ele suporta dentro de uma organização, uma vez que o mesmo visa melhorar o funcionamento da organização e dos vários RH constituintes, servindo como uma maneira instrutiva, clarificando os papéis e sugerindo alterações de comportamento necessárias ao bom funcionamento como, também, tem um papel motivacional, através das recompensas aos colaboradores (Cunha, *et al.*, 2007).

Propagar a perceção aos recursos humanos na empresa, à mesma rapidez que a mutabilidade organizacional é uma ocasião importante na melhoria contínua no processo comunicacional, tendo sempre em consideração que as pessoas são o grande ativo bem com a identidade da empresa (Camara, Guerra, e Rodrigues, 2013).

Em suma, podemos assumir que a comunicação transporta no seu processo mais do que um simples intercâmbio de informação, mas também tem o seu papel nas mudanças e no desenvolvimento de uma cultura na empresa, mobilizando os RH para uma gestão mais colaborativa mas, para isso, devem ser criadas condições para que a comunicação se torne estratégica para facilitar a relação entre a empresa e os seus funcionários (Martins, 2005).

### 2.1.2. Contratação

Construímos as nossas relações alicerçadas em percepções e expectativas ao longo do nosso tempo de existência (Rodrigues, 2008), e, por isso, é esta perspectiva de vários fatores complexos que leva a que um colaborador seja influenciado pelas mudanças que ocorrem em seu redor, levando-o a reconhecer realidades diversas que não as reais.

A contratação é uma forma legislativa comum a todas as democracias que tem como principal objetivo celebrar um contrato de trabalho entre o empregador e o trabalhador (Sekiou, *et al.*, 2001). Para Farnsworth (1982), o contrato pode ser de forma oral ou escrita mas independentemente da sua natureza, constitui um compromisso entre ambas as partes, empregador e trabalhador em câmbio com algum tipo de compensação, aplicadas e reconhecidas na lei.

O importante no estabelecimento do contrato é existir vontade e metas de ambas as partes para crescer com suporte, e criando a necessidade de dependência entre empregador e organização (Seixo, 2007). Criar este tipo de ligação contratual, seja de forma mais formal ou informal, psicológica ou meramente funcional, é pressupor que o indivíduo contratado passa a ter uma obrigação de agir de determinado modo, e vice-versa, ou seja, que da mesma maneira o empregador tem alguns deveres (Rousseau, 1990).

Adaptado ao verdadeiro significado de contratação podemos afirmar que se trata da recetividade de um indivíduo fornecer as suas competências no desempenho de um trabalho respetivo a uma organização.

Segundo Martins (2005) podemos afirmar que existem três tipos de contratação, que podem ser de carácter estratégico, adequando à conceção de tarefas novas, a uma reestruturação da empresa ou a certas tarefas tecnológicas; podem ser de índole temporal, no caso de aumentos de pico de produtividade e/ou substituição de mão-de-obra; e por fim referidas a movimentos de pessoal.

Com o efeito da globalização, as empresas tiveram de encontrar alternativas de flexibilização nas contratações, de forma a atrair os recursos humanos bem como manter a sua motivação, resultando em vários tipos de contratos (Reis, 2010). Numa vertente mais estratégica, é imprescindível que os colaboradores com melhor desempenho e indispensáveis ao desenvolvimento de uma organização se sinta motivado e comprometido com a organização em causa. É desta forma que a contratação pretende atuar, isto é, a efetivação de um comprometimento organizacional estabelece a simbiose perfeita para a retenção dos

colaboradores mais motivados e a procura externa de outros igualmente eficazes (Allen e Meyer, 1990).

### 2.1.3. Formação e Desenvolvimento de Competências

Nascido da evolução teórica, o conceito de competência tem origem da terminologia de qualificação. Muitos autores (Zarifian, 2003; Tomasi, 2004) articulam o seu pensamento na significância da palavra e defendem que o conceito é um aglomerado de ambos os conceitos, pois só assim se complementam na totalidade

As atuais mudanças, que verificamos no mundo organizacional, cujos dinamismos direcionam, cada vez mais, a uma necessidade de desenvolvimento de competências possíveis para a melhoria contínua e uma nova flexibilidade a nível organizacional, culmina num aumento do seu potencial competitivo (Ceitil, 2010).

Perez (2005), considera a competência como um conceito plástico (pela adaptabilidade ao longo da história), polissémico (pelas diversas atribuições de significado) e polimorfo (pela variedade de formas). Para Mulder (2007), estamos entre dois conceitos distintos, sendo que *competency* é componente de *competence*. Assim, *competency* é a capacidade numa área específica e *competence* é a habilidade dos indivíduos executarem determinada tarefa (Ceitil, 2010). Mais recentemente, o conceito de competência flui sobre um conjunto de qualidades e comportamentos profissionais, que movimentam conhecimentos e possibilitam o indivíduo a agir sobre determinado problema, resultando em desempenhos profissionais superiores e alinhados com a estratégia da empresa, isto é, valorizam a atuação do indivíduo em prol de um contexto (Ceitil, 2010; Camara, Guerra, e Rodrigues, 2013).

É, no seguimento desta linha de raciocínio que se percebe a GRH baseada em competências sofrendo, deste modo, uma evolução e passando a ser um dos fatores estratégicos e decisivos dos dias de hoje, para o alcance do sucesso organizacional e concretização dos objetivos estabelecidos (Fischer, 2002).

Ao contextualizarmos a competência ao indivíduo, atribui-se ao significado o conhecimento e o *Know-How* mas apenas aqueles que são refletidos nas funções e na resolução de problemas que o indivíduo enfrenta, definindo-se como competência o saber agir, que envolve a mobilização, integração, transferência de conhecimentos, recursos e habilidades, que transforme mais valor económico as organizações e valor social ao indivíduo (Fleury e Fleury, 2001).

Martins (2005), revela que a Gestão previsional de competências é um elemento essencial ao desenvolvimento de um todo, organização e indivíduos, sendo desta forma, uma medida utilizada para as empresas estarem capazes de darem respostas mais rápidas à mutabilidade do mercado.

Este tipo de GRH, ou seja Gestão por Competência (GPC), é um processo que possibilita a transversalidade aos outros subsistemas existentes, tal como a formação e desenvolvimento, sistema de remuneração e compensações, gestão de carreira, avaliação de desempenho e recrutamento e seleção (Cunha, *et al.*, 2010).

Criar uma GRH baseada em competências traz outras vantagens, ao estabelecer uma linguagem comum direcionando os RH, e sendo mais fácil alcançar os objetivos (Ceitil, 2010). Tem como benefício, a antevisão de desempenhos, tendo como comparação as vivências passadas atribuindo, deste modo, a possibilidade de paralelo à função que lhe é exigida.

É sob estes pontos de vistas que atribuímos à competência uma prática catalisadora da estratégia da empresa, focada no desempenho dos indivíduos, e facilitando outras práticas de GRH.

Em suma, devemos ter presente que a competência revela-se com um fator importante na estratégia da empresa, considerando que numa perspetiva agrupa o valor económico de uma organização e, por outro lado, comporta o valor social do indivíduo. Isto é, a organização ao desenvolver as competências requeridas para o sucesso organizacional, através de formação de planos de desenvolvimento individual, significa investir nas mesmas, colocando uma marca própria como empresa presente no mercado atual globalizado (Fleury e Fleury, 2001).

#### **2.1.4.Higiene e Segurança no Trabalho**

Através da legislação que compõe o Código de Trabalho, é referido no artigo nº 281,o direito que todos os trabalhadores têm a condições de segurança, higiene e saúde, cabendo ao empregador garantir essas mesmas circunstâncias de segurança, particularmente, no emprego de medidas necessárias, regidas pelos princípios gerais de prevenção e da organização de serviços de segurança e saúde no trabalho nos conformes da lei.

No meio organizacional, os acidentes de trabalho podem definir-se de várias formas, sendo que, na maioria das vezes, são explicados em função das pessoas em causa. Para o empregador, um acidente de trabalho significa um prejuízo económico, tendo por base que este mesmo acontecimento é indicador de perda de tempo, produção, produtos desaproveitados e recursos tecnológicos danificados (Alis, *et al.*, 2012).

Comumente, os acidentes de trabalho são circunscritos a acontecimentos usualmente violentos e imprevisíveis relacionados com o ambiente, equipamento ou indivíduo, que podem provocar lesões ou até mesmo a morte do colaborador (Sekiou, *et al.*, 2001). A necessidade de contornar esta situação, e proporcionar melhores condições de trabalho, de forma a reduzir/eliminar as implicações que algumas funções laborais podem trazer à saúde, à vida pessoal do trabalhador obrigou a que as organizações tivessem um papel mais ativo ao proporcionarem condições de trabalho mais seguras (Sekiou, *et al.*, 2001).

Assim, nasce a Higiene e Segurança no Trabalho (HST), que tem como principal objetivo uma ciência de prevenção, para atuar no ambiente de trabalho e que visa a detenção dos agentes desfavoráveis, que ameaçam a saúde e o bem-estar dos colaboradores, durante o exercício da sua função.

Segundo Saliba (2004, p. 169), a Higiene no Trabalho (HT) é *“uma ciência e uma arte e tem por objetivo o reconhecimento, a avaliação e o controle dos fatores ambientais ou tensões, originadas nos locais de trabalho, que podem provocar doenças, prejuízos à saúde ou bem-estar, desconforto significativo e ineficiência nos trabalhadores”*.

Para Chiavenato (2009, p. 136) a HT é *“um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do funcionário, preservando-o dos riscos de saúde às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas”*. O mesmo autor (Chiavenato, 1998, p. 429) havia referido na época antes que *“a Higiene e Segurança no Trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa a proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas”*

A Higiene e Segurança do trabalho está, pois, relacionada com o diagnóstico e com a prevenção de doenças ocupacionais, a partir do estudo e controlo de duas variáveis: o homem e o seu ambiente de trabalho (Chiavenato, 1998, p. 430).

Quando falamos em Segurança no Trabalho (ST), a tendência é para misturar várias medidas técnicas, educacionais, médicas, biológicas e psicológicas, planeadas para evitar os acidentes, suprimindo todas as condições que sejam consideradas inseguras para o ambiente e pessoas (Chiavenato, 2009). Para Seaver *et.al.*, (2000) a ST é entendido como um combinado integrado de ações exercidas, com o objetivo de minimizar os malefícios e perdas causadas pelos agentes agressivos. Assim, as organizações devem atentar a inclusão dos constituintes de segurança, na esquematização de planos de atividades e na azeção dos meios a utilizar. O mínimo instituído nestes planos abrange:

- a. Certificar o uso de equipamentos de Trabalho Seguro;

- b. Colocação de sinalização em locais estratégicos para a prevenção de perigos;
- c. Aprovisionar os equipamentos de proteção individual adequados aos vários riscos inerentes da função;
- d. Garantir que os colaboradores têm à disposição nas instalações da empresa e no ambiente de trabalho, conformidades de segurança;
- e. Gestão da saúde e segurança, onde avalie e evite os riscos, dando precedência às medidas de proteção individual, seja por via da medicina no trabalho ou por trespasse de informação e formação;

Os responsáveis da GRH devem, portanto, aliados aos Técnicos de Higiene e Segurança de Trabalho, desempenhar um papel prioritário na prevenção da Higiene e Segurança no Trabalho (Alis *et al.*, 2012). Todos os Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho são, combinado de diligências organizacionais, concretizados através de políticas, programas, procedimentos e processos que ajudam a organização a estar em correspondência com as obrigações legais.

Outra conclusão que retiramos é a atribuição desta PGRH dentro da estratégia organizacional, uma vez que se assume com interligação no desempenho do indivíduo, face às condições de trabalho, bem como, à qualidade de vida e no trabalho sentida pelo colaborador (Mintzberg, 2003).

#### **2.1.5. Integração e Acolhimento**

A GRH, aquando a chegada de um novo colaborador, deve focar grande parte da sua atenção na adaptação deste. Assim, a GRH deve assentar em ações que auxiliem a ambientação à organização e ao posto de trabalho, sendo essa PGRH denominada Acolhimento e Integração (Reis, 2010).

Atualmente atribui-se êxito ou fracasso de um indivíduo, no desempenho da sua função, relativamente à interação social que o mesmo estabeleceu desde todo o processo de recrutamento e seleção até à data da sua entrada na empresa (Caetano e Vala, 2007). Segundo Reis (2010), podemos definir como acolhimento “o processo através do qual os colaboradores são recebidos e integrados nas organizações”. É com esta prática, que a organização dá a conhecer as configurações que comportam a organização junto dos seus novos colaboradores.

Por sua vez, o conceito de integração, o mesmo afirma que “*consiste no planeamento de um conjunto de ações que vão permitir tornar o novo colaborador autónomo no seu posto de trabalho*” (Reis, 2010, p. 119).

Este sistema de PGRH na organização constitui inúmeros acontecimentos, dos quais salienta a disponibilização de informação detalhada acerca do salário e às oportunidades de desenvolvimento de carreira, a transmissão de um documento informativo (manual), caracterizando a organização (história, missão, visão, objetivos estratégicos e valores), bem como, o organigrama. Outra prática comum é a visita às instalações da empresa, onde são explicado os vários setores que a constituem, e a informação das normas e procedimentos relativamente à Segurança e Higiene no Trabalho (Mosquera, 2002; Peretti, 2001).

Nesta prática estão incluídos, também, a sessão de integração (presencial ou via e-learning), a as entrevistas periódicas que visam acompanhar o colaborador. Este acompanhamento deve ser efetuado, por outro colaborador que já esteja integrado na empresa, funcionando como elemento integrador ou mesmo tutor. A participação em eventos sociais e/ou reuniões, também são formas possíveis de integração (Mosquera, 2002; Peretti, 2001).

É importante referir que, este processo de socialização de um colaborador não finda, aquando o término do seu período experimental na função que lhe foi atribuída, mas devemos sempre considerar que o mesmo irá, ao longo de todo o seu percurso profissional, adotar comportamentos às exigências da função que forem surgindo, o que requer um processo de integração e acolhimento contínuos (Martins, 2005).

É nesta fase que a terminologia toma outro significado, passando este processo a ser caracterizado por socialização organizacional. Para muitos autores, o processo de socialização traduz-se numa PGRH bastante importante no mundo organizacional, mais estratégico, uma vez que se estabelece relação entre um colaborador bem socializado na empresa, e a obtenção de melhores resultados, satisfação, maior envolvimento na carreira profissional, forte sentido de adaptabilidade e uma melhor consciência da identidade pessoal, comparativamente com os colaboradores que não estão melhor socializados (Chao *et al.*, 1994).

Podemos concluir que o processo de Integração e Acolhimento, se traduz em PGRH necessárias e obrigatórias, tanto para a organização, como para o indivíduo, a fim de ocorrer uma união entre o que é esperado entre ambas as partes, sucumbindo as necessidades e difundindo-se na satisfação e orientação para os resultados traçados (Taylor, 2002).

### 2.1.6. Recrutamento e Seleção

O Recrutamento e Seleção é, certamente, uma das práticas de Gestão de Recursos Humanos mais usuais e recorrente em qualquer tipo de organização. A incumbência organizacional é, cada vez mais, estratégica para a permanência ativa no mercado que torna imprescindível encontrar os melhores profissionais para os cargos disponíveis, num curto espaço de tempo, mas sem descurar na qualidade e assertividade do processo.

Assim, o método a utilizar no Recrutamento e Seleção deve ser analisado, para a adaptação a novas técnicas, com o intuito de reconhecer os candidatos que apresentam uma melhor performance e competências para enfrentar a persistente e metamórfica alteração do mundo organizacional (Reis, 2010; Pereira, 2013).

Conforme refere Sekiou, *et al.*, (2001, p. 273), *“o recrutamento pode definir-se, mais precisamente, como um conjunto de ações empreendidas pela organização para atrair candidatos dotados de competências específicas para ocupar de imediato ou no futuro, um posto de trabalho vago”*.

Chiavenato (1998, p. 195) reforça este argumento considerando que o recrutamento é definido por *“um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”*. É pois, através do recrutamento e seleção, que a organização dá a conhecer ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que tem disponíveis.

Reis (2010, p. 2) conceptualiza o recrutamento, como sendo *“um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados com características próximas do perfil pretendido e capazes de ocupar cargos dentro da empresa”*. Todavia, nem sempre se verificou serem lineares desta prática, ou seja, os procedimentos, o conceito de recrutamento foi-se modificando, conforme as diferentes exigências do mercado. Porém, para que o recrutamento seja considerado bem-sucedido, tem que atrair um número suficiente de candidatos para o processo de seleção. O processo de seleção constitui para a organização uma estratégia fortificante da empresa (Pereira, 2013). Através das diferentes conceptualizações podemos afirmar que, o recrutamento tem como principal objetivo, aliciar a maior quantidade de potenciais candidatos com o intento de ser capaz de dar resposta às necessidades que a vaga pretende (Reis, 2010).

Diversos autores (e.g. Chiavenato, 1998; Camara, Guerra, e Rodrigues, 2013), argumentam que para que o recrutamento ocorra, este tem de ser devidamente projetado, constituindo assim três fases fundamentais, sendo elas, (1) o que a organização necessita em

termos de recursos humanos (pesquisa interna), (2) o que o mercado de RH tem para oferecer (pesquisa externa) e (3) quais as práticas de recrutamento a aplicar.

Também Alis, *et al.*, (2012, p. 265) defendem que, para que exista uma boa prática de recrutamento, esta deve concentrar-se em três aspetos essenciais, salientando, (1) organização de meios e técnicas, na procura de novos candidatos com qualidade e competências, passíveis de ser benéficas no desenvolvimento da organização, (2) a seleção de candidatos, que venham a ocupar lugares vagos a valores tão favoráveis quanto exequíveis, e por fim, (3) alargamento da base de dados dos candidatos, bem como a sua atualização a partir dos instrumentos e das diferentes fontes utilizadas.

Por sua vez, o processo de seleção, é definido por um método que a organização tem, baseado na escolha de uma pessoa, dentro de vários candidatos possíveis, que melhor se perfila aos requisitos do posto de trabalho a preencher, mas também, às necessidades dos dois parceiros envolvidos (empregador e candidato), tendo em consideração as condições contextuais (Sekiou, *et al.*, 2001; Alis, *et al.*, 2012). Para Chiavenato (1998, p. 223), a seleção é composta por um *“processo de comparação entre duas variáveis. De um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam”*. Também Reis (2010, p. 4) defende que *“a seleção das pessoas consiste na comparação de candidatos diferentes e, para tal, o diretor de recursos humanos deve ter acesso a um conjunto de elementos a fim de tornar este processo menos subjetivo e pragmático”*.

Segundo Alis *et al.* (2012), o processo de seleção tem como principais objetivos, (1) prover à organização recursos humanos necessários e satisfatórios, (2) oferecer a igual oportunidade a todos os candidatos, de poderem vir a ser selecionados, bem como, (3) posicionar cada colaborador no lugar mais adaptado ao próprio e à organização.

Em jeito de súpula, o valor do capital humano que uma organização possui, bem como as suas qualidades das atividades, produtos e serviços, dependem em grande escala do processo de recrutamento e seleção (Cunha, *et al.*, 2010). Mais do que ocupar as vagas da empresa, o processo de recrutamento e seleção tem como intuito captar e aumentar o capital intelectual, tornando-a mais competitiva. No entanto, é necessário que aconteça um recrutamento e seleção, orientado para técnicas mais atuais e estratégicas, onde o recrutador aprecie as competências necessárias ao cargo. Trata-se de colocar a pessoa certa, no local certo, conhecendo as suas competências e potencialidades, que devem ajudar a reforçar o crescimento organizacional e a reconhecer a estratégia da empresa como vantagem competitiva.

---

## **Capítulo. III      EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS**

### 3.1. Turismo em Portugal – Breve Concetualização e Descrição da Temática

A temática dos empreendimentos turísticos tem vindo a ser um conceito recorrente e bastante estudado no nosso país pelas mais variadas razões. Seja por uma razão económica ou somente pela necessidade de entendimento deste conceito, é cada vez mais apelante a sua análise. É igualmente importante verificar o contexto de GRH nestas áreas, uma vez que tem vindo a ser um setor de grande crescimento, bem como, pela existência de empresas cada vez mais estratégicas no mercado (Alberti e Giusti, 2012 citado em Estevão e Ferreira (2015).

A indústria do turismo é composta por uma panóplia de empreendimentos que atuam especificamente nos hotéis, restaurantes, transportes e divertimentos (Theobald, 2001).

Deste modo, Turismo e Hotelaria, aos olhos dos diversos autores são considerados conceitos atribuídos a uma indústria, ou seja, têm uma composição em bens e serviços originários de vários setores da economia. Por outro lado, consideram-se “*o conjunto das relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que tais deslocações e permanências não sejam utilizadas para o exercício de uma atividade lucrativa principal*” (Hunziker e Krapf, 1942, citados por Cunha, 2009).

Segundo Castelli (2003), uma empresa hoteleira é uma organização que, através da efetuação de um pagamento de uma estadia, fornece alojamento a clientes de forma indiscriminada. Lage e Milone (2000) vêm acrescentar que o turismo é considerado uma atividade socioeconómica, visto que gera produção de bens e serviços, validando a satisfação de diversas necessidades básicas e secundárias.

São inúmeras as definições literárias. Porém, a realidade assente no Turismo do século XX é bastante diferente do Turismo do século XXI. Deparamo-nos na quarta geração de turismo, caracterizada pela fase em que os Turistas têm em consideração a qualidade, informação e conscientes do valor do seu tempo e dinheiro, pelo que estão mais ativos na escolha dos seus destinos de férias, adequando-os aos seus gostos pessoais (Cunha, 2006). Contudo, são vários os autores que admitem que o conceito de Turismo não pode ser considerado estático, isto é, não podemos limitarmo-nos à definição e caracterização do mesmo.

Ao refletirmos sobre as palavras de Boyer (2000) averiguamos que, apesar dos imensos estudos efetuados sobre esta temática, tem havido negligência acerca do conceito, afirmando mesmo que, o mais complicado passa por uma apresentação única sobre a definição de Turismo, uma vez que, é igualmente importante definir turismo, e fundamentar essa mesma

conceptualização, assente numa base histórica e sociológica, bem como associá-la a uma fase específica do seu desenvolvimento.

É perante esta perspetiva, que os Administradores e/ou Gerentes do Turismo e/ou Empreendimentos Turísticos devem ter atenção, ou seja, deve existir uma maior preocupação na Excelência dos serviços prestados e nos RH presentes na Organização. Tal como Cooper *et al.* (2001) afirmaram, é necessário considerar as situações das sociedades pós-modernas, caracterizadas por uma grande imprevisibilidade, resultando na necessidade da implementação de planos e estratégias, para que o Turismo possa sobreviver e adequar-se facilmente a situações de mudança.

Através da Organização Mundial de Turismo (OMT), 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. Embora sejam inúmeros os motivos que levam a Pessoa a viajar, seja em lazer ou em negócios, são sempre fundamentos válidos e enquadráveis na atividade turística.

No conceito de Turismo, a OMT também indica que o conceito não só considera o tempo em que o Turista se mantém fora da sua área de residência, como insere a execução de atividades efetuadas e os motivos que as levam a ser feitas. Assim, por Monteiro e Carrerra (2006), entende-se por empreendimentos turísticos, todos aqueles que tenham como conceito o atendimento ao turista, seja qual for o seu motivo da viagem (lazer, negócios, saúde, entre outros).

Segundo Herman e Schullard (1910), o turismo é compreendido como *“a soma das operações, especialmente as de natureza económica, diretamente relacionadas com a entrada, permanência e o deslocamento de estrangeiros para dentro e para fora de um país, cidade ou região”* (Oliveira, 2001, p. 45). Petrocchi (2002), abarca os empreendimentos turísticos como um conceito mais complexo e abrangente, na medida em que, este tipo de serviços não englobam apenas as instalações físicas e tangíveis, mas também é composta por toda a estrutura humana e valor do capital humano intangível.

### **3.1.1. A importância de uma Gestão de Recursos Humanos Estratégica nos Empreendimentos Turísticos em Portugal**

Definir competitividade no setor do turismo é referir-nos à capacidade que um setor Hoteleiro ou Empreendimento Turístico tem de se distinguir dos demais existentes no mesmo setor, bem como atrair cada vez mais turistas, ocasionando-lhes experiências memoráveis. Para que isso seja possível, deve ser feito de forma rentável dando bem-estar aos turistas e

preservando o destino turístico para gerações futuras (Goeldner, Ritchie e McIntosh, 2000, Ritchie e Crouch, 2003).

Tal como qualquer organização, um empreendimento turístico precisa de ter uma visão estratégica, para que se consiga manter perante um mercado cada vez mais global e competitivo, pelo que toda a recolha e análise de informações deverá ajudar os gestores a programar e a conduzir o futuro da empresa (Costa, Rita e Águas , 2001).

Oliveira (2001, p. 45), atribui uma grande importância económica do turismo, ao assumir que este, é “*capaz de propiciar um rápido crescimento económico em ofertas de emprego, renda, nível de vida e ativação de outros setores produtivos do país receptor*” e assim, deverá compreender uma gestão mais estratégica operada pela análise das condições e mudanças que vão ocorrendo.

Face à globalização sentida, também no setor do turismo é verificado um ambiente competitivo, pelo que é essencial lidar com uma nova realidade, um nova dinâmica dos mercados e exigência dos clientes (Vieira, 1997; Costa, Rita e Águas , 2001). De tal forma, é feita referência à necessidade de as empresas turísticas fidelizarem os seus clientes, com base no êxito da prestação dos seus serviços, dependendo assim do seu *core business* e o seu valor acrescentando, comparativamente às restantes empresas do mesmo setor (Isa, 2013). É este aumento da concorrência que leva os gestores a repensar todo o tipo de gestão que era efetuada dentro do setor, e, em especial, no âmbito da GRH, uma vez que a máxima “*as pessoas são o nosso bem mais valioso*” já era aplicada (Bayraktaroglu, Kutanis, e Turkay, s/d; Costa, Rita e Águas , 2001).

Assim, a importância de uma gestão interna é consciente a todos os gestores que primizem a reputação e conseqüente vantagem competitiva neste setor defendendo simultaneamente a necessidade deste setor se centrar na diversidade de competências existentes (Isa, 2013).

Também o Turismo de Portugal sublinha a importância do setor, numa fase em que as receitas estão a aumentar, argumentando existir uma alta qualidade nas infraestruturas e nos RH, onde o aumento de empreendimentos turísticos e no setor hoteleiro tem vindo a aumentar, e efetivando um compromisso contínuo (Portugal, 2006).

Enumerando algumas características diferenciadoras da proposta de valor, num contexto estratégico de Portugal, podemos adiantar que, através da informação cedida pelo Turismo de Portugal, passa por elementos de diferenciação e elementos de qualificação, onde enquadrámos respetivamente como diferenciadores o clima, história, cultura, hospitalidade e tradição, e como qualificadores a autenticidade moderna, segurança e qualidade competitiva.

Face ao crescimento da indústria turística e contrapesando com a volatilidade do mercado, o sucesso do setor depende do profissionalismo dos recursos humanos a ela interligados (Edgell *et al.*, 2008). Nesta linha de argumentação, o Turismo de Portugal refere haver cada vez mais, um forte crescimento do mercado mundial no setor do Turismo, constituindo assim uma excelente oportunidade para Portugal, tornando-se uma aposta estratégica necessária, de forma a permitir que o país saiba responder cada vez mais e melhor ao número de destinos concorrentes (Vieira, 1997; Portugal, 2006).

Perante todo o plano estratégico cuidadosamente estipulado, o que mais nos interessa perceber é o compromisso feito na questão dos recursos humanos, ou seja, qual é o plano que rege toda esta estrutura estratégica, pelo que o Turismo de Portugal salienta a necessidade de se instituir um programa de formação de turismo de excelência, seja através da criação de escolas internacionais ou nacionais de gestão, desde que o principal objetivo seja estimular o desenvolvimento de especialidades no turismo.

Desde modo, a GRH torna-se uma ferramenta que auxilia neste processo, bem como na manutenção da excelência e qualidade dos serviços, possibilitando algumas PGRH eficientes. Isto balanceia em modo de igualdade, com a necessidade de satisfação do cliente e a prestação de um colaborador, onde conceitos como satisfação, motivações, elevado desempenho e competência têm de ser obrigatoriamente palavras de ordem (Freitas, 2006).

Falar em gestão de empreendimentos turísticos, sem falar na gestão do turismo não é o mais correto, uma vez que qualquer empreendimento deste setor, seja qual for a sua particularidade está sempre incluído num contexto turístico, formando assim, um destino turístico a ser entendido na totalidade pelo cliente (Monteiro e Carrerra, 2006).

Perante este contexto, é exigido melhorias em toda a indústria hoteleira para que, tanto numa vertente de turista, existam serviços de qualidade e satisfação como, na parte dos recursos humanos integrantes ao setor, tenham planos de carreira, formação, programas e outro tipo de políticas e programas que lhes permita evoluir (Hawkins, 1994).

Verifica-se, então, uma evolução do setor para uma GRH, com uma natureza mais pró-ativa e estratégica, onde os colaboradores são vistos como ativos da organização, geridos em torno dos objetivos a longo prazo (Martins e Machado, 2002).

Segundo Baum (1999), quando falamos em GP no setor do Turismo, e considerando que as pessoas são o valor comum a todos os negócios, estes RH devem estar articulados de forma a que a vantagem competitiva seja alcançada, deverá existir algum investimento nas PGRH.

Para Petrocchi (2002), para a gestão de um empreendimento turístico, existem técnicas que devem ter-se em consideração, sendo habilidades técnicas, humanas e conceituais. Estas

técnicas incluem todas as atividades operacionais nos diversos setores de hotelaria, ligados ao saber-fazer, as habilidades humanas, diz respeito aos desafios de coordenação e comunicação, ou seja está ligado à capacidade inter-relacional, motivações e liderança. Assim sendo, o crescimento das necessidades e das oportunidades de educação e formação ao profissionais do setor do turismo compõe uma das respostas mais diretas para as tendências de desenvolvimento e mudança da indústria (Edgel *et al.*, 2008). Verifica-se, também, a necessidade na criação de programas de formação, educação e desenvolvimento de promoção e partilha dos mais recentes pensamentos e práticas do turismo, isto é, é apoiada a ideia do livre intercâmbio de informação, valores e ideias de forma a que todos possam enriquecer com este, construindo uma estabilidade global sustentável (Bremmer, 2006).

Subjacente a todos os debates acerca da melhor GERH, é importante esclarecer que cada uma delas deve ser adaptada às realidades existentes no setor de empreendimentos turísticos e setores hoteleiros. (Vieira, 1997)

### **3.2. Práticas De Gestão De Recursos Humanos nos Empreendimentos Turísticos**

A GRH constitui o elemento-chave no desenvolvimento do contributo e planeamento das funções numa organização (Beardwell e Holden, 1994). Isto é, a GRH, para muitos autores (e.g. Ferris, *et al.*, 1999) são o papel fundamental na criação da vantagem competitiva, através do investimento de capital e no recrutamento.

A correta implementação dos princípios da GRH conduz à congruência e cooperação entre os recursos humanos, a fim de alcançarem os objetivos propostos (Stavrinoudis e Livadioti, 2011). Deste modo, os empreendimentos turísticos, mais especificamente do setor hoteleiro, tendo em consideração as suas características, requerem a aplicação de PGRH para a gestão estratégica necessária nos dias de hoje (Martins e Machado, 2003).

Para Harris (2000), as funções do DRH englobam o planeamento, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento e avaliação de desempenho. As funções apresentadas são práticas estratégicas de GRH desenvolvidas, que visam a melhoria e o aumento da produtividade do negócio (Katou e Budhwar, 2007).

Concretamente, no setor hoteleiro, este tipo de funções e responsabilidades da GERH e das PGRH a aplicar variam consoante a dimensão do mesmo. Ou seja, normalmente verifica-se que, no caso de setores de grande e média dimensão, existem técnicos especializados na área da GRH, o mesmo já não se verifica no caso de empreendimentos de pequena dimensão, onde

essa função e responsabilidade não têm DRH, sendo que, essa função passa para os cargos hierárquicos mais elevados (Harris, 2000).

Verifica-se no setor do Turismo e Empreendimentos Turísticos que o uso dos RH não ocorre periodicamente, isto é, o fato de ser um setor de atividade regido pela sazonalidade faz com que a mão-de-obra existente seja desajustada com a realidade, ameaçando a qualidade dos serviços (Ansarah, 2002). Perante estas circunstâncias, é importante que os gestores de RH sejam conhecedores do modo de funcionamento do setor hoteleiro e empreendimentos turísticos de forma a terem uma GP adequada à qualidade que as organizações pretendem.

Oliveira e Gueiros (2004) afirmam que, para que ocorra uma melhoria na prestação deste tipo de serviço, o setor hoteleiro e os empreendimentos turísticos deverão apostar na GRH, nomeadamente, em práticas como o recrutamento e seleção, desempenho, formação e desenvolvimento dos colaboradores.

Desta forma, as PGRH como a contratação, formação, desenvolvimento, gestão de desempenho, entre outras, devem ser modificadas de forma a se adequarem empresarial, o que obriga o setor hoteleiro e empreendimentos turísticos a terem um conceito mais competitivo, e resultando num crescimento de valor (Dias, 1998).

Para outros autores, Quintana - Dénis, *et al.*, (2007), que investigaram se o recrutamento e seleção, o desempenho e a formação, estas PGRH tinham alguma efeito nos RH. Concluíram que existia uma influência significativa neste setor, ao permitirem mais facilmente que os RH atinjam os objetivos propostos, exista uma maior satisfação e fidelidade por parte dos clientes, bem como na intensidade com que efetuavam as suas funções.

Assim, a aposta num programa de GRH, nomeadamente nas capacidades organizacionais, a velocidade de adaptação às mudanças, relações e competências dos funcionários, revela serem fatores chave para garantir a existência de colaboradores mais aptos na indústria do turismo (Dias, 1998)

---

**Capítulo. IV      ESTUDO DAS PRÁTICAS DA GESTÃO  
DE RECURSOS HUMANOS NOS  
EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS**

## 4. Enquadramento do Tema

Os RH são a vantagem competitiva no mundo atual globalizado e torna-se necessário perceber a sua manifestação, se é que ela verdadeiramente existe, num dos maiores setores da fonte económica de Portugal.

Uma vez que, os RH são considerados como uma forma de promover conhecimentos e capacidades, armazenados pelos indivíduos ao longo da sua existência pessoal ou profissional, sendo características úteis à empresa (Kamoche, 1996). Porém, por vezes, os indivíduos não têm as capacidades e conhecimentos necessários, para ajudarem a empresa a manterem-se com uma forte capacidade competitiva, garantindo a sua sobrevivência. É dentro deste contexto, mas também como forma de desenvolvimento, que entram as PGRH, como forma de assegurar a gestão do capital humano, para o alcance dos objetivos estabelecidos.

A diferenciação destas duas temáticas ajuda a perceber, como transformar os RH em vantagem competitiva sustentada, isto é, falamos certamente dos RH, bem como das PGRH. Contudo, só esses conhecimentos e variáveis, não são a resposta, mas sim, a obrigatoriedade de serem desenvolvidas PGRH capazes, de potenciar e aproveitar o Capital Humano e Intelectual do Indivíduo (Cunha, Gomes *et al.*, 1999).

O Turismo em Portugal, tem vindo a ter enorme importância, como vertente estratégica para a economia, na sua habilidade em gerar riqueza e emprego, tendo vindo a ser alvo de grande aposta por parte do Governo e Empresários do setor, e é projetado com uma grande continuidade e aposta futura (Portugal, 2006). Além destas questões apresentadas, o Turismo em Portugal, tem vindo a ser alvo de muito destaque nos rankings mundiais, resultando daí a necessidade de melhorar cada vez mais os serviços (Milheiro, 2004).

É perante estas condições, que enquadrámos o nosso tema, e que foi a linha condutora de todos os nossos passos na investigação.

### 4.4. Pergunta

A principal questão, que queremos ver respondida com esta investigação, diz respeito às PGRH existentes nos empreendimentos turísticos, no território Português.

Sendo formulada na seguinte forma: Dentro dos Empreendimentos Turísticos Portugueses, podemos considerar que as PGRH que mais se aproximam da realidade existente no Turismo em Portugal são as que se enquadram dentro das práticas de GRH mais estratégica

defendidas na literatura? Por outro lado, interessa perceber qual o grau de intervenção que o DRH têm no planeamento e intervenção destas PGRH nos empreendimentos turísticos.

#### **4.5. Objetivos**

De forma mais clara, temos como intuito tentar responder a algumas respostas, que surgiram como objetivos desta investigação.

Temos como principais objetivos específicos:

- A.** Identificar as PGRH existentes nos empreendimentos turísticos em Portugal;
- B.** Conhecer o grau de intervenção que o gestor de RH tem no desenvolvimento das PGRH existentes nos empreendimentos turísticos;
- C.** Caracterizar o estado de desenvolvimento da função de GRH nos empreendimentos turísticos;

#### **4.6. Hipótese em Estudo**

Em unísson, no que respeita à revisão teórica efetuada, juntamente com o objetivo do estudo sobre as “Práticas de GRH nos Empreendimentos Turísticos em Portugal”, são muitas as questões de estudo que foram sendo desencadeadas.

Deste modo, o problema tem de ser formulado em termos de hipóteses, para assim ser verificado cientificamente, onde apresentamos abaixo as hipóteses:

- 1.** A existência de GRH está relacionada com a dimensão dos Empreendimentos Turísticos;
- 2.** O gestor de RH habitualmente é auscultado, decide e implementa as PGRH existentes nos empreendimentos turísticos;
- 3.** As PGRH estratégicas predominam nos empreendimentos turísticos relativamente às PGRH tradicionais.

Além destas hipóteses, são várias as afirmações que vejo necessidade de ver respondidos, sendo eles:

- 1.** As Práticas de GRH e a sua evolução têm relação com a dimensão dos Empreendimentos Turísticos;

2. As Práticas de GRH e o seu progresso tem relação com o ano dos Empreendimentos Turísticos;
3. As Práticas de GRH e o seu desenvolvimento têm relação com a existência de elementos sindicalizados dos Empreendimentos Turísticos;
4. As Práticas de GRH e o seu desenvolvimento tem relação com a idade do Responsável de RH dos Empreendimentos Turísticos;
5. As Práticas de GRH e o seu desenvolvimento têm relação com o número de anos ao serviço com o cargo de Responsável de RH dos Empreendimentos Turísticos;
6. As Práticas de GRH e o seu desenvolvimento têm relação com o gênero do Responsável de RH dos Empreendimentos Turísticos;

#### 4.7. O Método de Recolha de Dados

No nosso estudo utilizamos o questionário Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Martins, 2004), sendo que este é composto por 13 questões.

Esta última forma de abordagem de recolha de dados permitiu-nos assegurar que teríamos respostas suficientes para dar continuidade ao estudo. No que respeita à estrutura do inquérito por questionário e de forma a conseguirmos estudar as variáveis em estudo, a estrutura obedecida pelo mesmo comportava:

- a. **Uma breve caracterização da empresa** – setor de atividade, ano de início de atividade da empresa, concelho onde está localizada a empresa e o número de colaboradores da empresa (correspondente à questão 1;2;3;4 e 5);
- b. **Certificação de um algum Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)** – nesta questão, os inquiridos têm que escolher qual a resposta que representa a sua realidade, isto é, se a sua empresa é ou não certificada por algum SGQ, e se sim devem descrever qual (correspondente à questão 6 e 7);
- c. **Práticas de GRH** – nesta pergunta, são enumeradas várias práticas de GRH, em que o inquirido deve assinalar todas as PGRH que são utilizadas na sua empresa. Todas as PGRH apresentadas e tendo por base o Modelo de Administração de Pessoal ou Modelo de Gestão Estratégica, produzida pela revisão teórica efetuada anteriormente, e onde são descritas 22 práticas de RH: Análise e Descrição de Funções; Avaliação de Desempenho; Comunicação e Partilha de Informação; Contratação; Formação Profissional; Gestão de Expatriados; Gestão e Desenvolvimento de Carreira; Gestão Previsional de Competências; Higiene e Segurança no Trabalho; Integração e Acolhimento; Inquéritos de Satisfação dos Colaboradores; Levantamento

de Assiduidade/Taxa de Absentismo; Melhoria das Condições de Trabalho na Empresa; Práticas de Remuneração Direta ou Económica; Práticas de Remuneração Indireta/Não Económica; Prática de Redução de Efetivos; Participação e Envolvimento dos Trabalhadores; Recrutamento e Seleção; Relatório único da Atividade Social da Empresa; Relações de Trabalho na Empresa; Resolução Formal de Conflitos e Retenção de Empregados (correspondente à questão 8 de carácter obrigatório);

d. **Grau de Intervenção que o Departamento de RH tem no desenvolvimento das PGRH existentes na empresa onde opera** – é apresentado ao inquirido nesta questão, várias opções de resposta, numeradas de (1) a (5), sendo que, às numerações correspondem os seguintes significados:

1. Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH;
2. Há intervenção do Departamento de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH;
3. Há intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não implementação de práticas de GRH;
4. Há intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH;
5. O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH;

Era apresentado nesta questão os diferentes tipos de Práticas de GRH já anteriormente descritos, e o inquirido deveria assinalar apenas com uma cruz qual a opção mais correta que representa a realidade existe para as diferentes PGRH na sua empresa (correspondente à questão 9 de carácter obrigatório);

e. **Práticas de RH que requerem mais tempo** – Tendo por base os diferentes tipos de PGRH utilizadas na empresa do inquirido, o mesmo deverá assinalar as 5 primeiras Práticas que lhe ocupam mais tempo, sendo que à (1) corresponde a de maior tempo e a (5) a de menor tempo (corresponde à questão 10);

f. **Recurso ao Outsourcing** – É pedido aos inquiridos nesta questão que coloquem, caso se verifique na sua empresa, quais as Práticas de GRH a que a empresa recorre (correspondente à questão 11);

g. **Projetos futuros na área de GRH pretendidos para o ano de 2015** – É pedido ao inquirido que descreve qual (ais) o (s) projeto (s) que pretende desenvolver na empresa no que respeita à GRH (corresponde à questão 13);

h. **Informações Adicionais** – Nesta última fase, é pedido ao inquirido algumas informações adicionais ao estudo, nomeadamente, a existência/ inexistência de trabalhadores sindicalizados, e se sim deveria indicar desde que ano e qual a percentagem desses mesmos trabalhadores sindicalizados (correspondente à questão 14,15 e 16). De seguida, as questões apresentadas são meramente demográficas referentes ao inquirido, sendo qual a função e o número de anos em que a pessoa está nessa função, quais as suas habilitações literárias, isto é, a sua formação escolar, qual a idade da pessoa e o seu sexo (correspondente à questão 17, 18,19 e 20).

Por forma a aferir a existência de associação entre as variáveis em estudo foi considerado um nível de confiança de 95%, isto é,  $p \leq 0.05$ .

Sendo este um estudo quantitativo, justificado pela necessidade de obter o maior número de respostas ao inquérito, foi para nós considerado o método mais eficaz para o objetivo de estudo, mesmo consideradas todas as desvantagens na utilização deste mesmo processo.

No que concerne às respostas abertas, ainda que a existência de algumas no estudo, as opções de grande diferenciação de respostas perante os diferentes inquiridos não apresentaram grandes obstáculos no tratamento de dados.

#### **4.8. Procedimento**

Todo o processo de recolha de dados obedeceu às questões éticas e confidenciais provenientes tanto nos dados dos inquiridos como nas suas opções de resposta. No que respeita ao procedimento, podemos descrever que após a autorização concedida pelo autor do questionário, a sua aplicação foi efetuada a Responsáveis de Recursos Humanos ou Diretores Gerais do sector hoteleiro e empreendimentos turísticos, via *on-line* e presencialmente.

Numa primeira abordagem, o procedimento adotado para a entrega do inquérito por questionário foi via *on-line*. Neste método, para que fosse possível chegar a um maior número de inquiridos, foi efetuada uma base de dados, com a ajuda de algumas plataformas de Empreendimentos Turísticos, para o acesso aos contactos do Responsável de Recursos Humanos. Aquando a inexistência do mesmo, foi pedido o encaminhamento do questionário ao indivíduo responsável pela GRH.

O que nos levou a ter esta atuação, foi pelo fato de ser mais rápido e mais fácil fazer chegar o inquérito por questionário aos diferentes setores dos Empreendimentos Turísticos, e especificamente ao (s) Responsável (eis) de RH. Contudo, após algum tempo da cessante persistência na resposta ao mesmo, fomos nos apercebendo que este método não deveria continuar, pelo que iniciamos a entrega em mão do mesmo.

Esta entrega era feita presencialmente, e sempre que possível ao (s) Responsável (eis) de RH, de forma a garantir que o inquérito por questionário chegava à pessoa correta. Após essa entrega em mão do inquérito por questionário, era calendarizado um dia juntamente com o Responsável de RH, para procedermos ao levantamento do inquérito já preenchido.

A recolha dos dados foi efetuada entre o mês de Novembro a Dezembro de 2014.

#### **4.9. Tratamento de Dados**

Para efetuar o tratamento dos dados, obtidos com uso da aplicação do inquérito por questionário, recorremos à utilização do programa informático SPSS, de análise estatística na versão 22 para Windows.

Sendo que recorremos à recolha de dados via *on-line* e preenchimento à mão por parte dos inquiridos, a forma mais fácil de juntar toda a informação, para que numa fase posterior fosse mais simples o seu tratamento, recorremos ao uso de um formulário digital. Deste modo, conseguiríamos não só verificar o número de respostas como fazer chegar o inquérito por questionário a várias empresas.

Aos inquiridos que preencheram os dados à mão, foi-lhe assegurado que esses dados seriam confidenciais, e o único processo a que foram sujeitos foi a transcrição fiel e na íntegra das respostas assinalados pelos inquiridos, juntando deste modo todos os dados recolhidos num mesmo suporte.

Este método permitiu-nos, numa fase posterior descarregar todos os dados para uma folha de Excel, e transpô-los diretamente no programa SPSS para darmos início ao tratamento estatístico. Uma vez que o inquérito por questionário continha várias questões de natureza fechada, foi-nos possível codificar as mesmas para tornar o processo de análise de dados mais fáceis.

Quanto ao tipo de teste, optámos por utilizar teste não-paramétrico. A escolha deve-se ao facto de que apesar da nossa população amostral não ser demasiado pequena, mas sobretudo, por não exige que tenhamos uma distribuição normal.

Quanto ao intervalo de confiança assumimos o valor de 95%, pelo que o valor de alfa é de 0,05, o que nos indica que existe 95% de probabilidade e de confiança de um parâmetro ocorrer na população inteira.

#### **4.10. A população alvo em Estudo**

Para Fortin (2003) é fulcral tomar decisões metodológicas que assegurem a fiabilidade e qualidade dos resultados da investigação. Assim, é importante que se defina o método adequado para obter as respostas às hipóteses formuladas. Quando enveredamos pelos caminhos da investigação, são vários os métodos científicos à disposição dos pesquisadores, todos eles com o seu contributo. Porém, é essencial que a escolha do método seja o mais adequado ao nosso objetivo de estudo.

Atendendo às necessidades particulares do estudo, utilizamos como método de investigação a conformação quantitativa. *“O método de investigação quantitativo constitui assim um processo sistemático da colheita de dados observáveis e quantificáveis”* (Freixo, 2009, p. 144).

O estudo tem como população a Indústria do Turismo em Portugal, especificamente localizadas no território nacional português e ilhas, perfazendo um total de 94 elementos. Porém, ao longo do tratamento de dados que irá ser apresentado, a amostra compõe-se por 84 inquiridos. Esta diferença de valores prende-se com o facto de que o número total de inquiridos que responderam ao inquérito, não tinha como setor de atividade os Empreendimentos Turísticos, pelo que, não sendo relevantes ao estudo, não constam no tratamento estatístico.

No que respeita à caracterização amostral, esta terá maior enfoque no item do tratamento de dados, para que seja mais perceptível todas as suas características.

Neste caso, a nossa técnica de amostragem é não-probabilística por conveniência, visto ser um processo pelo qual todos os elementos da população não têm uma probabilidade de serem escolhidos para fazerem parte da amostra (Freixo, 2009, p. 183). Os elementos representantes da nossa amostra foram criteriosamente selecionados tendo por base a sua função, isto é GRH, em Empreendimentos Turísticos, pelo que a nossa escolha é intencional. Apesar de termos enviado o inquérito por questionário a muitos Gestores de Empreendimentos Turísticos, houve antes, a necessidade de identificar os mesmos nos diversos Empreendimentos Turísticos.

#### **4.10.1. Comparação das Características da População e da Amostra**

Para efetuarmos a comparação das características da população e da amostra e visualizar a possibilidade de existência de homogeneias dos dados recolhidos, abaixo citados. Numa primeira fase de descrição da amostra iremos abordar todas as questões recolhidas quanto às características dos empreendimentos turísticos, ou seja, quanto ao tipo de empreendimentos turísticos, ano de início, localização geográfico e números de colaboradores constituintes da amostra. Numa segunda fase, iremos ter em consideração o perfil dos inquiridos, responsáveis pelo departamento de GRH ou as funções que englobam a área de RH.

##### **4.10.1.1. Setor de Atividade da Empresa**

Tendo por base, a Legislação Portuguesa, no Decreto-Lei 228/ 2009 de 14 de Setembro, foi definida como a nossa amostra, todos os Empreendimentos Turísticos (estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, conjunto turísticos, empreendimentos de turismo de habitação e habitação em espaço rural e de turismo e natureza, e parques de campismo e caravanismo), que no fundo se destinam na prestação de serviços de alojamento, restauração ou animação turística.

Na tabela seguinte (Cf. Tabela 1), será possível observar os setores que responderam ao inquérito apesar de nem todos eles pertencerem à nossa população amostral. Decidimos apresentar por esta forma, para que seja possível entender o porquê de vir a ser considerado nas restantes análises, um valor de amostra para  $N=87$ , correspondendo a 92,53%, sendo que, é explicado pelo número de inquiridos que podem ser considerados ao estudo. Ou seja, o total de respostas foram de 94 inquéritos ( $N=94$ ), porém, justificando que, apenas temos como amostra Empreendimentos Turísticos, somente poderemos considerar esse setor de atividade, o que resulta num número de respostas válidas de 87 inquéritos ( $N=87$ ).

Assim, iremos sempre ter com conta o número total de respostas válidas de 87 inquiridos ( $N=87$ ), sendo este o valor exato que compõe a nossa amostra.

*Tabela 1. Caracterização do Setor de Atividade dos Empreendimentos Turísticos*

	<b>Setor de Atividade da Empresa</b>	<b>Número (N)</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
<b>Empreendimentos Turísticos</b>	<i>Hotelaria</i>	55	58,51
	<i>Turismo</i>	8	8,51
	<i>Turismo Rural</i>	4	4,26
	<i>Turismo Equestre</i>	1	1,06
	<i>Hotelaria e Turismo</i>	6	6,38
	<i>Hotelaria e Golf</i>	1	1,06
	<i>Hotelaria e Restauração</i>	6	6,38
	<i>Passeios e Guias Turísticos</i>	1	1,06
	<i>Viagens</i>	1	1,06
	<i>Campismo</i>	1	1,06
	<i>Restauração</i>	2	2,13
	<b>TOTAL</b>	<b>(N = 87)</b>	<b>92,53</b>
<b>Outros setores de atividade não relacionados com os Empreendimentos Turísticos</b>	<i>Comércio de Produtos Alimentares</i>	1	1,06
	<i>Imobiliário</i>	1	1,06
	<i>Psicologia</i>	1	1,06
	<i>Publicidade</i>	2	2,13
	<i>Educação</i>	1	1,06
	<i>SGPS</i>	1	1,06
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>7,43</b>
		<b>(N= 94)</b>	<b>100,0</b>

Podemos ainda visualizar, através da análise da tabela que a esmagadora maioria das empresas reside no setor da Hotelaria sendo representados por 55 inquiridos e perfazendo 58,51% dos resultados obtidos. Segue-se o Turismo com 8,51% (n=8). A Hotelaria e Turismo e Hotelaria e Restauração com 6,38%.

Com quatro respostas segue-se o Turismo Rural com 4,26%, e com duas respostas temos a Restauração com 2,13%. Os restantes setores de atividade representam apenas 1,06% cada um, onde estão incluídos, o Turismos Equestre, Hotelaria e Golf, Passeios e Guia Turísticos, Viagens e Campismo. Neste item visualizamos um item sem resposta, considerando também

1,06% do total da amostra. No fundo, a grande maior da nossa amostra tem um grande peso em Empreendimentos Turísticos, no Setor da Hotelaria, englobando cerca de 90% da nossa amostra.

#### 4.10.1.2. Ano de Início da Empresa

Foi considerado como limites de anos de iniciação até o ano de 1984, incluído, pois é até esta data que está considerado pelos diversos autores como a época da Gestão de Recursos Humanos Tradicional. Após estas datas já estamos perante uma Gestão de Recursos Humanos Estratégica.

*Tabela 2. Caracterização da amostra quando ao ano de início da atividade da empresa*

<b>Ano de Início de atividade da empresa</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
<i>Até o ano de 1984</i>	18	20,7
<i>Após o ano de 1984</i>	67	77,0
<i>Missing</i>	2	2,3
<b>TOTAL</b>	<b>(N= 87)</b>	<b>100,0</b>

Através da análise relativa ao ano de início de atividade da empresa, expressa na Tabela 2, podemos afirmar que, a maioria das empresas têm início de atividade após o ano de 1984, sendo considerada com um número de respostas de 67 inquiridos (n=67), perfazendo mais de metade da amostra em 77,0%. Segue-se, com valores de respostas de 18 inquiridos (n=18), com 20,7% da amostra, indicando que essas empresas antecedem o ano de 1984. Por fim, verificam-se dois (n=2) inquéritos sem resposta.

No que respeita a intervalos de respostas recebidos, é possível verificar no anexo que temos empresa a iniciar a partir do ano 1917 a 2014. Após uma breve análise dos empreendimentos turísticos apuramos que a maioria representa o “*início da era estratégica*”.

#### 4.10.1.3. Concelho de Localização da Empresa

Na tabela 3 é apresentado, o número de respostas obtidas, tendo em consideração a sua localização geográfica. Uma vez que tivemos respostas de vários pontos do país, inclusive as ilhas, e para ser de mais fácil a interpretação dos resultados, os mesmos serão de seguida apresentados, classificados pelo distrito em que está incluída a amostra.

*Tabela 3. Distribuição das respostas aos Inquiridos dos Empreendimentos Turísticos face à sua localização geográfica por distrito*

<b>Distrito de Localização da Amostra</b>	<b>Número</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<i>Aveiro</i>	3	3,5
<i>Beja</i>	1	1,2
<i>Braga</i>	2	2,4
<i>Castelo Branco</i>	5	5,8
<i>Coimbra</i>	1	1,2
<i>Évora</i>	2	2,4
<i>Faro</i>	9	10,3
<i>Guarda</i>	3	3,5
<i>Leiria</i>	2	2,4
<i>Lisboa</i>	10	11,5
<i>Porto</i>	10	11,5
<i>Santarém</i>	1	1,15
<i>Setúbal</i>	3	3,5
<i>Viana do Castelo</i>	3	3,5
<i>Vila Real</i>	3	3,5
<i>Viseu</i>	22	25,3
<i>Açores</i>	6	6,90
<b>TOTAL</b>	<b>(N= 87)</b>	<b>100,0</b>

Acerca da localização da sede da empresa por distrito, 22 (25,3%) dos inquiridos possuem localização no concelho de Viseu, dez empresas (11,5%) encontram-se no concelho de Lisboa e Porto. Segue-se Faro com nove (10,3) empresas que responderam ao inquérito. Os Açores contam em seis das respostas recebidas (6,9%), seguindo-se com cinco empresas (5,8%) no distrito de Castelo Branco. Com três empresas (3,5%) em cada distrito temos, Aveiro, Guarda, Setúbal, Viana do Castelo e Vila Real. Contando com duas respostas dos inquiridos (2,4%) localizados no distrito de Braga, Évora, Leiria. Os distritos de Beja, Coimbra e Santarém, com uma resposta em cada distrito (1,15%). Por fim, é ainda verificado uma resposta, sem localização exata da empresa, sendo que sabemos que é a nível nacional.

Podemos então concluir que a maior predominância de respostas é da zona centro, nomeadamente com o Distrito de Viseu, sendo o que mais regista as empresas inquiridas. Segue-se as grandes zonas turísticas, falamos da Capital – Lisboa, o distrito do Porto e o distrito de Faro.

#### 4.10.1.4. Número de Colaboradores da Empresa

A Tabela 4 apresenta os valores correspondente ao números de colaboradores dos empreendimentos turísticos que fazem parte da nossa amostra.

*Tabela 4. Distribuição das respostas aos Inquiridos dos Empreendimentos Turísticos face ao número de colaboradores*

<b>Nº de Colaboradores</b>	<b>Número</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<i>De 0 a 250</i>	81	93,0
<i>De 251 a 750</i>	3	3,5
<i>De 751 a 1000</i>	1	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>(N= 87)</b>	<b>100,0</b>

Relativamente ao número de trabalhadores dos empreendimentos turísticos, temos como grande peso, um número de colaboradores até os 250 indivíduos, constituindo 93% da nossa amostra, seguindo-se o intervalo de colaboradores de 251 a 750 com três respostas ao inquérito. Por fim, temos um empreendimento turístico que tem até 1000 colaboradores, apresentando apenas uma percentagem de 1,2% da amostra.

Temos ainda dois empreendimentos turísticos que não apresentaram qualquer resposta, correspondendo a 2,3% da nossa amostra.

#### 4.10.2. Resultados sobre a Caracterização da GRH nos Empreendimentos Turísticos em Portugal

Nesta fase de apresentação de resultados referentes à nossa análise de dados, fazemos uma breve caracterização da Gestão de RH existentes nos Empreendimentos Turísticos Portugueses, face a integração ou não de um SGQ e presença ou não de colaboradores sindicalizados.

#### 4.10.2.1. Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)

Atualmente, as empresas atribuem grande importância à qualidade, daí a sua análise ser constante para as PGRH (Martins, 2005). Quando falamos na implementação de um sistema de Gestão da Qualidade, referimo-nos a um sistema que deverá englobar todas as hierarquias de uma organização, sendo que é considerado um plano meramente estratégico (Gonçalves, 2008). Outro aspeto a ter em apreciação é que, a existência de um SGQ é quase como um requisito obrigatório, que as organizações estão obrigadas a acompanhar, face ao veloz avanço da tecnologia e necessidade de sobrevivência das empresas (Martins, 2005).

*Tabela 5. Distribuição das respostas aos Inquiridos dos Empreendimentos Turísticos na existência de um Sistema de Gestão de Qualidade*

<b>Existência de SGQ</b>	<b>Número</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<i>Não</i>	65	74,7
<i>Sim</i>	22	25,3
<b>TOTAL</b>	<b>(N = 87)</b>	<b>100,0</b>

Pela leitura da tabela 5 verificamos que 74,7%, correspondente a 65 inquiridos referiram que as suas empresas não possuem qualquer tipo de certificação segundo algum Sistema de Gestão da Qualidade, contrastando com apenas 25,3% de empresas, ou seja, 22 dos inquiridos com algum tipo de certificação.

É notório que dentro do total da nossa amostra (N=87), apenas 22 (25,3%) dos empreendimentos turísticos atribuíram importância à implementação de SGQ.

Apesar de no inquérito por questionário, termos uma questão aberta, relacionada com o tipo de certificação existente nos Empreendimentos Turísticos, pela grande escassez de resposta não tivemos em consideração as tipologias de SGQ.

#### 4.10.2.2. Sindicalização de Trabalhadores

A funcionalidade de um sindicato passa sobretudo por ser uma associação de trabalhadores que ajusta e representa, os restantes trabalhadores da sua área, com as entidades empregadoras, sobre questões associadas ao trabalho (Farber, 2001, citado em., Portugal e Vilares, 2013).

Por outro lado, estas associações assemelham-se a uma aliança de trabalhadores, que têm como intuito, a negociação e partilha de questões económicas sobre os diversos setores de atividade e as diferentes funções (Portugal e Vilares, 2013).

Quando estamos perante uma grande ação sindical, significa que os trabalhadores estão a partilhar todos os seus anseios e preocupações respetivos à empresa a que estão vinculados (Hirschman, 1970, citado em., Portugal e Vilares, 2013).

A seguinte tabela (Cf. Tabela 6) representa a quantidade de colaboradores sindicalizados dentro da nossa amostra em estudo.

Martins (2005) afirma que, muitos estudiosos, declaram que o número de sindicalização em Portugal decresceu bastante, sendo verificado em parte pela nossa análise dos dados, conforme demonstra a Tabela.

*Tabela 6. Distribuição do Número de Trabalhadores Sindicalizados*

<b>Existência de Colaboradores Sindicalizados</b>	<b>Número</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<i>Não</i>	71	81,6
<i>Sim</i>	16	18,4
<b>TOTAL</b>	<b>(N = 87)</b>	<b>100,0</b>

Verificamos que apenas em 16 empresas, o que representa 18,4% do total, existem trabalhadores sindicalizados. Nas restantes 77 empresa, resultando em 81,6% não existem trabalhadores sindicalizados.

#### **4.10.2.3. Anos de Sindicalização de Colaboradores**

A Tabela 7 representa o ano em que os colaboradores se vincularam a um sindicato. Visto que temos um grande número de abstenção a esta questão, iremos apenas considerar uma amostra de 16 inquiridos, perfazendo em média um total de 18% da amostra.

*Tabela 7. Distribuição do Ano de Sindicalização dos Colaboradores*

<b>Ano de Sindicalização dos Colaboradores</b>	<b>Número</b>	<b>Percentagem</b>
<i>De 1959 a 1990</i>	5	5,8
<i>De 1991 a 2010</i>	11	12,6
<b>TOTAL</b>	<b>(N = 87)</b>	<b>100,0</b>

Constatamos que existem 71 respostas que não foram respondidas, representando um total muito significativo de 81,6%. Relativamente às restantes respostas obtidas verificamos que, após o ano de 1991 representa-se uma maior percentagem de pessoas a sindicalizarem-se, perfazendo um total de 11 (12,6%) pessoas da amostra (N=87). Com apenas cinco colaboradores (5,8%) a sindicalizarem-se entre os anos de 1959 a 1990.

#### 4.10.3. Caracterização dos Inquiridos/ Responsáveis dos Recursos Humanos

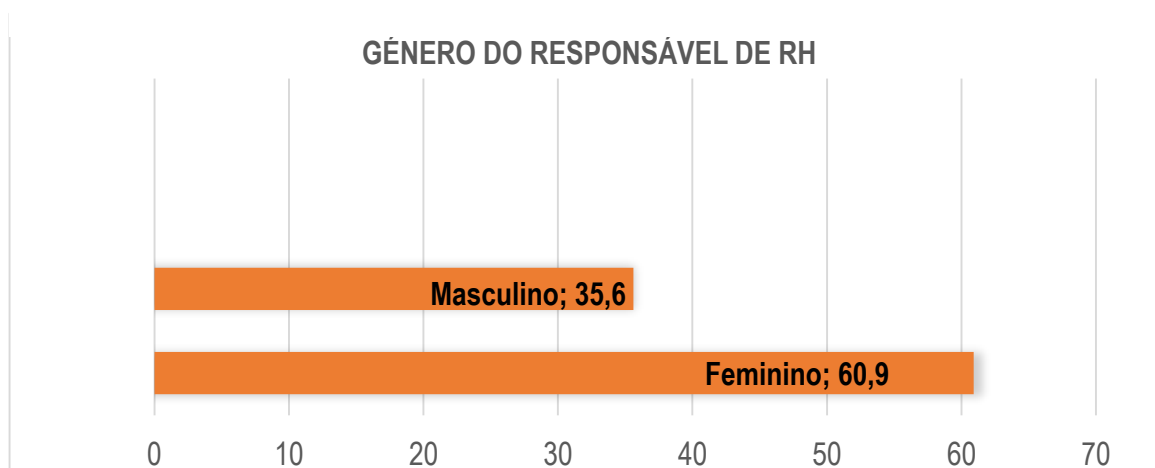
Quanto aos destinatários do inquérito, tínhamos apenas como requisito serem elementos com cargos de Direção, Responsável de Recursos Humanos, ou colaboradores que tivessem como uma das suas funções a responsabilidade por questões de RH.

No entanto, seguem-se mais alguma descrição do perfil dos inquiridos, como é o exemplo do Género, Idade, Formação, Função e Número de Anos como Responsável de RH.

#### 4.10.4. Género do Responsável de RH

Abaixo, no Gráfico 1 são apresentados os números no que respeita ao género dos inquiridos dos Empreendimentos Turísticos.

*Gráfico 1. Distribuição do Género na população amostral*



Comparativamente ao sexo da pessoa que preencheu o questionário, verificamos que a maioria dos inquiridos é do sexo feminino com 53 respostas (60,9%) enquanto o sexo masculino apenas foi representado em 35,6% com o total de 34 respostas da amostra inquirida.

#### 4.10.5. Idade do Responsável de RH

Relativamente aos números relacionados com a idade dos inquiridos dos Empreendimentos Turísticos podemos dizer que a idade média ronda os 40,99 anos, para um desvio padrão de 9,93. Acerca da idade dos Responsáveis de RH verificamos que existe uma maior predominância na faixa etária compreendida entre os 36 e os 45 anos, com uma percentagem de 33,3%, seguindo-se a faixa etária onde contam idades compreendidas entre os 25 e 35 anos, com 28,7%. Com menor percentagem, temos idades entre os 56 e 65 anos, com 10,4%.

#### 4.10.6. Formação do Responsável de RH

Segundo Martins (2005), em Portugal, relacionando a média de formação Portuguesa comparativamente à média da União Europeia, ainda se verifica algum nível de escolaridade baixo. Porém, essa tendência tem vindo a diminuir, e estamos perante uma crescente evolução na instrução, falamos num aumento nos quadros superiores, médios e profissionais, grandemente qualificados (Ramos, 2003, citado em Martins, 2005).

Verificando a Tabela 8 podemos conferir o que acima foi argumentado pelos autores, ou seja, é notório um grande número de inquiridos dos Empreendimentos Turísticos com níveis de instrumentos mais elevados.

*Tabela 8. Distribuição da Formação/Escolaridade dos Responsáveis de RH*

<b>Formação do Responsável dos RH</b>	<b>Número</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<i>Ensino Básico</i>	1	1,15
<i>Ensino Secundário</i>	15	17,2
<i>Licenciatura</i>	56	64,4
<i>Mestrado</i>	6	6,90
<i>Formação Profissional</i>	4	4,60
<b>TOTAL</b>	<b>(N = 87)</b>	<b>100,0</b>

Acerca da formação escolar de quem preencheu o inquérito, verificamos que a esmagadora maioria dos inquiridos possui Licenciatura compondo 64,4% dos inquiridos, e seguido do Ensino Secundário com 15 respostas, equivalente a 17,2%. O mestrado é a formação que se segue, com seis inquiridos, equivalendo a 6,90%. Os níveis registados com formação mais baixa, são preenchidos pela formação profissional com quatro respostas (4,6%) e um (1,15%) inquirido com o ensino Básico.

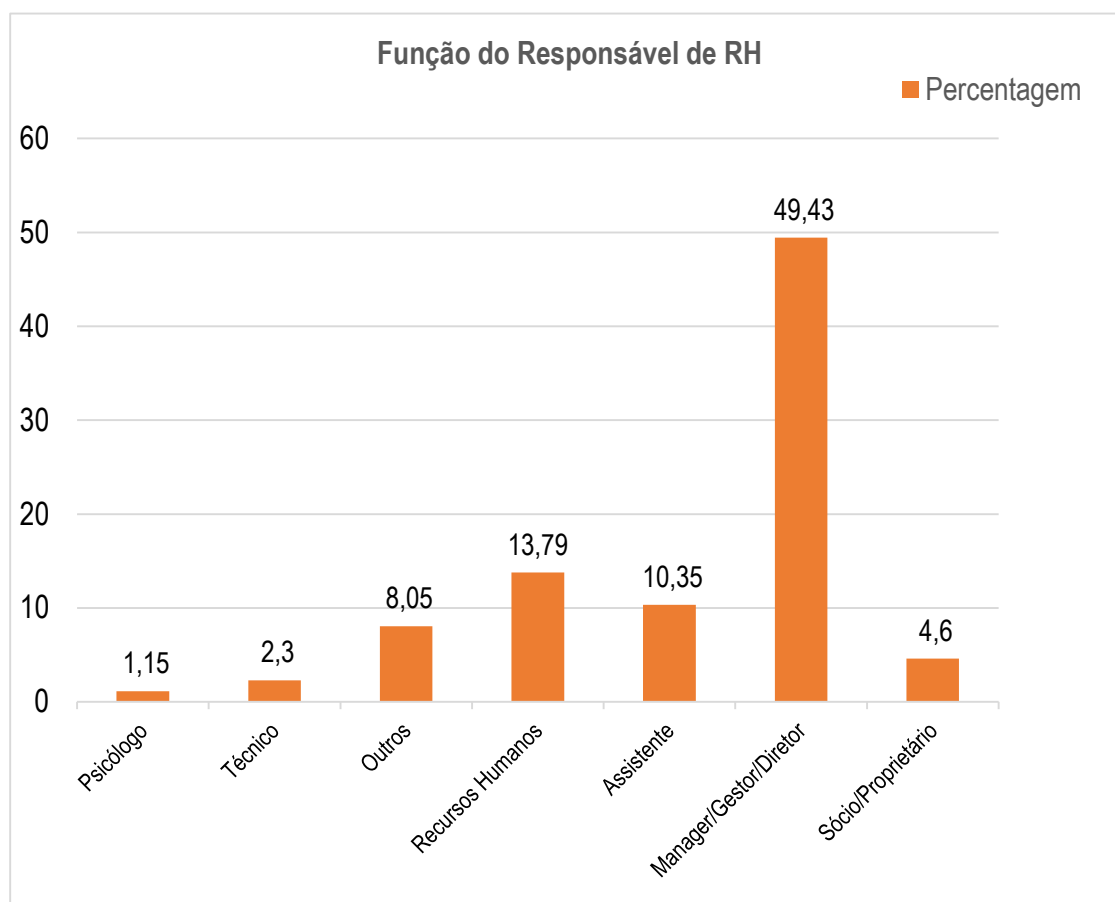
Nesta questão verificamos também cinco inquiridos que não registaram a sua resposta. Apesar de não sabermos qual a área de formação dos inquiridos, podemos retirar já uma conclusão, que poderá ser preditor de já existir algum cuidado com a formação da pessoa responsável pela GRH.

#### 4.10.7. Função do Responsável de RH

Tal como exposto na exposição teórica, a GRH é algo recente, despontada pela emergência das mudanças que foram surgindo, e ainda é trabalhoso constituir a sua conceptualização (Martins, 2005). O gráfico (Cf. Gráfico 2) diz respeito à função dentro do empreendimento turístico, responsável pela GRH. É possível denotar, que perante a nossa amostra, apesar de ainda não se verificar nos DRH, elementos com qualificações na área, a tendência de contradizer essa visão está a mudar.

Apesar de o maior número de respostas tenha sido dado, por inquiridos, com uma função mais administrativa, normalmente o Diretor, a função de Recursos Humanos também somou bastantes números.

Gráfico 2. Distribuição da Função do Responsável de RH



Verificamos que a predominância da função vai para o cargo de Manager/Gestor/Diretor(a) com 49,43%, seguido dos cargos de Responsáveis de RH com 13,79% cada. A função de Assistente recolhe 10,35% das respostas. As funções de Sócio(a) apresenta 4,6% das respostas obtidas. Enquanto cargos Técnicos recolheram 2,30% de respostas, cada. O cargo de Psicólogo (a) é o menos frequente com 1,15% das respostas.

#### 4.10.8. Número de anos como Responsável de RH

Na Tabela 9 mostramos os resultados obtidos, perante os anos em que os inquiridos já tinham como Responsáveis de Recursos Humanos.

A tendência que temos para interpretar a experiência de um indivíduo, é relacioná-la com o número de anos de experiência numa determinada função. Verifica-se que em média, o número de anos com a função de Responsável de RH é de 7,48, com um desvio padrão de 7,04.

*Tabela 9. Distribuição de Anos de Ocupação com a Função de Responsável de RH*

Anos de Ocupação de Função do Responsável dos RH	Número	Percentagem (%)
[1 a 11] anos	66	75,86
[12 a 21] anos	12	13,79
[22 a 31] anos	8	9,20
<b>TOTAL</b>	<b>(N = 87)</b>	<b>100,0</b>

Verificamos que quem está há menos tempo na função e o grupo mais representado. No entanto, a maioria reside entre a antiguidade entre representado no intervalo de [1 a 11] anos, tendo 75,86% das respostas. As restantes respostas representam a média no tempo de função, considerado entre os 12 e os 21 anos, com 13,79%. O intervalo que resultou no menor número de resposta é o intervalo de [22 a 31] anos, contendo 9,20% de respostas.

Curiosamente, o tempo de antiguidade representa a menor fração de respostas, e os elementos com menos tempo na função na GRH constitui a esmagadora maioria das respostas. A necessidade de pessoas mais pró-ativas e dinâmicas, onde as competências são o fator chave para uma GRH mais estratégica, ao invés de pessoas metodicamente trabalhadas.

---

**Capítulo. V      APRESENTAÇÃO DOS DADOS  
RECOLHIDOS**

## 8.1. Considerações a ter para a Análise das Hipóteses

O nosso objetivo com este estudo está em perceber se dentro dos Empreendimentos Turísticos Portugueses, podemos considerar que as PGRH que mais se aproximam da realidade existente no Turismo em Portugal são as que se enquadram dentro das “melhores práticas” de GRH defendidas na literatura. Perante esta questão de investigação, e uma vez que estudamos em simultâneo várias PGRH sendo elas Tradicionais e Estratégicas, precisamos de fazer uma diferenciação entre, as PGRH que consideramos Tradicionais e Estratégicas, tendo por base a nossa pesquisa empírica, e que nos irão ajudar a descodificar a nossa pergunta de partida, as nossas hipóteses e outras afirmações que nos sugerem algumas possibilidades.

*Tabela 10. Distinção de PGRH Estratégicas e PGRH Tradicionais para efeitos de Análise*

<b>PGRH ESTRATÉGICAS</b>	<b>PGRH TRADICIONAIS</b>
	Análise e Descrição de Funções
	Avaliação de Desempenho
Comunicação e Partilha de Informação	Relatório Único da Atividade Social da Empresa
Gestão e Desenvolvimento de Carreira	Contratação
Gestão Previsional de Competências	Formação Profissional
Inquérito e Satisfação de Trabalhadores	Higiene e Segurança no Trabalho
Melhoria das Condições de Trabalho	Integração e Acolhimento
Práticas de Remuneração Indireta /Não Económica	Levantamento da Assiduidade/Taxa de Absentismo
Participação e envolvimento de trabalhadores	Práticas de Remuneração Direta / Económica
Resolução formal de conflitos	Práticas de Redução de Efetivos
Retenção de Empregados	Recrutamento e Seleção
Gestão de Expatriados	Relações de Trabalho na Empresa

Alguns autores podem não considerar esta mesma divisão das PGRH, e sendo uma temática que não é de opinião concreta e concordável entre todos, assumimos desta forma as PGRH (Martins e Silva, 2013), conforme descrito na Tabela 10.

## 5.2. Análise das Hipóteses

Para Guimarães e Cabral (1997), para testar, verificamos o seguinte:

**H0:** As variáveis estão relacionadas entre si (válida de  $p < 0,05$ )

**H1:** As variáveis não estão relacionadas entre si (válida se  $p > 0,05$ )

Assim, valor de  $p < 0,05$  indica que as variáveis estão relacionadas entre si,  $p > 0,05$  indica que não se encontram relacionadas. Atendendo às nossas Hipóteses formuladas, que abaixo se seguem (Cf. Quadro 1), temos que:

*Quadro 2. Formulação das Hipóteses*

<b>HIPÓTESE 1</b>	<b>H0:</b> A existência de GRH em Empreendimentos Turísticos está relacionado com o número de colaboradores; <b>H1:</b> A existência de GRH em Empreendimentos Turísticos não está relacionado com o número de colaboradores;
<b>HIPÓTESE 2</b>	<b>H0:</b> O gestor de RH habitualmente é auscultado, decide e implementa as PGRH existentes nos empreendimentos turísticos; <b>H1:</b> O gestor de RH habitualmente não é auscultado, decide e implementa as PGRH existentes nos empreendimentos turísticos;
<b>HIPÓTESE 3</b>	<b>H0:</b> As PGRH estratégicas predominam nos empreendimentos turísticos relativamente às PGRH tradicionais. <b>H1:</b> As PGRH estratégicas não predominam nos empreendimentos turísticos relativamente às PGRH tradicionais.

Tendo por base as Hipóteses acima apresentadas (Cf. Quadro 1), revelamos as seguintes apresentações dos dados associados às mesmas. A análise efetuou-se através de um teste de diferenças, nomeadamente a Teste T-para amostra Independentes.

### 5.2.1. Hipótese 1 - Resultados da Relação do Número de Colaboradores e a GRH Desenvolvidas nos Empreendimentos Turísticos em Portugal

A Tabela 11 diz respeito à apresentação dos dados da nossa amostra, ou seja, se a GRH dos Empreendimentos Turísticos está ou não relacionada com a dimensão da organização.

Tabela 11. Apresentação dos Dados da Relação do Número de Colaboradores e a GRH

		Teste de amostras independentes								
		Teste de Levene para igualdade de variâncias			teste-t para Igualdade de Médias					
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Análise e Descrição das Funções	Variâncias iguais assumidas	,765	,422	-,670	5	,533	-,750	1,120	-,3629	2,129
	Variâncias iguais não assumidas			-,635	3,528	,564	-,750	1,181	-,4211	2,711
Avaliação de Desempenho	Variâncias iguais assumidas	,001	,978	1,165	5	,297	-1,083	,930	-,3474	1,308
	Variâncias iguais não assumidas			1,182	4,676	,294	-1,083	,917	-,3490	1,323
Comunicação e Partilha de Informação	Variâncias iguais assumidas	,241	,644	1,511	5	,191	-1,583	1,048	-,4278	1,111
	Variâncias iguais não assumidas			1,578	4,965	,176	-1,583	1,003	-,4168	1,002
Contratação	Variâncias iguais assumidas	,046	,839	1,326	5	,242	-1,333	1,006	-,3918	1,251

	Variâncias iguais não assumidas			-	4,89	,230	-1,333	,972	-	1,181
				1,37	8				3,847	
				2						
Relatório Único da Atividade Social da Empresa	Variâncias iguais assumidas	,001	,97	-	5	,297	-1,083	,930	-	1,308
			8	1,16					3,474	
				5						
	Variâncias iguais não assumidas			-	4,67	,294	-1,083	,917	-	1,323
				1,18	6				3,490	
				2						
Formação Profissional	Variâncias iguais assumidas	,046	,83	-	5	,242	-1,333	1,006	-	1,251
			9	1,32					3,918	
				6						
	Variâncias iguais não assumidas			-	4,89	,230	-1,333	,972	-	1,181
				1,37	8				3,847	
				2						
Gestão e Desenvolvimento da Carreira	Variâncias iguais assumidas	,046	,83	-	5	,242	-1,333	1,006	-	1,251
			9	1,32					3,918	
				6						
	Variâncias iguais não assumidas			-	4,89	,230	-1,333	,972	-	1,181
				1,37	8				3,847	
				2						
Gestão Previsional de Competências	Variâncias iguais assumidas	,001	,97	-	5	,297	-1,083	,930	-	1,308
			8	1,16					3,474	
				5						
	Variâncias iguais não assumidas			-	4,67	,294	-1,083	,917	-	1,323
				1,18	6				3,490	
				2						
Higiene e Segurança no Trabalho	Variâncias iguais assumidas	2,254	,19	-	5	,094	-1,917	,930	-	,474
			4	2,06					4,308	
				0						
	Variâncias iguais não assumidas			-	4,06	,079	-1,917	,821	-	,348
				2,33	4				4,181	
				5						

Integração e Acolhimento	Variâncias iguais assumidas	1,404	,289	-1,034	5	,349	-1,083	1,048	-3,778	1,611
	Variâncias iguais não assumidas			-1,080	4,965	,330	-1,083	1,003	-3,668	1,502
Inquéritos de Satisfação dos Colaboradores	Variâncias iguais assumidas	1,404	,289	-1,557	5	,602	-583	1,048	-3,278	2,111
	Variâncias iguais não assumidas			-1,581	4,965	,586	-583	1,003	-3,168	2,002
Levantamento da Assiduidade e Absentismo	Variâncias iguais assumidas	,001	,978	-1,165	5	,297	-1,083	,930	-3,474	1,308
	Variâncias iguais não assumidas			-1,182	4,676	,294	-1,083	,917	-3,490	1,323
Melhoria das Condições de Trabalho	Variâncias iguais assumidas	10,804	,022	-1,714	5	,507	-833	1,167	-3,832	2,166
	Variâncias iguais não assumidas			-1,762	4,984	,480	-833	1,093	-3,645	1,979
Práticas de Remuneração Direta	Variâncias iguais assumidas	,400	,555	-1,372	5	,228	-1,583	1,154	-4,550	1,383
	Variâncias iguais não assumidas			-1,462	4,991	,204	-1,583	1,083	-4,370	1,203
Práticas de Remuneração Indireta	Variâncias iguais assumidas	,400	,555	-1,372	5	,228	-1,583	1,154	-4,550	1,383

	Variâncias iguais não assumidas			-	4,991	,204	-1,583	1,083	-	4,370	1,203	
Práticas de Redução de Efetivos	Variâncias iguais assumidas	,019	,896	-	,953	5	,384	-1,250	1,312	-	4,622	2,122
	Variâncias iguais não assumidas			-	,951	4,415	,391	-1,250	1,315	-	4,769	2,269
Participação e Envolvimento dos Trabalhadores	Variâncias iguais assumidas	,001	,978	-	1,165	5	,297	-1,083	,930	-	3,474	1,308
	Variâncias iguais não assumidas			-	1,182	4,676	,294	-1,083	,917	-	3,490	1,323
Recrutamento e Seleção	Variâncias iguais assumidas	,765	,422	-	,670	5	,533	-750	1,120	-	3,629	2,129
	Variâncias iguais não assumidas			-	,635	3,528	,564	-750	1,181	-	4,211	2,711
Resolução Formal de Conflitos	Variâncias iguais assumidas	,571	,484	-	,441	5	,677	-500	1,133	-	3,412	2,412
	Variâncias iguais não assumidas			-	,420	3,598	,698	-500	1,190	-	3,956	2,956
Relações de Trabalho na Empresa	Variâncias iguais assumidas	1,404	,289	-	1,034	5	,349	-1,083	1,048	-	3,778	1,611
	Variâncias iguais não assumidas			-	1,080	4,965	,330	-1,083	1,003	-	3,668	1,502

Retenção de Empregados	Variâncias iguais assumidas	,357	,576	-,845	5	,437	-1,000	1,183	-,4042	2,042
	Variâncias iguais não assumidas			-,816	3,857	,462	-1,000	1,225	-,4451	2,451
Gestão de Expatriados	Variâncias iguais assumidas	,046	,839	-,331	5	,754	-,333	1,006	-,2918	2,251
	Variâncias iguais não assumidas			-,343	4,898	,746	-,333	,972	-,2847	2,181

É visível através da Tabela 11 que para a Hipótese 1, o *p-value* é inferior a 0,05 ( $p\text{-value} \leq 0,05$ ), pelo que aceitamos a nossa  $H_0$ . A hipótese  $H_0$  indica-nos que as duas variáveis não estão relacionadas entre si. Se pretendemos analisar se existe relação entre a GRH nos Empreendimentos Turísticos tendo em conta o seu número de colaboradores, através desta análise é perceptível que não existe relação.

### 5.2.2. Hipótese 2 - Resultados sobre a Intervenção do DRH nas PGRH nos Empreendimentos Turísticos em Portugal

Para que a nossa investigação seja mais rica, deveremos perceber qual o tipo de intervenção que o DRH tem nos empreendimentos turísticos, isto é, se ele tem total liberdade na decisão e implementação das PGRH, ou, se pelo contrário, essa intervenção não passa pelo DRH mas por outro departamento da empresa.

O Grau de Intervenção a serem considerados são: “auscultação”, “poder de decisão” e “implementação”. Tendo por base estas dimensões, só é tido como intervenção total do DRH se estas 3 dimensões forem consideradas pelos inquiridos, onde é atribuído grau de intervenção 5. O mesmo não se verifica, se nenhuma destas dimensões se encontram no DRH, o que significa, que não é da responsabilidade do DRH a PGRH em questão, sendo atribuído grau de intervenção.

A Tabela que se segue (Cf. Tabela 12) demonstra a distribuição da Intervenção dos Responsáveis de RH face às diferentes PGRH, sejam elas Estratégicas ou Tradicionais.

*Tabela 12. Distribuição do Grau de Intervenção das PGRH*

PGRH \ Grau de Intervenção	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)	
	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)
<b>Análise e Descrição de Funções</b>	14	16,1	8	9,20	18	20,7	28	32,2	19	21,8
<b>Avaliação de Desempenho</b>	19	21,8	8	9,20	17	19,5	26	29,9	17	19,5
<b>Comunicação e Partilha de Informação</b>	17	19,5	5	5,8	14	16,1	31	35,6	20	23,0
<b>Contratação</b>	14	16,1	4	4,60	18	20,7	28	32,2	23	26,4
<b>Relatório único da Atividade Social da Empresa</b>	17	19,5	8	9,20	20	23,0	21	24,1	21	24,1
<b>Formação Profissional</b>	13	14,9	11	12,6	24	27,6	24	27,6	15	17,2
<b>Gestão e Desenvolvimento da Carreira</b>	21	24,1	12	13,8	19	21,8	23	26,4	12	13,8
<b>Gestão Previsional de Competências</b>	26	29,9	9	10,3	20	23,0	21	24,1	11	12,6
<b>Higiene e Segurança no Trabalho</b>	14	16,1	7	8,1	17	19,5	30	34,5	19	21,6
<b>Integração e Acolhimento</b>	17	19,5	3	3,5	13	14,9	34	39,1	20	23,0
<b>Inquérito de Satisfação dos Colaboradores</b>	34	39,1	8	9,20	10	11,5	23	26,4	12	13,8
<b>Levantamento de Assiduidade e Absentismo</b>	15	17,2	7	8,1	15	17,2	25	28,7	25	28,7

<b>Melhoria das Condições do Trabalho</b>	20	23,0	7	8,1	17	19,5	26	29,9	17	19,5
<b>Práticas de Redução de Efetivos</b>	28	32,2	8	9,2	18	20,7	19	21,8	14	16,1
<b>Práticas de Remuneração Direta</b>	22	25,3	8	9,2	18	20,7	22	25,3	17	19,5
<b>Práticas de Remuneração Indireta</b>	31	35,6	14	16,1	17	19,5	14	16,1	11	12,6
<b>Participação e Envolvimento dos Trabalhadores</b>	22	25,3	3	3,5	29	33,3	19	21,8	14	16,1
<b>Recrutamento e Seleção</b>	14	16,1	7	8,4	14	16,1	30	34,5	22	25,3
<b>Resolução Formal de Conflitos</b>	14	16,1	10	11,5	20	23,0	24	27,6	13	15,0
<b>Relações de Trabalho na Empresa</b>	14	16,1	9	10,4	27	31,0	22	25,3	15	17,2
<b>Retenção de Empregados</b>	27	31,0	5	5,8	21	24,1	24	27,6	10	11,5
<b>Gestão de Expatriados</b>	44	50,6	10	11,5	18	20,7	8	9,2	7	8,1

<sup>1</sup> Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH;

<sup>2</sup> Há intervenção do Departamento de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH;

<sup>3</sup> Há intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não implementação de práticas de GRH;

<sup>4</sup> Há intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH;

<sup>5</sup> O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH;

Relativamente às PGRH que nós considerámos como PGRH Tradicionais, tendo em consideração a nossa revisão teórica, apresentamos uma súmula da frequência das mesmas, face ao tipo de Intervenção por parte do DRH dos Empreendimentos Turísticos.

Perante as opções possíveis, a que menos respostas registou foi, *“Há intervenção do Departamento de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH”*. Quanto ao grau de intervenção, *“Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH”*, as PGRH que mais respostas registam, é as Práticas de Remuneração Direta (25,3%), e as Práticas de Redução de Efetivos (32,2%).

Passando a 3ª intervenção descrita, *“Há intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não implementação de práticas de GRH”*, e atendendo que a PGRH Tradicional, que mais se evidenciou foi as Relações de Trabalho na Empresa (31,0%). Na 4ª intervenção descrita, *“Há intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH;”*, e atendendo que a PGRH Tradicional, que mais se revelaram foram: Análise de Descrição de Funções e Contratação (32,2%), Relatório Único da Atividade Social da Empresa (24,1%), Integração e Acolhimento (39,1%), Levantamento de Assiduidade e Absentismo (28,7%), e Recrutamento e Seleção (34,5%).

Seja na intervenção 5ª que redige *“O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH”*, as PGRH Tradicionais mais selecionadas são Relatório Único da Atividade Social da Empresa (24,1%) e Levantamento de Assiduidade e Absentismo (28,7%).

No que concerne às PGRH Estratégicas, tendo em consideração a nossa revisão teórica, apresentamos uma súmula da frequência das mesmas, face ao tipo de Intervenção por parte do DRH dos Empreendimentos Turísticos. Foi novamente verificado que, a que menos respostas registou foi, *“Há intervenção do Departamento de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH”*.

Quanto ao grau de intervenção, *“Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH”*, a PGRH que mais respostas registam, é o “Inquérito de Satisfação de Trabalhadores” com 34 (39,1%) respostas. Passando a 3ª intervenção descrita, *“Há intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não implementação de práticas de GRH”*, a PGRH Estratégica que mais se evidenciou foi a “Participação e Envolvimento de Trabalhadores”, com 29 (33,3%) de respostas.

Na 4ª intervenção descrita, *“Há intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH;”*, e atendendo que a PGRH Tradicional, que mais se revelou foi a “Comunicação e Partilha de Informação”, com 31 (35,6%) de respostas. Na intervenção 5ª que redige *“O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH”*, as PGRH Tradicionais mais selecionadas foram a

“Comunicação e Partilha de Informação”, com 20 (23,0%) de respostas e a “Melhoria das Condições de Trabalho”, com 17 respostas (19,5%).

### 5.2.3. Hipótese 3 - Resultados das PGRH Desenvolvidas nos Empreendimentos Turísticos em Portugal

Outra questão apresentada em inquérito por questionário é, qual (ais) as PGRH que os Empreendimentos Turísticos mais eram desenvolvidas nos Empreendimentos Turísticos, onde abaixo se seguem as Tabelas 13 e 14, com a frequência das respostas dadas pelos Responsáveis de RH. Cada Responsável de RH tinha a possibilidade de selecionar mais que uma opção de respostas, pelo que o total apresentado diz respeito, ao somatório de quantidade de respostas, para as PGRH Estratégicas e as PGRH Tradicionais.

#### 5.2.3.1. PGRH Estratégicas Desenvolvidas nos Empreendimentos Turísticos em Portugal

O Inquérito e Satisfação dos Trabalhadores tem 23 (9,35%) respostas, seguindo-se a Resolução formal de conflitos, com 22 (8,94%) respostas e a Retenção de Empregados, com 21 (8,54%). Com 18 respostas, perfazendo 7,31% temos a Gestão e Desenvolvimento da Carreira, com 14 (5,69%) respostas, temos as Práticas de Remuneração Indireta/Não Económica. As PGRH Estratégicas que menos respostas somam é a Gestão Previsional de Competências, com nove (3,66%) respostas e a Gestão de Expatriados, com quatro respostas (1,63%).

*Tabela 13. Distribuição sobre quais as PGRH Estratégicas que são Desenvolvidas nos Empreendimentos Turísticos*

PGRH Estratégicas	Número	Percentagem (%)
Comunicação e Partilha de Informação	60	24,39
Gestão e Desenvolvimento de Carreira	18	7,31
Gestão Previsional de Competências	9	3,66
Inquérito e Satisfação de Trabalhadores	23	9,35
Melhoria das Condições de Trabalho	38	15,45

Práticas de Remuneração Indireta /Não Económica	14	5,69
Participação e envolvimento de trabalhadores	37	15,04
Resolução formal de conflitos	22	8,94
Retenção de Empregados	21	8,54
Gestão de Expatriados	4	1,63

Pela análise da Tabela 13, podemos verificar, que a PGRH Estratégica que é mais desenvolvida nos Empreendimentos Turísticos é a Comunicação e Partilha de Informação, com 60 respostas por parte dos Responsáveis de RH, o que perfaz um total de 24,39%. Segue-se a Melhoria das Condições de Trabalho, com 38 (15,45%) respostas e a Participação e Envolvimento dos Trabalhadores, com 37 (15,04%).

### 5.2.3.2. PGRH Tradicionais Desenvolvidas nos Empreendimentos Turísticos em Portugal

Nas PGRH Tradicionais, com o maior número de respostas temos a Higiene e Segurança no Trabalho, com 68 (13,08%) respostas, seguindo-se a Contratação, com 63 (12,12%) respostas e a Formação Profissional com 59 (11,35%). A Análise e Descrição de Funções obteve um total de 47 (9,04%) de respostas, a Avaliação de Desempenho, Integração e Acolhimento e o Recrutamento e Seleção igualaram o número de respostas com 46 (8,85%) cada.

**Tabela 14.** Distribuição sobre quais as PGRH Tradicionais que são Desenvolvidas nos Empreendimentos Turísticos

PGRH Tradicionais	Número	Percentagem (%)
Análise e Descrição de Funções	47	9,04
Avaliação de Desempenho	46	8,85
Relatório Único da Atividade Social da Empresa	34	6,54
Contratação	63	12,12
Formação Profissional	59	11,35
Higiene e Segurança no Trabalho	68	13,08
Integração e Acolhimento	46	8,85

Levantamento da Assiduidade/Taxa de Absentismo	36	6,92
Práticas de Remuneração Direta / Económica	32	6,15
Práticas de Redução de Efetivos	16	3,08
Recrutamento e Seleção	46	8,85
Relações de Trabalho na Empresa	27	5,19

O Levantamento da Assiduidade/Taxa de Absentismo teve 36 (6,92%) respostas, e o Relatório Único da Atividade Social da Empresa 34 (6,54%) de respostas. As Práticas de Remuneração Direta / Económica somaram 32 (6,15%) de respostas e as Relações de Trabalho na Empresa tiveram 27 (5,19%) de respostas. A PGRH Tradicional que menos somou respostas foi as Práticas de Redução de Efetivos com 16 (3,08%) de respostas.

Em jeito de conclusão, é evidente que, nos Empreendimentos Turísticos em Portugal, é visível a utilização de PGRH mais Tradicionais do que Estratégicas, tendo em consideração esta questão. No entanto, não podemos assumir esta súmula como uma verdade absoluta, uma vez que, se não existia um número instituído de respostas possíveis, o que poderá indicar, que um Responsável de RH que tenha assinalado mais PGRH irá fazer com que o número de respostas não sejam de quantidade semelhante.

#### **5.2.4. PGRH a ser Desenvolvidas em 2015 nos Empreendimentos Turísticos em Portugal**

A Tabela 15 remete-nos para a intenção que os Responsáveis de RH dos Empreendimentos Turísticos têm no desenvolvimento e/ou integração de novas PGRH Estratégicas ou Tradicionais. Foi solicitado aos Responsáveis de RH que escrevessem quais as quatro principais PGRH que teriam intenção de introduzir, onde apresentamos as opções de resposta abaixo citadas sendo que obtivemos 18 (100%) respostas a esta questão.

**Tabela 15.** Distribuição sobre quais as PGRH Estratégicas e/ou Tradicionais que pretendem vir a ser desenvolvidas no ano de 2015 nos Empreendimentos Turísticos

<b>PGRH ESTRATÉGICAS</b>	<b>Número</b>	<b>Percentagem (%)</b>
Comunicação e Partilha de Informação	1	5,56
Gestão e Desenvolvimento de Carreira	3	16,67
Gestão Previsional de Competências	2	11,11
Inquérito e Satisfação de Trabalhadores	1	5,56
Melhoria das Condições de Trabalho	5	27,78
Práticas de Remuneração Indireta /Não Económica	2	11,11
Participação e envolvimento de trabalhadores	4	22,22
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>

<b>PGRH TRADICIONAIS</b>	<b>Número</b>	<b>Percentagem (%)</b>
Análise e Descrição de Funções	1	3,33
Avaliação de Desempenho	4	13,33
Contratação	1	3,33
Formação Profissional	14	46,67
Levantamento da Assiduidade/Taxa de Absentismo	1	3,33
Práticas de Remuneração Direta / Económica	3	10,0
Recrutamento e Seleção	1	3,33
Relações de Trabalho na Empresa	5	16,67
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>

Perante a questão, em que os Responsáveis de RH tinham de responder, quais as PGRH Estratégicas e Tradicionais, que pretendiam vir a desenvolver em 2015, obtivemos 30 (100%) respostas sendo a principal PGRH Estratégica a Melhoria das Condições de Trabalho, com cinco (27,78%) de respostas, e nas PGRH Tradicionais, a que mais pontuação obteve foi, a Formação Profissional, com 14 (46,67%) das respostas. O número de total de PGRH apresentado diz respeito ao número de vezes que a PGRH, seja ela de cariz mais estratégico ou tradicional foi mencionada no inquérito.

### 5.2.5. Resultados sobre as PGRH que têm maior ocupação de tempo nos Empreendimentos Turísticos em Portugal

No seguimento da análise anterior e considerando que o DRH intervém em algumas PGRH, iremos agora demonstrar os resultados obtidos nos questionários. Deste modo, iremos analisar quais as PGRH que ocupam mais tempo e as que completam menos tempo demonstrado na Tabela 16.

Esta análise irá nos permitir perceber quais as PGRH mais comuns a todos os empreendimentos turísticos, bem como as menos comuns. Nesta fase de análise, apenas descrevemos quais as PGRH, sejam elas Estratégicas ou Tradicionais, que foram respondidas pelos Responsáveis de Recursos Humanos, dos Empreendimentos Turísticos em Portugal. Numa primeira fase, só iremos perceber o número e a percentagem de cada PGRH respondida, mais especificamente, a (s) PGRH mais relatadas.

Relativamente à 1.<sup>a</sup> prática de GRH desenvolvida na empresa, a que é mais comum a oito empresas (13,56%) referiram o Recrutamento e Seleção, seis delas (10,17%) indicam Levantamento da Assiduidade e Taxa de Absentismo e as Práticas de Remuneração Indireta / Não Económica. As restantes práticas aparecem em número muito reduzido comparando com as escolhas já mencionadas. É ainda bastante importante referir que o número de abstinência da resposta compõe 46 empresas, que equivale a mais de metade da amostra.

Comparativamente à 2.<sup>a</sup> prática de GRH desenvolvida na empresa, temos novamente uma grande percentagem de empresas que não responderam, perfazendo um total de 48 (81,36%). A PGRH mais comum em seis (10,17%) empresas, como sendo a 2.<sup>a</sup> que ocupa mais tempo é a Formação Profissional e o Recrutamento e Seleção, seguindo-se o Levantamento da Assiduidade e Taxa de Absentismo com quatro empresas (6,78%). As restantes ocupam valores mínimos, abaixo dos 6%.

*Tabela 16. Distribuição das PGRH mais desenvolvida na amostra*

PGRH	Número	Percentagem (%)
1 <sup>a</sup> PGRH		
Recrutamento e Seleção	8	13,56
Levantamento da Assiduidade e Taxa de Absentismo	6	10,17
Práticas de Remuneração Indireta / Não Económica	6	10,17
Comunicação e Partilha de Informação	4	6,78

	Avaliação de Desempenho		
	Contratação		
	Gestão Previsional de Competências	3	5,08
	Higiene e Segurança no Trabalho		
	Inquérito de Satisfação dos Trabalhadores		
	Melhoria das Condições do Trabalho na Empresa		
	Participação e Envolvimento dos Trabalhadores	1	1,69
	Relações de Trabalho na Empresa		
	Resolução Formal de Conflitos		
	Formação Profissional		
	Recrutamento e Seleção	6	10,17
	Levantamento da Assiduidade e Taxa de Absentismo	4	6,78
	Contratação		
	Gestão e Desenvolvimento de Carreira		
	Práticas de Remuneração Indireta / Não Económica	3	5,08
	Participação e Envolvimento dos Trabalhadores		
<b>2ª</b>	Análise e Descrição de Funções		
<b>PGRH</b>	Avaliação de Desempenho	2	3,39
	Comunicação e Partilha de Informação		
	Higiene e Segurança no Trabalho		
	Integração e Acolhimento		
	Melhoria das Condições de Trabalho na Empresa	1	1,69
	Práticas de Remuneração Direta/Económica		
	Relações de Trabalho na Empresa		
	Contratação		
	Formação Profissional	4	6,78
	Comunicação e Partilha de Informação		
	Higiene e Segurança no Trabalho		
	Integração e Acolhimento		
	Participação e Envolvimento dos Trabalhadores	3	5,08
	Recrutamento e Seleção		
	Relações de Trabalho na Empresa		
<b>3ª</b>	Melhoria das Condições de Trabalho na Empresa		
<b>PGRH</b>	Resolução Formal de Conflitos	2	3,39
	Análise e Descrição de Funções		
	Avaliação de Desempenho		
	Levantamento da Assiduidade e Taxa de Absentismo	1	1,69
	Práticas de Remuneração Direta / Económica		
	Relatório Único da Atividade Social da Empresa		
	Avaliação de Desempenho		
	Formação Profissional	5	8,47
	Higiene e Segurança no Trabalho	3	5,08
<b>4ª</b>	Comunicação e Partilha de Informação		
<b>PGRH</b>	Práticas de Remuneração Indireta / Não Económica		
	Participação e Envolvimento dos Trabalhadores	2	3,39
	Relatório Único e Social da Empresa		
	Relações de Trabalho na Empresa		

Análise e Descrição de Funções		
Contratação		
Gestão Previsional de Competências		
Integração e Acolhimento		
Inquérito de Satisfação dos Trabalhadores		
Levantamento da Taxa de Assiduidade e Taxa de Absentismo	1	1,69
Melhoria das Condições de Trabalho na Empresa		
Práticas de Remuneração Direta / Económica		
Práticas de Redução de Efetivos		
Recrutamento e Seleção		
Resolução Formal de Conflitos		
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>

Relativamente à 3.<sup>a</sup> prática de GRH desenvolvida na empresa, a esmagadora maioria não referiu quais a 3.<sup>a</sup> prática de GRH que realiza na empresa, falamos de 52 empresas (88,14%). Segue a Contratação e a Formação Profissional como sendo a 3.<sup>a</sup> PGRH mais comum nas empresas, com um número de respostas de quatro empresas (6,78%). As restantes práticas aparecem em número muito reduzido comparando com as escolhas já mencionadas. Comparativamente à 4.<sup>a</sup> prática de GRH desenvolvida na empresa, a esmagadora maioria não referiu nenhuma prática de GRH, isto é, 53 empresas (89,83%). Realçamos ainda que a 4.<sup>a</sup> PGRH que ocupa mais tempo é a Avaliação de Desempenho e a Formação Profissional, com cinco empresas (8,47%). As restantes práticas aparecem em número muito reduzido comparando com as escolhas já mencionadas.

#### **5.2.6. PGRH Estratégicas e Tradicionais – Análise por Ocupação De Tempo nos Departamentos de RH dos Empreendimentos Turísticos**

Outras das questões apresentadas no inquérito por questionário aos Responsáveis de Recursos Humanos dos Empreendimentos Turísticos foi, qual (ais) das PGRH lhes ocupava mais tempo na rotina das suas funções, onde podemos visualizar a análise das suas respostas nas seguintes tabelas.

##### **5.2.6.1. 1.<sup>a</sup> PGRH Estratégica ou Tradicional?**

Relativamente à predominância na 1.<sup>a</sup> PGRH é verificada pela seguinte tabela 17 que mais de metade dos inquiridos não colocaram qualquer resposta, sendo um número significativo de

empreendimentos turísticos. Na distinção das PGRH, temos como Estratégicas 14 (34,15%), porém, a que mais soma respostas é as PGRH consideradas Tradicionais, onde temos um número de 27 (65,85%) respostas.

**Tabela 17.** Predominância na 1ª PGRH Estratégica ou Tradicional?

<b>1ª PGRH Estratégica ou Tradicional?</b>		
	<b>Número</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<i>PGRH Estratégica</i>	14	34,15
<i>PGRH Tradicional</i>	27	65,85
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>

Face à 1ª PGRH que envolve mais tempo na GRH ainda podemos observar, na Tabela que se segue (Cf. Tabela 18), quais as PGRH Estratégicas e Tradicionais que mais tempo ocupam ou o inverso. Interessa-nos identificar qual (ais) as PGRH dentro das duas naturezas possíveis são as mais recorrentes. Ainda que o número de não respostas seja bastante significativo, podemos assumir que como PGRH Estratégica mais comumente utilizado pelos empreendimentos turísticos é a Comunicação e Partilha de Informação, com quatro (28,57%) empresas e a PGRH Tradicional é o Recrutamento e Seleção com oito (29,63%) empresas a responderem.

**Tabela 18.** 1ª PGRH Estratégicas e Tradicionais - Quais são?

<b>1ª PGRH Estratégica</b>		
	<b>Número</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<i>Avaliação de Desempenho</i>	3	21,43
<i>Comunicação e Partilha de Informação</i>	4	28,57
<i>Inquéritos e Satisfação de Trabalhadores</i>	1	7,14
<i>Melhoria das Condições de Trabalho</i>	1	7,14
<i>Práticas de Remuneração Indireta</i>	3	21,43
<i>Participação e Envolvimento dos Trabalhadores</i>	1	7,14
<i>Resolução Formal de Conflitos</i>	1	7,14
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

<b>1ª PGRH Tradicional</b>		
	<b>Número</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<i>Contratação</i>	3	11,11
<i>Gestão Previsional de Competências</i>	3	11,11
<i>Higiene e Segurança no Trabalho</i>	3	11,11
<i>Integração e Acolhimento</i>	3	11,11
<i>Levantamento de Assiduidade e Absentismo</i>	6	22,22
<i>Relações de Trabalho na Empresa</i>	1	3,70
<i>Recrutamento e Seleção</i>	8	29,63
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>

#### **5.2.6.2. 2ª PGRH Estratégica ou Tradicional?**

Acerca da predominância na 2ª PGRH é verificada pela seguinte tabela (Cf. Tabela 19), verificamos que mais de metade dos inquiridos não colocaram qualquer resposta, sendo um número significativo de empreendimentos turísticos. Na distinção das PGRH, voltamos a ter como Estratégicas consideradas 17 (43,59%), porém, a que mais soma respostas é as PGRH consideradas Tradicionais, onde temos um número de 22 (56,41%) respostas.

*Tabela 19. 2ª Predominância na 2ª PGRH Estratégica ou Tradicional?*

<b>2ª PGRH Estratégica ou Tradicional?</b>		
	<b>Número</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<i>PGRH Estratégica</i>	17	43,59
<i>PGRH Tradicional</i>	22	56,41
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>

Comparativamente à 2ª PGRH que envolve mais tempo na GRH ainda podemos observar, na Tabela que se segue (Cf. Tabela 20), quais as PGRH Estratégicas e Tradicionais que mais tempo ocupam ou o inverso.

*Tabela 20.2ª PGRH Estratégicas e Tradicionais - Quais são?*

<b>2ª PGRH Estratégica</b>		
	<b>Número</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<i>Avaliação de Desempenho</i>	2	11,77
<i>Comunicação e Partilha de Informação</i>	2	11,77
<i>Formação Profissional</i>	6	35,29
<i>Melhoria das Condições de Trabalho</i>	1	5,88
<i>Práticas de Remuneração Indireta</i>	3	17,65
<i>Participação e Envolvimento dos Trabalhadores</i>	3	17,65
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>
<b>2ª PGRH Tradicional</b>		
	<b>Número</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<i>Análise e Descrição das Funções</i>	2	11,77
<i>Contratação</i>	3	17,65
<i>Higiene e Segurança no Trabalho</i>	1	5,88
<i>Integração e Acolhimento</i>	1	5,88
<i>Levantamento de Assiduidade e Absentismo</i>	4	23,53
<i>Práticas de Remuneração Direta</i>	1	5,88
<i>Relações de Trabalho na Empresa</i>	1	5,88
<i>Recrutamento e Seleção</i>	1	5,88
<i>Gestão e Desenvolvimento da Carreira</i>	3	17,65
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>

O número de não respostas é algo a ter em consideração nesta avaliação, mas podemos assumir que habitualmente como PGRH Estratégica utilizado pelos empreendimentos turísticos é a Formação Profissional, com seis (35,29%) empresas e a PGRH Tradicional é o Levantamento de Assiduidade e Taxa de Absentismo, com oito (23,53%) empresas a responderem.

### 5.2.6.3. 3ª PGRH Estratégica ou Tradicional?

No que concerne à predominância na 3ª PGRH mais utilizada, pode ser verificada pela seguinte tabela (Cf. Tabela 21), verificamos que mais de metade dos inquiridos não colocaram qualquer resposta, sendo um número significativo de empreendimentos turísticos. Na distinção das PGRH, voltamos a ter como Estratégicas consideradas 15 (42,86%), porém, a que mais soma respostas é as PGRH consideradas Tradicionais, onde temos um número de 20 (57,14%) respostas.

*Tabela 21. Predominância na 3ª PGRH Estratégica ou Tradicional?*

<b>3ª PGRH Estratégica ou Tradicional?</b>		
	<b>Número</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<i>PGRH Estratégica</i>	15	42,86
<i>PGRH Tradicional</i>	20	57,14
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100,0</b>

Analogamente à 3ª PGRH que envolve mais tempo na GRH ainda podemos observar, na Tabela que se segue (Cf. Tabela 22), quais as PGRH Estratégicas e Tradicionais que mais tempo ocupam ou o inverso.

Verificamos que a PGRH Estratégica que mais ocupa tempo nos empreendimentos turísticos é novamente a Formação Profissional, por isso, iremos considerar a PGRH Estratégica, que se segue com mais respostas a esta.

*Tabela 22. 3ª PGRH Estratégicas e Tradicionais - Quais são?*

<b>3ª PGRH Estratégica</b>		
	<b>Número</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<i>Avaliação de Desempenho</i>	1	6,67
<i>Comunicação e Partilha de Informação</i>	3	20,0
<i>Formação Profissional</i>	4	26,67
<i>Melhoria das Condições de Trabalho</i>	2	13,33
<i>Participação e Envolvimento dos Trabalhadores</i>	3	20
<i>Resolução Formal de Conflitos</i>	2	13,33

	TOTAL	15	100,0
<b>3ª PGRH Tradicional</b>			
	Número	Percentagem (%)	
<i>Análise e Descrição das Funções</i>	1	5,0	
<i>Contratação</i>	4	20,0	
<i>Relatório Único Social da Empresa</i>	1	5,0	
<i>Higiene e Segurança no Trabalho</i>	3	15,0	
<i>Integração e Acolhimento</i>	3	15,0	
<i>Levantamento de Assiduidade e Absentismo</i>	1	5,0	
<i>Práticas de Remuneração Direta</i>	1	5,0	
<i>Relações de Trabalho na Empresa</i>	3	15,0	
<i>Recrutamento e Seleção</i>	3	15,0	
	<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

É importante relembrar o número de respostas não dadas, mas podemos assumir que habitualmente como PGRH Estratégica utilizado pelos empreendimentos turísticos é a Formação Profissional, com quatro (20,0%) empresas e a PGRH Tradicional é a Contratação, com quatro (20,0%) empresas a responderem. Como 2ª opção de PGRH que mais tempo tomam, e uma vez que a Formação e a Comunicação e Partilha de Informação já foram consideradas nos itens anteriores, temos com três (15,0%) empresas, a Participação e Envolvimento dos Trabalhadores.

#### **5.2.6.4. 4ª PGRH Estratégica ou Tradicional?**

Analogamente à predominância na 4ª PGRH mais utilizada, pode ser verificada pela seguinte tabela (Cf. Tabela 23), verificamos que mais de metade dos inquiridos não colocaram qualquer resposta, sendo um número significativo de 53 empreendimentos turísticos.

Na distinção das PGRH, curiosamente, as PGRH Estratégicas obtiveram mais respostas com 19 (55,88%) dos inquiridos, e as PGRH Tradicionais alcançaram menos respostas, com 15 (44,12%) inquiridos.

**Tabela 23.** Predominância na 4ª PGRH Estratégica ou Tradicional?

<b>4ª PGRH Estratégica ou Tradicional?</b>		
	<b>Número</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<i>PGRH Estratégica</i>	19	55,88
<i>PGRH Tradicional</i>	15	44,12
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Relativamente à 4ª PGRH que envolve mais tempo na GRH ainda podemos observar, na Tabela que se segue (Cf. Tabela 24), quais as PGRH Estratégicas e Tradicionais que mais tempo ocupam ou o inverso.

Verificamos que a PGRH Estratégica que mais ocupa tempo nos empreendimentos turísticos é novamente a Formação Profissional, por isso, iremos considerar a PGRH Estratégica, que se segue com o mesmo número de respostas ou número de respostas que se seguem.

**Tabela 24.** 4ª PGRH Estratégicas e Tradicionais - Quais são?

<b>4ª PGRH Estratégica</b>		
	<b>Número</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<i>Avaliação de Desempenho</i>	5	26,32
<i>Comunicação e Partilha de Informação</i>	2	10,53
<i>Formação Profissional</i>	5	26,32
<i>Inquéritos e Satisfação de Trabalhadores</i>	1	5,26
<i>Melhoria das Condições de Trabalho</i>	1	5,26
<i>Práticas de Remuneração Indireta</i>	2	10,53
<i>Participação e Envolvimento dos Trabalhadores</i>	2	10,53
<i>Resolução Formal de Conflitos</i>	1	5,26
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

<b>4ª PGRH Tradicional</b>		
	<b>Número</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<i>Análise e Descrição das Funções</i>	1	6,67

<i>Contratação</i>	1	6,67
<i>Relatório Único Social da Empresa</i>	2	13,33
<i>Gestão Previsional de Competências</i>	1	6,67
<i>Higiene e Segurança no Trabalho</i>	3	20,0
<i>Integração e Acolhimento</i>	1	6,67
<i>Levantamento de Assiduidade e Absentismo</i>	1	6,67
<i>Práticas de Remuneração Direta</i>	1	6,67
<i>Práticas de Redução de Efetivos</i>	1	6,67
<i>Relações de Trabalho na Empresa</i>	2	13,33
<i>Recrutamento e Seleção</i>	1	6,67
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>

O número de abstinência é o que mais percentagem ocupa na nossa análise, mas podemos assumir que habitualmente como PGRH Estratégica utilizado pelos empreendimentos turísticos é a Avaliação de Desempenho, com cinco (26,32%) empresas e a PGRH Tradicional é a Higiene e Segurança no Trabalho com três (20,0%) empresas.

---

**Capítulo. VI      DISCUSSÃO E CONCLUSÃO SOBRE  
OS RESULTADOS**

## **6. Discussão dos Principais Resultados**

Este capítulo tem como principal objetivo refletir sobre os resultados decorrentes da análise estatística, interpretar as variáveis, e confirmar as afirmações que pretendemos ver respondidas e perceber se existe alguma interferência entre variáveis.

### **6.1. O Turismo como Fator de Sustentabilidade Económica**

Nos últimos anos, resultante das mudanças que foram surgindo no mundo atual, assistimos à reestruturação e implementação de novas edificações de alojamento, apostando também numa variação de oferta e tecnologia, cada vez mais constante no setor hoteleiro, como forma da sua valorização e diferenciação no mercado vasto (PENT, 2007).

Apesar de a nossa amostra ser relativamente pequena, verificamos uma grande predominância de Empreendimentos Turísticos, no setor Hoteleiro, justificado em parte pela apreciação no investimento em empreendimentos deste género. O mesmo é defendido por Marques e Santos (s/d), verificando-se uma maior oferta de serviços e equipamentos, capazes de atrair a maior percentagem de turistas, avocando desta maneira um papel relevante para a questão económica.

A Economia Mundial aumentou nos últimos 50 anos, muito graças ao desenvolvimento do setor do Turismo, sendo esperado no ano de 2020 um número de 1,6 biliões de turistas, explicando assim a importância deste setor, nomeadamente em países de pequena dimensão e com grande oferta turística (Leitão, 2011). É visível no nosso estudo uma maior supremacia em empreendimentos após o ano de 1984 em que existia a crescente aposta no setor, como motor do desenvolvimento económico.

Por outro lado, um dos grandes desafios no turismo português tem sido a equidade geográfica, de forma a que todas as zonas possam ter um atrativo turístico diferente. Trata-se de responder não só à qualidade e bem-estar, mas sobretudo sensibilizar e dar a conhecer regiões, hábitos e produtos regionais (Freire, 2009; PENT, 2013).

Notoriamente apercebemos-nos que a nossa amostra, para além das grandes cidades, Lisboa e Porto, o maior número de resposta foi obtido zona centro. Verifica-se cada vez, a necessidade estratégica, de apostar num turismo cada vez mais diversificado geograficamente. Desta forma, o Turismo restrito meramente às grandes cidades, onde o espaço de experiência é

uma das melhores fontes de valor (Pine e Gilmore, 2007) deixa de ser o maior foco estratégico do Turismo de Portugal.

Oliveira (2013) refer existirem três pilares do Turismo sustentável: Porém, nos nossos resultados revelam haver (1) sustentabilidade ambiental; (2) sustentabilidade sócio/cultural, e (3) a sustentabilidade económica apesar de todos eles serem essenciais ao Turismo. Este pilar, sustentabilidade económica, visa a dinamização económica das regiões e dos países, e quando inserido no contexto turístico contribui para a criação de emprego e crescimento económico do país (Oliveira, 2013), propagando a utilização e gestão de recursos de forma mais eficaz e eficiente.

Face a um mercado cada vez mais competitivo e a instabilidade económica patente, falarmos em qualidade nos diversos setores de negócio passa a ser prioritário para o seu sucesso (Duarte, 2012). Tendo o Turismo de Portugal como principal objetivo estratégico o aumento de receitas (PENT, 2014), não é impróprio apostar igualmente numa qualidade de produto ou serviço estratégica (Duarte, 2012), orientações também confirmadas nos nossos resultados.

Uma das muitas formas possíveis de garantir essa qualidade é a implementação de SGQ, funcionando como uma forma estratégica de os empreendimentos turísticos se manterem ativos positivamente no mercado. Porém, o mesmo não se verificou na nossa amostra, uma vez que mais de 70% dos inquiridos afirmou não ter um SGQ. A falta de consciencialização de investimento de SGQ nos Empreendimentos Turísticos, pode colocar em causa toda a estratégia da empresa, bem como, a procura e aumento da satisfação dos seus clientes (Duarte, 2012).

Contudo, para que existam organizações cada vez mais estratégicas e capazes de sobreviverem às exigências impostas no mundo globalizado e competitivo, não devemos somente dar importância aos clientes e/ou consumidores, mas também ao ativo mais importante da empresa, os Recursos Humanos (Dutra, 2011). Mais do que uma Gestão de RH meramente administrativa, deve ser de maior importância monitorizar a motivação e satisfação dos mesmos.

Considerando que o surgimento de Sindicatos de Trabalhadores tem como objetivo a supressão da desigualdade dos deveres e condições de trabalho, em busca da representatividade dos direitos e interesses (Diap, 2013), a sindicalização foi uma variável a ter em consideração neste estudo. Mas, foi verificado que, mais de 80% dos empreendimentos turísticos não têm elementos sindicalizados. Respeitante ao ano de sindicalização dos trabalhadores, verificamos uma supremacia após o ano de 1991 ao ano de 2010, estando de acordo com o defendido por Martins (2005), acerca do decréscimo de trabalhadores sindicalizados no nosso país, não sendo este setor de atividade exceção.

## 6.2. Perfis dos Responsáveis de RH no Setor do Turismo em Portugal

Nem todas as mudanças que foram ocorrendo estão somente relacionados com a vertente estratégica de sustentabilidade económica. A globalização e expansão do mercado teve impacto na integração de novos trabalhadores no mercado de trabalho que, até então, tinham sido alvo de preconceitos e dificuldades, nomeadamente na inserção da mulher no mercado de trabalho (Vieira, 2006).

Hoje, as empresas estão marcadas pela presença de mulheres no seu meio administrativo, capazes de administrar e gerir com competência os Recursos Humanos (Gomes, 2005). O mesmo é denotado no nosso estudo, onde o Género predominante na nossa amostra é o género feminino, compondo mais de 60% dos inquiridos.

A igualdade de oportunidades nas organizações é algo que tem vindo a ser progressivamente colmatado (Basílio, 2012), comumente contextualizada com a Responsabilidade Social das Empresas, a diversidade face à idade, género, religião, raça, cor, nacionalidade, minorias étnicas, pessoas portadoras de deficiência, orientação sexual, etc (Holton, 2005). Quanto à idade, a faixa etária com mais respondentes enquadra-se entre os inquiridos dos 36 aos 45 anos, seguindo-se o intervalo etário dos 25 aos 35 anos.

Tal como foi defendido por Martins (2005) o nível de qualificação dos Responsáveis de RH em Portugal comparativamente à União Europeia é ainda baixa. Porém, tem vindo a verificar-se que essa tendência tem diminuído (Ramos, 2003, citado em Martins, 2005). O nosso estudo demonstra que, mais de 60% possui habilitação literária ao nível da licenciatura. A menor percentagem, dos inquiridos (1,15%) possui o ensino básico, correspondendo ao nível mais baixo de habilitações literárias.

Porém, quanto à categoria profissional, ainda não podemos assumir ser totalmente linear (Martins, 2005), onde se apura, pela análise dos dados que, a função de GRH ainda é desempenhada ou por ocupantes de categorias de Diretor de RH (em maioria) ou por gerentes ou por gestores de RH. Tais resultados confirmam haver alguma indefinição quanto à denominação profissional do cupante Responsável pelo GRH.

### 6.3. Grau de Intervenção do DRH nas PGRH em Empreendimentos Turísticos

Sendo o DRH um departamento de serviços de gestão e desenvolvimento dos RH da empresa em conciliação com a organização e o fato de estas PGRH serem essenciais à intervenção do departamento responsável, leva-nos a considerar que, os Responsáveis de RH inquiridos não decidem sobre questões importantes a um bom desempenho organizacional da empresa.

Pois, resultante da análise dos nossos dados, verificamos que é nas PGRH de cariz considerado tradicional, verifica-se que o grau de intervenção do Departamento de RH é totalmente autónomo, isto é, a maior percentagem incide no grau de intervenção quatro, que indica que *“há intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH”* e o grau de intervenção cinco, onde é afirmado que *“o departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa as práticas de GRH”*.

Já nas PGRH de natureza mais estratégica, só algumas das PGRH apresentam um grau de intervenção de nível quatro ou cinco (ex.: Comunicação e Partilha de Informação, Gestão e Desenvolvimento de Carreira, Melhoria das Condições de Trabalho e Resolução Formal de Conflitos). Todas as restantes estão inseridas no grau de intervenção de um aos três, isto é, aqueles que atribuem um menor grau de intervenção ao DRH no desenvolvimento das PGRH.

Na generalidade, os nossos resultados mostram que as PGRH não dependem do DRH mas sim de outros níveis profissionais. Assim, todo o tipo de implementação e intervenção na GRH mais estratégica está dependente dos cargos de gestão de topo (Moura, 2000).

Um das conclusões a retirar que alinha com a caracterização da amostra é de que, ainda está subjacente a ideia de que o Responsável de RH tem uma função meramente administrativa e não tão focada com a estratégia dos Empreendimentos Turísticos na Gestão do seu RH (Martins e Silva, 2013).

A motivação é algo intrincado, ainda mais dentro do plano organizacional, por isso é necessário perceber quais as PGRH e Políticas organizacionais, que podem atuar como detonador de motivação e, deste modo, levar a que os indivíduos adotem comportamentos inadequados à organização (Lawler; 1993). Se por um lado estamos perante PGRH orientadas para a motivação e satisfação do colaborador, noutra faceta estamos diante da necessidade de existirem PGRH que promovam o desenvolvimento do indivíduo.

A prática da remuneração sempre funcionou como forma de quantificar a função do trabalhador nas organizações, isto é, dizem respeito, a pagamentos em numerários ou géneros,

ou seja, montantes ganhos através de salários e receitas provenientes de outros sistemas de remunerações, como os regimes de incentivos e de participação de lucros (Sekiou, *et al.*, 2001, p. 191).

Tem crescido o interesse das empresas em procurar novas estratégias de remuneração. Estas devem ser enquadradas de acordo com os valores da empresa, qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipa e produtividade (Gil, 2007). É dentro deste pensamento que entra a prática de remuneração indireta. Porém, no nosso estudo verifica-se que o Responsável de RH não detém qualquer tipo de poder de intervenção para a implementação deste tipo de PGRH.

Relembrando Kóvacs (1999), os dirigentes das empresas portuguesas ainda não estão sensibilizados para questões de inovação e estratégia, onde a pessoa ainda não é vista como peça fundamental da empresa.

As pessoas são o ativo mais importante á empresa, e deste modo, o seu desenvolvimento individual ou relacional em contexto organizacional deve ter-se em consideração, pois é com esta ferramenta, que é possível atingir patamares de excelência de serviços. No entanto, não se verifica por parte dos Responsáveis de RH uma intervenção em políticas que abracem este tipo de conteúdos, onde incluímos o Desenvolvimento Previsional de Competências.

Por outro lado, estas relações, resultantes de processos de interação, implicam outros tipos de interações, como a comunicação ou a cooperação, essenciais a um bom clima organizacional. É verificado a existência de um cuidado de políticas que fomentam um bom ambiente nas organizações, potenciando uma correta comunicação e partilha de informação.

Dentro deste ponto de vista em que as relações de trabalho da empresa são tidas em conta, verifica-se um aumento de interação e cooperação inter-grupal, refletido nas atividades e numa maior produtividade das mesmas (Chanlat, 1993).

Desta forma, a relação organizacional deve ter-se em conta, pois está interligado com a motivação. De nada importa uma organização ter a consciência que as relações de trabalho são conflituosas, ou desmotivadoras na realização das suas funções, se nada em concreto for feito, para contrariar essa questão.

Nas organizações do nosso estudo tende a verificar-se alguma preocupação, uma vez que valorizam a aplicação de inquéritos de satisfação ao colaborador.

Considerando a hipótese dois, que pretendia perceber se o Gestor de RH habitualmente é auscultado, decide e implementa as PGRH existentes nos empreendimentos turísticos (verifica-se que não acontece, visto que o grau de intervenção está nos primeiros 3 graus). A maioria do poder de implementação de intervenção é atribuído ao GRH, somente em PGRH tradicionais. Estamos perante um défice de necessidades estratégicas, bem como a posição do Responsável

de RH ainda não é vista como útil na consagração de novas medidas estratégicas que ajudem a empresa a manter o sucesso organizacional.

Estas conclusões vão ao encontro de alguns dados obtidos por alguns autores em estudos de investigação semelhantes (ex: Martins, 2005; Martins e Silva, 2013). Falamos de um quadro administrativo muito virado para uma GRH estruturada em processos chave, ao invés de beneficiar outros métodos mais estratégicos (Parente, 1996).

Por outro lado, podemos adiantar que estes resultados sugerem que o GRH ainda não é visto como catalisador de mudanças significativas em torno da GRH, o que pode comprometer em parte o seu envolvimento com novas políticas e práticas de natureza mais estratégica. Os resultados indicam que a maior parte da intervenção feita é em processos burocrático-administrativos e, somente, algumas PGRH Estratégicas podem ter algum tipo de intervenção, ainda que não lhe seja atribuída total liberdade. Estas conclusões também foram obtidas em investigação ocorrida recentemente (Martins e Silva, 2013), reforçando a ideia já outrora defendida por Moura (2000; 2001).

Ou seja, o papel que um Gestor de RH tem no seu departamento de RH, nos Empreendimentos Turísticos inquiridos ainda registam *“modelos clássicos de organização do trabalho ao nível dos modos de coordenação e controlo”* (Martins e Silva, 2013, pág.9). Esta conclusão também foi fundamentada por Cabral-Cardoso (2004) que argumenta que a maioria dos departamentos de RH estão cingidos a metodologias rotineiras que certifiquem que o mínimo da GRH é cumprido, esquecendo toda a necessidade em se debruçar em questões que estimulem a GRH Estratégica (Martins e Silva, 2013).

Unificando todos os resultados respeitantes às PGRH integradas nos Empreendimentos Turísticos em Portugal ou as que mais tempo ocupam ao Responsável de Recursos Humanos podemos assumir várias conclusões:

- a. São predominantes as duas tipologias de PGRH Estratégicas e Tradicionais nos Empreendimentos Turísticos Portugueses, o que nos leva a acreditar numa mudança no sentido de maior aposta na Gestão Estratégica de RH face ao mundo globalizado e competitivo.
- b. Os Empreendimentos Turísticos em Portugal assumem como PGRH Estratégica mais importante a existência de uma Comunicação e Partilha de Informação, seguindo-se as melhorias de condições de Trabalho, e a Participação e Envolvimento dos Colaboradores. Regista-se, portanto, uma notória necessidade de inclusão dos colaboradores como elemento fundamental às organizações.

Já nas PGRH Tradicionais, as PGRH mais desenvolvidas são a Higiene e Segurança no Trabalho, Contratação, o Recrutamento e Seleção, o Levantamento da Taxa de Assiduidade e Absentismo e Formação Profissional, sendo simultaneamente, as que ocupam mais tempo ao DRH.

#### **6.4. Relação entre a dimensão da Organização e a GRH**

A hipótese um, tem como objetivo perceber se a GRH está dependente da dimensão da organização, mais concretamente dos Empreendimentos Turísticos, nos nossos resultados aceita a nossa hipótese nula, onde é possível verificar que ambas as variáveis não dependem uma da outra.

Segundo alguns autores (e.g. Hendry e Pettigrew, 1900; Martins, 2005), o aumento de PGRH pode explicar-se segundo várias variáveis, podendo ser a dimensão da empresa. Porém, na nossa análise verificamos que tal não acontece, contrariando o defendido pelos autores supracitados. Esta contradição pode ser explicada pela amostra representativa da população não ser variada, ou seja, não termos na nossa amostra uma proporção de Empreendimentos Turísticos com diversas dimensão, podendo enviesar os resultados obtidos (Krejcie *et.al.*, 1970).

#### **6.5. PGRH Predominantes**

Na hipótese 3, que tinha como intuito perceber que as PGRH estratégicas predominam nos empreendimentos turísticos relativamente às PGRH tradicionais. Pela junção das várias frequências efetuadas podemos concluir que existe um predomínio de PGRH Tradicionais. É claramente notório que a GRH nos Empreendimentos Turísticos Portugueses inquiridos ainda é baseada por um sistema de GRH Tradicional, contrariando a evolução da GRH de acordo com as sugestões apontadas às “Boas Práticas de Gestão” ou “Melhores Práticas de GRH” (Moura, 2000; Martins, 2005).

Estes resultados indicam que os Gestores de RH dos Empreendimentos Turísticos em Portugal, ainda não se encontram focados nas novas políticas e práticas de GRH de âmbito mais estratégico, tal como tem vindo a ser recomendado por diversos autores (e.g. Moura, 2000; Bonache, 2010; Esteves, 2009; Martins, 2005; Martins e Silva, 2013).

Salienta-se uma Gestão predominantemente marcada ainda por funções burocráticas e administrativas, onde o Responsável ainda valoriza uma gestão caracterizada numa metodologia

assente em princípios operacionais. Certamente que, este tipo de GRH marcadamente descrita em pressupostos mais Tradicionais e pouco Estratégicos não se assume como a preocupação para a GRH, mas também sublinha que a valorização dos RH, fomentando o seu desenvolvimento na organização, ainda não é uma meta a atingir (Martins e Silva, 2013).

Uma vez que o Turismo Português tem como finalidade uma Gestão mais Estratégica (PENT, 2014) no sentido de aumentar a performance da empresa, também a GRH tem de se alinhar paralelamente a este modelo de gestão consolidando, assim, um vínculo certo e seguro de uma boa gestão.

Atualmente, apesar de a GRH ser marcada essencialmente ainda por uma vertente burocrática e administrativa, contrariando as exigências que surgem no parâmetro da gestão organizacional mais estratégicos os resultados sugerem que já começa a existir alguma preocupação inerente à implementação de algumas PGRH Estratégicas nos Empreendimentos Turísticos. Desta forma, apesar de não existir uma supremacia em práticas e políticas estratégicas nos Empreendimentos Turísticos inquiridos, é notável alguma preocupação inerente a uma gestão ausente em políticas de valor e desenvolvimento humano, tal como concluído por outros estudos (Martins, 2005; Martins e Silva, 2013).

Assim, estamos em condições de supor que a introdução de “Boas Práticas” ou “Melhores Práticas de GRH” (Martins, 2005), nos Empreendimentos Turísticos começa a ser um processo gradual (Caetano e Vala, 2002; Martins, 2005; Martins e Silva, 2013), ainda não sendo uma PGRH recorrente no dia-a-dia de um Gestor de RH dos Empreendimentos Turísticos Portugueses.

Podemos então concluir que *“estamos, portanto, numa fase de transição onde a função RH se caracteriza por um papel, simultaneamente, estratégico e operacional”* (Martins e Silva, 2013, pág. 9).

---

## **Capítulo. VI      CONSIDERAÇÕES FINAIS**

## 7.1. Limitações da Pesquisa e Estudos Futuros

O estudo efetuado apresenta algumas limitações e nas quais reconhecemos necessidade de investigação futura sobre estas mesmas temáticas.

Perante toda a panóplia de situações vivenciadas e refletidas, sendo num contexto mais exploratório ou numa base meramente teórica, leva-nos a tomar consciência da existência de algumas limitações do nosso estudo, tais como:

a) **O Método de Estudo** – Ainda que perante a população e a amostra a abranger na investigação, e perante o objetivo do estudo, o método escolhido, isto é, o método quantitativo tivesse sido para nós o método mais correto, limitou-nos nas possibilidades de obter generalização dada o tamanho da amostra.

b) **A Limitação na Técnica de Recolha de Dados** – Apesar de já se ter feito referência, elucidamos que, a utilização de um inquérito por questionário com respostas maioritariamente fechadas, nos empobrece as diversas informações que nos poderiam vir a ser úteis para o esclarecimento das nossas questões, bem como na interpretação dos dados recolhidos.

c) **A Ética no Preenchimento dos Dados** – É nosso objetivo e dever assegurar que todos os dados inerentes ao estudo sejam confidenciais e anónimos, preservando a imagem e resposta dos inquiridos. Porém, neste estudo foram verificados dois fatores, ainda que díspares, que poderão ser considerados limitadores do estudo. Numa primeira fase, o facto de o inquérito por questionário ter sido enviado via *e-mail*, não nos assegura, que o procedimento do inquérito tenha sido realizado pela pessoa requerida. Por outro lado, e uma vez que o número de respostas ao inquérito não era satisfatório, e optando pela entrega em mão do mesmo, poderá ter sido outro fator limitador. Ou seja, o que queremos dizer com isto é, que todos os inquiridos que fizeram o preenchimento em papel poderão ter sentido alguma desconfiança na confidencialidade e anonimato da pessoa e dos dados.

d) **A Imagem Pretendida** - Outras das questões a assegurar é o facto de os inquiridos terem transparecido a imagem pretendida ao avaliador ao invés da imagem verdadeira e fiel, isto é, seja a título pessoal (ex.: formação/profissão) ou mesmo em questão de opinião, corremos o risco de a opinião e a opção de resposta dada ter sido a que o inquirido achava que deveria colocar, ou seja, a que deveria ser a mais correta.

Existe então a possibilidade de as respostas dadas não refletirem a realidade existente, podendo enviesar os resultados do estudo.

e) **Número de Respostas** – Para um investigador, quanto maior a amostra que representa o seu estudo, maior a probabilidade de obter respostas mais contextualizadas com a realidade. Porém, o estudo deveria compor uma população-amostral maior, para ser fiável dizer que o estudo é significativo e demonstrativo e, em particular, representativo da população em estudo.

f) **Desequilíbrio Amostral** - Verificou-se em alguns itens haver uma disparidade relativo às variáveis, o que poderá ser um indicador de que as inferências estatísticas poderão obter algum balanceamento para mais uma das partes do que fazer a comparação em proporção.

g) **Diversificação dos inquiridos** – Apesar do estudo ser destinado inicialmente ao (s) Responsável (eis) de RH, o uso do mesmo questionário para os diferentes colaboradores da empresa poderia trazer-nos diferentes visões sobre as práticas de GRH e o modo de atuação, e deste modo, resultar em dados mais rigorosos, permitindo compor diferentes perspetivas sobre as PGRH nas organizações em estudo.

h) **Linguagem Acessível a Todos** – O cuidado com a utilização de uma linguagem clara e acessível a todos foi sempre algum que tivemos em conta. No entanto, aquando o feedback do preenchimento do inquérito por questionário dos vários inquiridos, quase sempre suscitaram algumas dúvidas, nomeadamente no significado do conceito “*outsourcing*” e nas palavras descritas na PGRH, sendo elas a “auscultação”, “poder de decisão” e “poder de implementação”.

i) **Não Obrigatoriedade de Respostas** – Sendo que só algumas questões padeciam de obrigatoriedade de resposta, os inquiridos acabam por não tornar o preenchimento de algumas variáveis possíveis de serem consideráveis influenciáveis ao estudo. Desta forma, não nos é permitido estabelecer uma relação de causalidade entre as diferentes variáveis por não obtermos respostas suficientes que justifiquem o seu estudo.

j) **Possibilidade de mais Informações** – No modelo de questionário achamos que o acrescento de mais informações sobre as empresas inquiridas nos iriam servir como outras variáveis de resposta, que poderiam resultar em outro tipo de resultados e interpretação dos mesmos (ex.: Taxa de Ocupação, Classificação Hoteleira, entre outros).

Estas são as limitações que no final da investigação apontamos, e que no fundo nos ajudam a perceber a importância do estudo de investigação.

Apesar das lacunas que possamos apontar, asseguramos que este estudo pode ser pioneiro e sugestivo para uma próxima fase investigativa, servindo como base para outras investigações que possam vir a surgir neste campo.

Apontando o Setor do Turismo como um dos grandes investimentos e fontes económicas, a importância do estudo nesta área, nomeadamente as PGRH asseguram um dos pilares que podem ditar o sucesso ou insucesso da investigação.

Propomos como um dos objetivos em investigação futuras, um estudo mais exaustivo, onde a população em estudo seja consideravelmente maior.

No fundo interessa-nos perceber como funcionam os Empreendimentos Turísticos e Setor Hoteleiro Português. Uma das vertentes em que sugerimos que se aposte no futuro seja na realização de um estudo comparativo das zonas de maior fluxo turístico (ex.: Lisboa, Porto e Faro) e perceber se existe ou não influência nas PGRH comparativamente com as zonas com taxas de turismo mais baixas. Isto é, se as PGRH poderão ser preditores do sucesso das empresas ligadas ao setor hoteleiro português.

## SÚMULA CONCLUSIVA

Quando nos propusemos a elaborar este estudo tínhamos como ambição obter resposta para muitas questões ligadas com a temática do nosso estudo. Face às nossas questões iniciais de investigação um dos maiores objetivos concentrava-se no entendimento das PGRH desenvolvidas nos Empreendimentos Turísticos em Portugal.

Os resultados obtidos indicam-nos que a emergência de implementação de PGRH mais estratégicas é necessária. Identificamos como práticas tradicionais nos Empreendimentos Turísticos, a “Higiene e Segurança no Trabalho”, a “Contratação” e a “Formação Profissional”. Como práticas Estratégicas presentes temos, a “Comunicação e Partilha de Informação”, “Melhoria das Condições de Trabalho” e a “Participação e Envolvimento dos Trabalhadores”.

Transversalmente a estudos efetuados no âmbito desta temática, os resultados são maioritariamente coincidentes. Referimo-nos essencialmente ao estudo realizado por Martins e Silva (2013), tendo as autoras concluído que as práticas de GRH mais comuns são o “Recrutamento e Seleção”, “Integração e Acolhimento”, “Contratação”, “Formação Profissional”, “Higiene e Segurança no Trabalho” e “Comunicação e Partilha de Informação”. Outra investigação anterior a esta (Martins, 2005) aponta a predominância de práticas de GRH onde inclui a “Análise e Descrição de Funções”; “Balanço Social”; “Contratação”; “Formação Profissional”; “Higiene e Segurança no Trabalho”; “Integração e Acolhimento”; “Inquéritos de Satisfação aos Colaboradores”; “Levantamento da Assiduidade/Taxa de Absentismo”; “Recrutamento e Seleção”; “Resolução Formal de Conflitos”; “Relações de Trabalho na Empresa”.

Perante estes dados podemos assumir que os resultados indicam a existência de PGRH semelhantes em diferentes setores de atividade, geografia e dimensão das organizações. Em conformidade com os resultados do nosso estudo comparativamente com outras investigações realizadas sobre a mesma temática, é afirmado pelos Responsáveis de RH que as PGRH sejam elas Estratégicas ou Tradicionais que ocupam mais tempo dentro das suas funções são (1) o “Recrutamento e Seleção”, (2) “Formação Profissional”, (3) “Contratação” e (4) “Avaliação de Desempenho”.

Uma das possíveis justificações para este resultado pode indicar que se deve ao facto de todas as investigações terem ocorrido em Portugal, o que leva a uma identidade com Gestão de Recursos Humanos.

Por outro lado, verifica-se neste estudo que apesar do setor do Turismo estar orientado cada vez mais para a vantagem competitiva no mundo globalizado, os Empreendimentos Turísticos em Portugal ainda demonstram alguma privação de uma gestão mais concorrencial. Ou

seja, os dados apresentados indicam-nos uma maior existência de práticas de GRH vocacionada em formatos estandardizados em funções administrativas e burocráticas.

Porém, a intenção de implementação de práticas de GRH Estratégicas é uma das vontades apontadas pelos Responsáveis de Recursos Humanos, o que sugere uma maior consciencialização direcionada para uma gestão menos formatada e linear mas também para uma gestão orientada em metas de sucesso organizacional.

Comparativamente ao grau de intervenção que o Responsável de RH detém nos Empreendimentos Turísticos este estudo, manifesta que o pape deste responsável é de natureza mais funcional do que propriamente de uma visão mais estratégica. Assim, podemos estar diante de Responsáveis de RH não preparados para responder às necessidades que a Gestão de Recursos Humanos exige atualmente, isto é, habilidade e destreza na implementação de práticas de GRH necessárias à evolução das organizações.

Martins e Silva (2013) justificam este enquadramento, indicando que a prevalência de Práticas GRH Tradicionais, bem como, de uma posição central de intervenção mas não de decisão deve-se à pouca sensibilização e adaptabilidade, por parte dos Responsáveis de RH para exercerem uma gestão predominantemente estratégica.

Por outro lado, o uso de uma gestão de RH mais Tradicional pode indicar que os Responsáveis não atribuem importância ao desenvolvimento de PGRH estratégicas para o desenvolvimento da organização e em todas as áreas associadas à mesma.

Tendo em consideração a nossa amostra de Responsáveis de RH podemos assumir que, esta provável lacuna de uma Gestão mais Estratégica não se deve à baixa escolaridade, sendo até visível um aumento do grau académico em cargos de gestores de RH. Possivelmente, poderá ser a adequabilidade dos planos de estudo das formações/ qualificação em GRH para uma visão mais estratégica da função.

O que pretendemos explicar é que, as áreas de formação dos Responsáveis de RH dos Empreendimentos Turísticos não dotam conhecimentos, competências e técnicas de gestão mais estratégica. A partir da caracterização dos nossos inquiridos, podemos também concluir que a função de RH que é ocupada maioritariamente por Diretor (es) Geral (ais) e/outras colaboradores não especializados na área de RH, o que leva a descredibilizar o propósito dos RH e poderá, também, explicar a falta de perfil teórico para o desenvolvimento de uma efetiva gestão de RH.

De uma forma geral, os dados sugerem que os Empreendimentos Turísticos em Portugal ainda têm um longo caminho a percorrer no que diz respeito à implementação de PGRH mais Estratégicas. Se por um lado predomina uma Gestão mais operacional e sequenciada em processos administrativos e burocráticos, por outro, é reconhecida a importância de serem

adotados métodos de gestão mais estratégicos, que proporcionem aos Empreendimentos Turísticos uma melhor capacidade de resposta nacional e internacional.

Ao manter-se esta propensão numa Gestão de RH mais tradicional nos Empreendimentos Turísticos inquiridos, leva-nos a afirmar que estas organizações não irão conseguir ser competitivas no mercado globalizado, ao concorrer com outras empresas com uma GRH alinhada com a estratégia da empresa.

Estamos perante um contexto que exige uma mudança de estratégia organizacional em todos os sentidos, e a Gestão dos Recursos Humanos não é exceção. Atribuindo valor ao capital humano e à potencialização que estes acrescentam às empresas, será importante que os Empreendimentos Turísticos com estes resultados tomem consciência de que num futuro próximo, devem investir na criação de valor, de novas estruturas organizacionais e no progresso dos Recursos Humanos, entendido no mundo académico como o recurso mais valioso nas organizações competitivas.

Concluimos acreditando que as organizações que valorizam os seus RH serão aquelas que estarão preparadas para acompanhar as exigências do crescimento e sucesso organizacional do futuro.

## BIBLIOGRAFIA

---

- Adler, N. (1984). Woman in International Management: Where are they? 29, 78-89.
- Alis, D., Horts, C.-H., Chevalier, F., Fabi, B., & Peretti, J.-M. (2012). *Gestão dos Recursos Humanos: Uma Abordagem Internacional*. Lisboa: Edições Piaget.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.
- Allen, N., & Meyer, J. (1996). *Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity*. *Journal of Vocational Behavior*.
- Ansarah, M. G. (2002). *Formação e Capacitação do profissional em turismo e hotelaria: reflexos e cadastro das instituições educacionais do Brasil*. São Paulo: Aleph.
- Arnold, J. (1997). *Managing careers into the 21 st Century*. London: Sage Publications.
- Aycan, Z. (s.d.). *Current Issues and Future Challenges in Expatriate Management*.
- Basílio, P. J. (2012). O relato da diversidade e igualdade de oportunidades, nas empresas. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Baum, T. (1999). Human resource management in tourism's small business sector. Em Lee-Ros, *Tourism and hospitality: international perspectives on small to medium-sized enterprises* (pp. 3-16). London: Cassel.
- Bayraktaroglu, S., Kutanis, R., & Turkay, O. (s/d). *THE STRATEGIC ROLE OF HRM IN THE TURKISH TOURISM SECTOR WITHIN THE EU MEMBERSHIP JOURNEY*. Turkey: Sakarya University.
- Beardwell, I., & Holden, L. (1994). *Human Resource Management - A Contemporary Perspective*. London: Pitman Publishing.
- Becker, E., B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *Gestão de Pessoas com Scorecard: Interligando Pessoas, Estratégia e Performance*. Brasil: Edição Campus.
- Besseyre des Horts, C. (1987). Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*, 149-155.
- Bilhim, J. (2004). *Qualificação e Valorização de Competências*. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Bilhim, J. A. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos (4ª Edição Revista ed.)*. Lisboa, Portugal: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research. *Human Resources Management Journal*, 15, 67-94.
- Boyer, M. (2000). *Histoire de L'Invention du Tourisme*. França: Éditions de L'Aube.

- Brandão, A., & Parente, C. (1998). *Configurações da Função Pessoal: As Especificidades do Caso Português*. Lisboa: Organizações e Trabalho.
- Bremmer, I. (2006). *The J Curve: A New Way to Understand Why Nations Rise and Fall*. New York : Simon&Schuster.
- Butera, F. (1991). *La Métamorphose de L'Organisation: du château au réseau*. Paris : Les Éditions d'Organisations.
- Cabral-Cardoso, C. (2004). The evolving Portuguese Model of HRM. *The International Journal of Human Resources Management*.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3ª ed.). RH.
- Caligiuri, p. (2000). Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment. 61-80.
- Camara, P. (2008). *Gestão de Pessoas em Contexto Internacional*. Lisboa, Portugal: Dom Quixote.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6ª ed.). Lisboa, Portugal: D.Quixote.
- Carvalho, T. (1998). *Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Portugal - A Influência da Variável Género*. Braga, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho : Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.
- Castelli, G. ( 2003). *Administração hoteleira*. Caxias do Sul: EDUCS.
- Ceitel, M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Ceitel, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chanlat, F. (1993). *O indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas*. São Paulo: Atlas.
- Chao, G., O'Leary-Kelly, A., Wolf , H., & Gardner , P. (1994). Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 730-743.
- Chiavenato, I. (1998). Recursos Humanos. Em I. Chiavenato, *Recursos Humanos* (p. 623). São Paulo: Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2009). Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos nas organizações. São Paulo : Manole.
- Cooper, C., & al., e. (2001). *Turismo: Princípios e Prática*. Lisboa: Bookman.
- Correia, J. (2012). *“Coaching”: Influência no Desenvolvimento Pessoal e Profissional*. Vila Nova de Gaia : Instituto Superior de Línguas e Administração.
- Costa, J., Rita , P., & Águas , P. (2001). *Tendências Internacionais em Turismo* . Lisboa: Lidel .
- Cunha, L. (2006). *Economia e Política do Turismo*. Lisboa: Verbo.
- Cunha, L. (2009). *Introdução ao Turismo*. Lisboa: Verbo.

- Cunha, M., Gomes, J., & Cunha, R. (1999). *Recursos Humanos e Vantagem Competitiva: A Perspectiva da Organização Baseada nos Recursos*. Lisboa : UIIPOG e Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora:RH.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (2ª ed.)*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Dessler, G. (2007). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Prentice Hall.
- Diap. (2013). *Para que serve e o que faz o movimento sindical*. Brasília: Série Educação Política.
- Dias, E. L. (1998). *A Importância Da Gestão Do Capital Humano Na Indústria Do Turismo*. Brasil .
- Duarte, C. I. (2012). *Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa.
- Duterte, C. (2002). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Edições Piaget.
- Edgel, D. e. (2008). *Tourism policy and Planing, Yesterday, Today and Tomorrow, Butterworth – heinemann*. Oxford, UK: Elsevier Linacre House.
- Faria, J. J. (s.d.). *Análise de funções*. Lisboa: Plátano Editora.
- Farnsworth, E. A. (1982). *Contracts*. Boston : Little Brown.
- Ferreira, J. M. (1991). *Novas tecnologias e mudança organizacional*. Lisboa : Organizações e Trabalhos .
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., Reis, N., & Marques, T. (2010). *Gestão Empresarial*. Lisboa, Portugal: Lidel.
- Ferris, G., Hochwarter, , W., Harrell-Cook,, G., & Frink, , D. (1999). Human resources management: some new directions. *Journal of Management*, 25, 385-415.
- Fidelis, G. J., & Banov, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Tradicional e Estratégica*. São Paulo: Afiliada.
- Fidelis, G. J., & Banov, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Tradicional e Estratégica*. São Paulo: Afiliada .
- Fischer, A. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas . Em *As pessoas na organização* (pp. 11-34). São Paulo : Editora Gente .
- Fleury, M., & Fleury, A. (2001). *Construindo o Conceito de Competência Construindo o Conceito de Competência*. Brasil : RAC - Edição Especial .
- Franzblau, A. (1958). *A Primer of Statistics for Non-Statisticians*. Oxford: England: Harcourt, Brace.
- Freire, J. (2009). Local People: a critical dimension for place brands. *The Journal of Brand Management* , 420-438.
- Freitas, C. (2006). *Estudo Da Motivação e da Liderança na Indústria Hoteleira da RAM* . Madeira : Universidade da Madeira.

- Freixo, M. J. (2009). Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas. Em M. J. Freixo, *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget: Epistemologia e Sociedade.
- Gil, C. (2007). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas .
- Gilbert, P. (1999). *La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et*. França : Revue Française de Gestion.
- Goeldner, R. R. (2000). *Tourism: Principles, practices, philosophies*. New York: Wiley .
- Gomes, A. (20 de Novembro de 2015). Obtido de . O outro no trabalho: mulher e gestão: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/313.pdf%3E.%20A>
- Gomes, J., & Cunha, P. (2003). O Âmbito Estratégico da Gestão de Recursos Humanos. *Recursos Humanos Magazine* , 6-12.
- Gonçalves, J. (2008). *Relatório de Projeto Final: Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade*. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- Gruescu, R., Nanu, R., & Tanaise, A. (2009). *Human Resources Development and ICT Contribution to the Tourist Destination Competitiveness* . Romania : European Research Studies.
- Guest, D. (1990). Human Resources Management The American Dream . *Journal of Management Studies*, 377-397.
- Guimarães, R., & Cabral, J. (1997). *Estatística* . Lisboa : McGraw-Hill.
- Harris, M. (2000). *Human Resource Management: A Practical Approach* . Fort Worth : TX: The Dryden Press.
- Hawkins, D. (1994). Trends report. Washington, DC: George Washington University .
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1999). Human Resources Trends for European Leaders. *European Business Review* , 17-43.
- Hesketh, J., & Costa, , M. (1980). *Construção de um Instrumento para Medida de Satisfação de Trabalho* . Rio de Janeiro : Rev. Adm. Emp. .
- Holton, V. (2005). Diversity reporting: how European business is reporting on diversity and equal opportunities.
- Horts, C.-H. B. (1987). *Typologies des pratiques de gestion des*. França : Revue Française de Gestion.
- Huseild, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 40, 635-672.
- Isa, I. G. (2013). *Gestión de Recursos Humanos en empresas turísticas* . Madrid, Espanha: Paraninfo.
- Kamoche, K. (1996). Strategic Human Resource Management within a resource capability view of the firm . *Journal of Management Studies* , 213-233.

- Katou, A., & Budhwar, P. (2007). The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms. *Thunderbird International Business Review*, 49.
- King, Z. (2004). Career self-management: It's Nature, Causes and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 112-133.
- Klein, A. (1998). *The Strategic Management of Intellectual Capital*. ButterworthHeinemann.
- Kovács, I. (1989). *Introdução de novas tecnologias e gestão participativa*. Lisboa: Organizações e Trabalhos.
- Kovács, I. (1992). *Sistemas Flexíveis de Produção e Reorganização do Trabalho*. Lisboa: SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações.
- Kovács, I. (1994). *A participação no trabalho no contexto da competitividade*. Lisboa: Organizações e Trabalhos .
- Kovács, I. (2002). *As Metamorfoses do Emprego* . Oeiras: Celta Editora.
- Kovács, I. (2002). *As Metamorfoses do Emprego: Ilusões e Problemas da Sociedade da Informação* . Lisboa : Celta Editora.
- Lage, B., & Milone, C. (2000). *Fundamentos económicos do Turismo*. São Paulo: Papirus.
- Lawler, E. (1997). *Motivação nas Organizações de Trabalho*. São Paulo : Atlas .
- Leitão, N. (2011). Tourism and Economic Growth: A Panel Data Approach . *Instituto Politécnico de Santarém: Actual Problems of Economics* , 343-349.
- Lopes, A. (2005). *Gestão de Recursos Humanos versus Gestão de Pessoas: a arte do equilíbrio entre a iniciativa e a cooperação nas organizações*. (ISCTE, Ed.) Obtido em 23 de Maio de 2015, de <chrome-extension://gbkeegbaiigmenfmjfcldgdpimamgkj/views/app.html>
- Maroco, J. (2010). *Análise Estatística: Com Utilização de SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Marques, J. (2010). Uma história da Gestão de Recursos Humanos. *Revista Dirigir*, 20-23.
- Marques, J., & Santos, N. (s/d). *Espaços turísticos e as novas formas de alojamento* . Coimbra: Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra : Cegot: Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento de Território.
- Martins, C., & Machado, C. . (2003). *Human Resources Management in the Hospitality Industry: a Case Study of the Northern Portugal*. Braga: Universidade do Minho .
- Martins, C., & Machado, C. (2002). *A Importância dos Recursos Humanos no Setor Hoteleiro* . RH-08.
- Martins, D. (2004). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Empresas de Média Dimensão*. Porto: Faculdade de Economia do Porto: Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento e Inserção Social.
- Martins, D. (2013). *Gestão e Retenção de Expatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas* (1ª ed.). Madrid: Bubok Publishing S.L.

- Martins, D., & Silva, S. (2013). Boas práticas de gestão de recursos humanos na Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria: Um estudo exploratório no contexto português. Obtido em 15 de Julho de 2015, de [www:<http://hdl.handle.net/10400.22/5122/>](http://hdl.handle.net/10400.22/5122/).
- Matias, Á., & Sardinha, R. (2008). Avanços em Economia e Gestão do Turismo. Em *Novas Tendências, Sustentabilidade e Desenvolvimento Regional* (p. 325). Lisboa: Sociedade e Organizações: Edições Piaget.
- MEI. (2007). Plano Estratégico Nacional do Turismo. *Ministério da Economia e da Inovação*. Obtido em 03 de 02 de 2015, de <http://www.turismodeportugal.pt/Português/conhecimento/planoestrategiconacionaldoturismo>
- Meignant, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Milheiro, E. (2004). *O turismo em Portugal: caracterização e perspectivas*. Portalegre: Escola Superior de Educação de Portalegre: Aprender.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (2006). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas .
- Mintzberg, H. (2003). *Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações*. São Paulo : Atlas .
- Mintzberg, N. (2005). *Des managers, des vrais, pas des MBA*. . Paris: Editions d'Organisation.
- Moniz, A. B. (1989). *Mudanças tecnológicas e organizacionais em Portugal*. Lisboa: Organizações e Trabalho.
- Monteiro, A., & Carrerra, L. (2006). A Gestão Estratégica De Organizações Hoteleiras em Salvador . *Revista Gestão e Planeamento*.
- Mosquera, P. (2002). Integração e Acolhimento. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa : Editora RH.
- Mota, M., & Cordeiro, J. (2015). Práticas de Gestão de Recursos Humanos: estudo de caso no setor segurador. *EJABM: European Journal of Applied Business Management*, 93-114.
- Moura, E. (2000). *Gestão de Recursos Humanos, Influências e Determinantes do Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mulder, M. (2007). Competência - Essência e Utilização do Conceito em ICVT. *Revista Europeia de Formação Profissional* .
- Murteira, B. (1990). *Probabilidades e Estatísticas*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Neves, J. G. (2000). Gestão de recursos humanos: evolução do problema em. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de*. Lisboa: Editora RH.
- Oliveira, A. P. (2001). *Turismo e Desenvolvimento: Planeamento e Organização* . Brasil: São Paulo : Editora Atlas .
- Oliveira, C. P. (2013). *Caracterização do mercado de*. Lisboa: Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa.

- Oliveira, M., & Gueiros, M. (2004). Clientes internos satisfeitos com as práticas de RH conduzem à satisfação dos clientes externos? um estudo no setor hoteleiro. *Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Anais: Curitiba: Enanpad.
- Pacheco, M. (2009). *Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas*. Ribeirão Preto : Universidade de São Paulo.
- Pacheco, M. A., & Almeida, N. (2005). Aprender a Gerir as Organizações no Século XXI. Em M. A. Pacheco, & N. Almeida. Lisboa: Áreas Editora.
- PENT. (2007). *Para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal*. Lisboa : Ministério da Economia e Inovação .
- Pereira, A. (2003). *SPSS: Guia Prático de Utilização - Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. Lisboa: Edições Sílabo .
- Pereira, S. C. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS*. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.
- Peretti, J.-M. (2001). *Recursos Humanos* (. Lisboa : Edições Sílabo.
- Peretti, M. (1998). *Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Perez, M. (2005). Competência: Uma Noção Plástica, Polissêmica e Polimorfa. *Trabalho e Educação* .
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2003). *Análise de Dados Para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Petrocchi, M. (2002). *Turismo: Planejamento e Gestão*. São Paulo: Futura.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. EUA: Harvard Business School Press.
- Pine, J., & Gilmore, J. (2007). *Authenticity: What Consumers Really Want*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, L. W., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. *Journal of Applied Psychology* .
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Portugal, P., & Vilares, H. (2013). *Sobre os Sindicatos, a Sindicalização e o Prémio Sindical*. Lisboa: Banco de Portugal, Departamento de Estudos Económicos.
- Portugal, T. d. (2006). *National Strategic Plan For Tourism: Foresting the Development of Tourism in Portugal*. Lisboa : Ministério da Economia e da Inovação .
- Quintana - Dénis, A., Beerli-Palacio, A. , & Martín-Santana, J. . (2007). Human resources systems as antecedents of hotel industry market orientation: An empirical study in the Canary Islands, Spain. *International Journal of Hospitality Management*, 854-870.
- Ramos, P. (1995). *Estratégias de Inovação e Promoção do Emprego*. Porto: Lusíadas: Revista de Ciência e Cultura.

- Rego, A. (2010). *Comunicação Pessoal e Organizacional: Teoria e Prática*. Lisboa : Sílabo .
- Reis, F. L. (2010). *Recrutamento, Selecção e Integração*. Lisboa: Editora RH.
- Ritchie, J., & Crouch, G. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Wallingford : Cabi: Publishing .
- Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Rocha, D. (2009). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Vitória: Universidade Candido Mendes: Pós-Graduação; Universidade Candido Mendes.
- Rodrigues, M. (1994). *Competividade e Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Rodrigues, P. Q. (2008). *Gestão de Activos Humanos no Século 21* . Lisboa : RH21.
- Rousseau, D. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's. *Journal of organizational*, 389-400.
- s/n. (3 de Agosto de 2015). Obtido de <http://www.statstutor.ac.uk/resources/uploaded/spearmans.pdf>
- Saliba, T. M. (2004). *Curso Básico de Segurança e Higiene Ocupacional*. São Paulo: LTDA.
- Santos, A. (1998). *Outsourcing e Flexibilidade - Uma Ferramenta de Gestão para o Séc. XXI*. Lisboa: Texto Editora.
- Santos, A. R. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Seaver, M., & et , a. (2000). *Gestão de Sistemas de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho* . Lisboa : Monitor .
- Seixo, J. M. (2007). *Gestão do Desempenho - Manual Prático* . Lisboa : Lidel - Edições Técnicas .
- Sekiou, Blondin, Fabi, Peretti, Batad, Alis, & Chevalier. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Sociedade e Organizações: Instituto Piaget.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios. Em Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Ida. .
- Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). *Recursos Humanos X Gestão de Pessoas* . Brasil : Gestão: Revista Científica de Administração.
- Sparrow, P., & Marchington, M. (1998). *Human Resource Management: The New Agenda*. London: *Financial Times/ Pitman Publishing*.
- Sroggins, W., & Benson, P. (2010). *International Human Resources Management: Diversity, Issues and Challenges*. Personal Review.
- Stavrinoudis, T., & Livadioti , G. (2011). *Researching the implementation of motivation practices in human resources in hotels:an experience from a Greek resort*. Greece: J. Leisure and Tourism Marketing.

- Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *Virtudes e Pecados Capitais: A Gestão de Pessoas no Brasil*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos Indivíduos às Organizações. Em J. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa : McGrawHill.
- Tavares, S., & Caetano, V. (1999). *A Emergência da Gestão de Recursos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação.
- Taylor, S. (2002). *People Resourcing*. London: CIPD.
- Teixeira, S. (2009). *Gestão das Organizações (2ª Edição ed.)*. Lisboa, Portugal: Verlag Dashofer.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Theobald, W. (2001). *Turismo Global*. Brasi: São Paulo : Senac .
- Tomasi, A. (2004). Qualificação ou Competência? Em *Da Qualificação à Competência - pensando o século XXI*. São Paulo: Papyrus.
- Truss, C. (1999). Soft and Hard models of human resources management. *Strategic Human Resource Management*.
- Vala, J., Lima, M., & Caetano, A. (1994). *Psicologia Social das Organizações*. Oeiras : Celta Editora.
- Vieira. (20 de Novembro de 2015). *A Expansão do Trabalho Feminino no Setor de Serviços: uma Análise nas Cinco Regiões do Brasil*. Obtido de <[http://www.administradores.com.br/producao\\_academica/mulheres\\_empendedoras\\_d\\_as\\_dificuldades\\_as\\_conquistas\\_no\\_mundo\\_dos\\_negocios/663/](http://www.administradores.com.br/producao_academica/mulheres_empendedoras_d_as_dificuldades_as_conquistas_no_mundo_dos_negocios/663/)>
- Vieira, J. M. (1997). *A Economia do Turismo em Portugal*. Lisboa: Biblioteca de Economia & Empresa Publicações Dom Quixote .
- Walton, R. (1985). *From Control to Commitment in the Workplace*. Harvard Bussiness Review.
- Wright, P. M. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Zar, J. (1999). *Biostatistical Analysis*. Upper Saddle River, NJ. : Prentice Hall.
- Zarifian, P. (2003). *odelo de competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo : Senac .

## **ANEXOS**

---

## ANEXO 1

### INQUÉRITO DIRIGIDO AO (S) RESPONSÁVEL (EIS) DE RH DOS EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS E SETOR HOTELEIRO



## ANEXO 2

### E-MAIL QUE ACOMPANHOU O INQUÉRITO DIRIGIDO AOS RESPONSÁVEIS DE RH DOS EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS E SETOR HOTELEIRO

Exmos Senhores,

Sou aluna do 2º ano do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, na ESEIG (Instituto Politécnico do Porto), e encontro-me a realizar a dissertação de Mestrado, sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Sector Hoteleiro e Empreendimentos Turísticos em Portugal.

Tenho enorme respeito pela sua função e por todo o trabalho que ela exige. Todo o tempo que tem é precioso para todas as tarefas que estão em seu encargo.

Contudo, venho deste modo solicitar o preenchimento do Inquérito que diz respeito à minha tese de mestrado em Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Empreendimentos Turísticos, a Diretores, Responsáveis de RH, ou Gerentes.

Imagino os pedidos que vos chegam diariamente com assuntos semelhantes aos meus são imensos, mas asseguro que o preenchimento é simples e não demorará mais de 10 minutos.

**Como o tempo urge e me encontro em contra-relógio, peço o favor de que o mesmo possa ser preenchido e submetido até ao dia 5 de Dezembro. O anonimato do(a) respondente será totalmente garantido.**

**Todas as respostas conseguidas são escassas pelo que a sua eventual ajuda na resposta do inquérito será preciosa para o desenvolvimento da minha dissertação de mestrado.**

Para responder, peço que aceda ao link seguinte:

[https://docs.google.com/forms/d/10XTi5YkE96fNGWK6co65s1s3n\\_xqmpr\\_T9hY4evaPkI/viewform?c=0&w=1&usp=mail\\_form\\_link](https://docs.google.com/forms/d/10XTi5YkE96fNGWK6co65s1s3n_xqmpr_T9hY4evaPkI/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link)

Muito obrigada pela sua colaboração.

Peço desculpa pela repetição de envio do mesmo correio eletrónico aos que já responderam, mas sendo anónimo não consigo excluir da base de dados de divulgação.

## **ANEXO 3**

### **OUTPUTS DA ANÁLISE DE DADOS**

Frequency Table

Qual o ano de início de atividade?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	2	2,3	2,3	2,3
1917	1	1,1	1,1	3,4
1946	1	1,1	1,1	4,6
1953	1	1,1	1,1	5,7
1959	1	1,1	1,1	6,9
1964	1	1,1	1,1	8,0
1966	1	1,1	1,1	9,2
1970	1	1,1	1,1	10,3
1974	2	2,3	2,3	12,6
1975	2	2,3	2,3	14,9
1979	2	2,3	2,3	17,2
1980	1	1,1	1,1	18,4
1981	1	1,1	1,1	19,5
1982	2	2,3	2,3	21,8
1984	1	1,1	1,1	23,0
1985	1	1,1	1,1	24,1
1986	3	3,4	3,4	27,6
1987	2	2,3	2,3	29,9
1988	2	2,3	2,3	32,2
1989	2	2,3	2,3	34,5
1990	3	3,4	3,4	37,9
1991	4	4,6	4,6	42,5
1992	1	1,1	1,1	43,7
1993	1	1,1	1,1	44,8
1994	1	1,1	1,1	46,0
1995	1	1,1	1,1	47,1
1996	1	1,1	1,1	48,3
1997	1	1,1	1,1	49,4
1998	2	2,3	2,3	51,7
1999	1	1,1	1,1	52,9
2000	2	2,3	2,3	55,2
2001	1	1,1	1,1	56,3
2002	1	1,1	1,1	57,5
2003	3	3,4	3,4	60,9
2004	2	2,3	2,3	63,2
2005	5	5,7	5,7	69,0
2006	3	3,4	3,4	72,4

2007	1	1,1	1,1	73,6
2008	7	8,0	8,0	81,6
2009	2	2,3	2,3	83,9
2010	1	1,1	1,1	85,1
2011	3	3,4	3,4	88,5
2012	3	3,4	3,4	92,0
2013	3	3,4	3,4	95,4
2014	4	4,6	4,6	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Qual o concelho em que está localizada a sede da sua empresa?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Albufeira	6	6,9	6,9	6,9
Angra do Heroísmo	1	1,1	1,1	8,0
Angra do Heroísmo	1	1,1	1,1	9,2
Armamar	1	1,1	1,1	10,3
Beja	1	1,1	1,1	11,5
Belmonte	1	1,1	1,1	12,6
Caminha	2	2,3	2,3	14,9
Castelo Branco	1	1,1	1,1	16,1
Chaves	1	1,1	1,1	17,2
Covilhã	1	1,1	1,1	18,4
Esposende	1	1,1	1,1	19,5
Estarreja	1	1,1	1,1	20,7
Estoril	1	1,1	1,1	21,8
Évora	2	2,3	2,3	24,1
Faro	2	2,3	2,3	26,4
Fundão	1	1,1	1,1	27,6
Grandola	1	1,1	1,1	28,7
Guarda	2	2,3	2,3	31,0
Guimarães	1	1,1	1,1	32,2
Horta	1	1,1	1,1	33,3
Lagoa	1	1,1	1,1	34,5
Leiria	1	1,1	1,1	35,6
Lisboa	7	8,0	8,0	43,7
Loulé	1	1,1	1,1	44,8
Loures	1	1,1	1,1	46,0

Manteigas	1	1,1	1,1	47,1
Nacional	1	1,1	1,1	48,3
Nazaré	1	1,1	1,1	49,4
Nelas	3	3,4	3,4	52,9
Oliveira de Azeméis	1	1,1	1,1	54,0
Ovar	1	1,1	1,1	55,2
Palmela	1	1,1	1,1	56,3
Penafiel	1	1,1	1,1	57,5
Ponta Delgada	1	1,1	1,1	58,6
Porto	5	5,7	5,7	64,4
Povoa de Varzim	1	1,1	1,1	65,5
Sabrosa	1	1,1	1,1	66,7
Santarém	1	1,1	1,1	67,8
São Pedro do Sul	7	8,0	8,0	75,9
São Roque do Pico	1	1,1	1,1	77,0
Sao Sebastiao de Pedreira	1	1,1	1,1	78,2
Sertã	1	1,1	1,1	79,3
Sesimbra	1	1,1	1,1	80,5
Tábua	1	1,1	1,1	81,6
Viana do castelo	1	1,1	1,1	82,8
Vila do conde	1	1,1	1,1	83,9
Vila Nova de Gaia	2	2,3	2,3	86,2
Vila Real	1	1,1	1,1	87,4
Viseu	9	10,3	10,3	97,7
Vouzela	2	2,3	2,3	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Qual o número de colaboradores da sua empresa?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	1	1,1	1,2	1,2
1	3	3,4	3,5	4,7
2	4	4,6	4,7	9,4
3	5	5,7	5,9	15,3
4	5	5,7	5,9	21,2
5	5	5,7	5,9	27,1
6	3	3,4	3,5	30,6
7	1	1,1	1,2	31,8
8	3	3,4	3,5	35,3
9	2	2,3	2,4	37,6

10	3	3,4	3,5	41,2
11	1	1,1	1,2	42,4
12	3	3,4	3,5	45,9
13	1	1,1	1,2	47,1
14	3	3,4	3,5	50,6
18	2	2,3	2,4	52,9
19	1	1,1	1,2	54,1
20	3	3,4	3,5	57,6
21	2	2,3	2,4	60,0
22	5	5,7	5,9	65,9
24	2	2,3	2,4	68,2
25	1	1,1	1,2	69,4
26	1	1,1	1,2	70,6
27	1	1,1	1,2	71,8
30	3	3,4	3,5	75,3
40	2	2,3	2,4	77,6
44	1	1,1	1,2	78,8
45	1	1,1	1,2	80,0
48	1	1,1	1,2	81,2
60	2	2,3	2,4	83,5
64	1	1,1	1,2	84,7
70	2	2,3	2,4	87,1
75	1	1,1	1,2	88,2
80	2	2,3	2,4	90,6
82	1	1,1	1,2	91,8
120	1	1,1	1,2	92,9
150	1	1,1	1,2	94,1
250	1	1,1	1,2	95,3
280	1	1,1	1,2	96,5
296	1	1,1	1,2	97,6
500	1	1,1	1,2	98,8
1000	1	1,1	1,2	100,0
Total	85	97,7	100,0	
Missing System	2	2,3		
Total	87	100,0		

**A empresa onde trabalha é certificada segundo algum Sistema de Gestão da Qualidade?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	65	74,7	74,7	74,7

Sim	22	25,3	25,3	100,0
Total	87	100,0	100,0	

#### Análise e Descrição das Funções

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH	14	16,1	16,1	16,1
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH	8	9,2	9,2	25,3
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não implementação das práticas de GRH	18	20,7	20,7	46,0
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH	28	32,2	32,2	78,2
O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH	19	21,8	21,8	100,0
Total	87	100,0	100,0	

#### Avaliação de Desempenho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH	19	21,8	21,8	21,8

Intervenção do Departamento de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH	8	9,2	9,2	31,0
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não implementação das práticas de GRH	17	19,5	19,5	50,6
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH	26	29,9	29,9	80,5
O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH	17	19,5	19,5	100,0
Total	87	100,0	100,0	

#### Comunicação e Partilha de Informação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH	17	19,5	19,5	19,5
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH	5	5,7	5,7	25,3

Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não implementação das práticas de GRH	14	16,1	16,1	41,4
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH	31	35,6	35,6	77,0
O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH	20	23,0	23,0	100,0
Total	87	100,0	100,0	

#### Contratação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH	14	16,1	16,1	16,1
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH	4	4,6	4,6	20,7
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não implementação das práticas de GRH	18	20,7	20,7	41,4

Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH	28	32,2	32,2	73,6
O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH	23	26,4	26,4	100,0
Total	87	100,0	100,0	

#### Relatório Único da Atividade Social da Empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH	17	19,5	19,5	19,5
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH	8	9,2	9,2	28,7
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não implementação das práticas de GRH	20	23,0	23,0	51,7
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH	21	24,1	24,1	75,9

O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH	21	24,1	24,1	100,0
Total	87	100,0	100,0	

#### Formação Profissional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH	13	14,9	14,9	14,9
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH	11	12,6	12,6	27,6
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não implementação das práticas de GRH	24	27,6	27,6	55,2
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH	24	27,6	27,6	82,8
O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH	15	17,2	17,2	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Gestão e Desenvolvimento da Carreira**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH	21	24,1	24,1	24,1
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH	12	13,8	13,8	37,9
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não implementação das práticas de GRH	19	21,8	21,8	59,8
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH	23	26,4	26,4	86,2
O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH	12	13,8	13,8	100,0
Total	87	100,0	100,0	

### Gestão Previsional de Competências

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH	26	29,9	29,9	29,9
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH	9	10,3	10,3	40,2
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não implementação das práticas de GRH	20	23,0	23,0	63,2
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH	21	24,1	24,1	87,4
O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH	11	12,6	12,6	100,0
Total	87	100,0	100,0	

### Higiene e Segurança no Trabalho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH	14	16,1	16,1	16,1
	Intervenção do Departamento de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH	7	8,0	8,0	24,1
	Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não implementação das práticas de GRH	17	19,5	19,5	43,7
	Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH	30	34,5	34,5	78,2
	O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH	19	21,8	21,8	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

#### Integração e Acolhimento

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH	17	19,5	19,5	19,5

Intervenção do Departamento de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH	3	3,4	3,4	23,0
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não implementação das práticas de GRH	13	14,9	14,9	37,9
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH	34	39,1	39,1	77,0
O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH	20	23,0	23,0	100,0
Total	87	100,0	100,0	

#### Inquéritos de Satisfação dos Colaboradores

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH	34	39,1	39,1	39,1
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH	8	9,2	9,2	48,3

Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não implementação das práticas de GRH	10	11,5	11,5	59,8
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH	23	26,4	26,4	86,2
O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH	12	13,8	13,8	100,0
Total	87	100,0	100,0	

#### Levantamento da Assiduidade e Absentismo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH	15	17,2	17,2	17,2
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH	7	8,0	8,0	25,3
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não implementação das práticas de GRH	15	17,2	17,2	42,5

Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH	25	28,7	28,7	71,3
O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH	25	28,7	28,7	100,0
Total	87	100,0	100,0	

#### Melhoria das Condições de Trabalho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH	20	23,0	23,0	23,0
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH	7	8,0	8,0	31,0
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não implementação das práticas de GRH	17	19,5	19,5	50,6
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH	26	29,9	29,9	80,5

O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH	17	19,5	19,5	100,0
Total	87	100,0	100,0	

#### Práticas de Remuneração Direta

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH	22	25,3	25,3	25,3
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH	8	9,2	9,2	34,5
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não implementação das práticas de GRH	18	20,7	20,7	55,2
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH	22	25,3	25,3	80,5
O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH	17	19,5	19,5	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Práticas de Remuneração Indireta**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH	31	35,6	35,6	35,6
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH	14	16,1	16,1	51,7
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não implementação das práticas de GRH	17	19,5	19,5	71,3
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH	14	16,1	16,1	87,4
O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH	11	12,6	12,6	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Práticas de Redução de Efetivos**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH	28	32,2	32,2	32,2
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH	8	9,2	9,2	41,4
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não implementação das práticas de GRH	18	20,7	20,7	62,1
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH	19	21,8	21,8	83,9
O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH	14	16,1	16,1	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Participação e Envolvimento dos Trabalhadores**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH	22	25,3	25,3	25,3

Intervenção do Departamento de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH	3	3,4	3,4	28,7
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não implementação das práticas de GRH	29	33,3	33,3	62,1
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH	19	21,8	21,8	83,9
O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH	14	16,1	16,1	100,0
Total	87	100,0	100,0	

#### Recrutamento e Seleção

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH	14	16,1	16,1	16,1
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH	7	8,0	8,0	24,1

Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não implementação das práticas de GRH	14	16,1	16,1	40,2
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH	30	34,5	34,5	74,7
O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH	22	25,3	25,3	100,0
Total	87	100,0	100,0	

#### Resolução Formal de Conflitos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH	14	16,1	17,3	17,3
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH	10	11,5	12,3	29,6
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não implementação das práticas de GRH	20	23,0	24,7	54,3

	Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH	24	27,6	29,6	84,0
	O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH	13	14,9	16,0	100,0
	Total	81	93,1	100,0	
Missing	System	6	6,9		
Total		87	100,0		

#### Relações de Trabalho na Empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH	14	16,1	16,1	16,1
	Intervenção do Departamento de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH	9	10,3	10,3	26,4
	Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não implementação das práticas de GRH	27	31,0	31,0	57,5
	Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH	22	25,3	25,3	82,8

O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH	15	17,2	17,2	100,0
Total	87	100,0	100,0	

#### Retenção de Empregados

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH	27	31,0	31,0	31,0
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH	5	5,7	5,7	36,8
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não implementação das práticas de GRH	21	24,1	24,1	60,9
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH	24	27,6	27,6	88,5
O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH	10	11,5	11,5	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Gestão de Expatriados**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH	44	50,6	50,6	50,6
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, mas não tem poder de decisão nem de implementação das práticas de GRH	10	11,5	11,5	62,1
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão mas não implementação das práticas de GRH	18	20,7	20,7	82,8
Intervenção do Departamento de RH na auscultação, tem poder de decisão e implementa das práticas de GRH	8	9,2	9,2	92,0
O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH	7	8,0	8,0	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Qual a 1.ª prática de GRH que é desenvolvida na empresa onde trabalha?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não tem práticas GRH	46	52,9	52,9	52,9
Avaliação de Desempenho	3	3,4	3,4	56,3
Comunicação e Partilha de Informação	4	4,6	4,6	60,9
Contratação	3	3,4	3,4	64,4
Gestão Previsional de Competências	3	3,4	3,4	67,8
Higiene e Segurança no Trabalho	3	3,4	3,4	71,3
Inquéritos de Satisfação dos Colaboradores	1	1,1	1,1	72,4
Levantamento da Assiduidade/Taxa de Absentismo	6	6,9	6,9	79,3
Melhoria das Condições de Trabalho na Empresa	1	1,1	1,1	80,5
Práticas de Remuneração Indireta/Não Económica	6	6,9	6,9	87,4
Participação e Envolvimento dos Trabalhadores	1	1,1	1,1	88,5
Recrutamento e Seleção	8	9,2	9,2	97,7
Relações de Trabalho na Empresa	1	1,1	1,1	98,9
Resolução Formal de Conflitos	1	1,1	1,1	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Qual a 2.ª prática de GRH que é desenvolvida na empresa onde trabalha?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Não tem práticas GRH	48	55,2	55,2	55,2
	Análise e Descrição de Funções	2	2,3	2,3	57,5
	Avaliação de Desempenho	2	2,3	2,3	59,8
	Comunicação e Partilha de Informação	2	2,3	2,3	62,1
	Contratação	3	3,4	3,4	65,5
	Formação Profissional	6	6,9	6,9	72,4
	Gestão e Desenvolvimento da Carreira	3	3,4	3,4	75,9
	Higiene e Segurança no Trabalho	1	1,1	1,1	77,0
	Integração e Acolhimento	1	1,1	1,1	78,2
	Levantamento da Assiduidade/Taxa de Absentismo	4	4,6	4,6	82,8
	Melhoria das Condições de Trabalho na Empresa	1	1,1	1,1	83,9
	Práticas de Remuneração Direta ou Económica	1	1,1	1,1	85,1
	Práticas de Remuneração Indireta/Não Económica	3	3,4	3,4	88,5
	Participação e Envolvimento dos Trabalhadores	3	3,4	3,4	92,0
	Recrutamento e Seleção	6	6,9	6,9	98,9
	Relações de Trabalho na Empresa	1	1,1	1,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Qual a 3.ª prática de GRH que é desenvolvida na empresa onde trabalha?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não tem práticas GRH	52	59,8	59,8
	Análise e Descrição de Funções	1	1,1	60,9
	Avaliação de Desempenho	1	1,1	62,1

Comunicação e Partilha de Informação	3	3,4	3,4	65,5
Contratação	4	4,6	4,6	70,1
Formação Profissional	4	4,6	4,6	74,7
Higiene e Segurança no Trabalho	3	3,4	3,4	78,2
Integração e Acolhimento	3	3,4	3,4	81,6
Levantamento da Assiduidade/Taxa de Absentismo	1	1,1	1,1	82,8
Melhoria das Condições de Trabalho na Empresa	2	2,3	2,3	85,1
Práticas de Remuneração Direta ou Económica	1	1,1	1,1	86,2
Participação e Envolvimento dos Trabalhadores	3	3,4	3,4	89,7
Recrutamento e Seleção	3	3,4	3,4	93,1
Relatório Unico da Atividade Social da Empresa	1	1,1	1,1	94,3
Relações de Trabalho na Empresa	3	3,4	3,4	97,7
Resolução Formal de Conflitos	2	2,3	2,3	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Qual a 4.ª prática de GRH que é desenvolvida na empresa onde trabalha?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não tem práticas GRH	53	60,9	60,9	60,9
Análise e Descrição de Funções	1	1,1	1,1	62,1
Avaliação de Desempenho	5	5,7	5,7	67,8
Comunicação e Partilha de Informação	2	2,3	2,3	70,1
Contratação	1	1,1	1,1	71,3
Formação Profissional	5	5,7	5,7	77,0

Gestão Previsional de Competências	1	1,1	1,1	78,2
Higiene e Segurança no Trabalho	3	3,4	3,4	81,6
Integração e Acolhimento	1	1,1	1,1	82,8
Inquéritos de Satisfação dos Colaboradores	1	1,1	1,1	83,9
Levantamento da Assiduidade/Taxa de Absentismo	1	1,1	1,1	85,1
Melhoria das Condições de Trabalho na Empresa	1	1,1	1,1	86,2
Práticas de Remuneração Direta ou Económica	1	1,1	1,1	87,4
Práticas de Remuneração Indireta/Não Económica	2	2,3	2,3	89,7
Práticas de Redução de Efetivos	1	1,1	1,1	90,8
Participação e Envolvimento dos Trabalhadores	2	2,3	2,3	93,1
Recrutamento e Seleção	1	1,1	1,1	94,3
Relatório Unico da Atividade Social da Empresa	2	2,3	2,3	96,6
Relações de Trabalho na Empresa	2	2,3	2,3	98,9
Resolução Formal de Conflitos	1	1,1	1,1	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Na empresa existem trabalhadores sindicalizados?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	71	81,6	81,6	81,6
Sim	16	18,4	18,4	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Se sim, desde quando (ano)?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1959	1	1,1	6,3	6,3
1970	1	1,1	6,3	12,5
1990	3	3,4	18,8	31,3
1995	1	1,1	6,3	37,5

	1996	1	1,1	6,3	43,8
	1997	2	2,3	12,5	56,3
	2000	1	1,1	6,3	62,5
	2003	1	1,1	6,3	68,8
	2005	1	1,1	6,3	75,0
	2008	1	1,1	6,3	81,3
	2010	3	3,4	18,8	100,0
	Total	16	18,4	100,0	
Missing	System	71	81,6		
Total		87	100,0		

**Se sim, qual a percentagem de trabalhadores sindicalizados?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	68	78,2	78,2
	,02	1	1,1	79,3
	,05	1	1,1	80,5
	,10	3	3,4	83,9
	,20	1	1,1	85,1
	,30	4	4,6	89,7
	,40	2	2,3	92,0
	,45	1	1,1	93,1
	1,00	2	2,3	95,4
	10,00	1	1,1	96,6
	20,00	1	1,1	97,7
	40,00	1	1,1	98,9
	75,00	1	1,1	100,0
Total		87	100,0	100,0

**Qual a função da pessoa que preencheu o questionário?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sem Informação	9	10,3	10,3	10,3
Diretor(a)	24	27,6	27,6	37,9
Sócio(a)	3	3,4	3,4	41,4
Gerente	11	12,6	12,6	54,0
Proprietário(a)	1	1,1	1,1	55,2
Manager	7	8,0	8,0	63,2
Assistente	9	10,3	10,3	73,6
Receção	4	4,6	4,6	78,2
Recursos Humanos	12	13,8	13,8	92,0
Comercial	2	2,3	2,3	94,3
Relações Públicas	1	1,1	1,1	95,4
Gestor	1	1,1	1,1	96,6
Técnico	2	2,3	2,3	98,9
Psicólogo(a)	1	1,1	1,1	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Desde quando ocupa esta função (indique os anos)?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	13	14,9	15,1	15,1
2	9	10,3	10,5	25,6
3	8	9,2	9,3	34,9
4	4	4,6	4,7	39,5
5	8	9,2	9,3	48,8
6	5	5,7	5,8	54,7
7	2	2,3	2,3	57,0
8	6	6,9	7,0	64,0
9	5	5,7	5,8	69,8
10	5	5,7	5,8	75,6
11	1	1,1	1,2	76,7
12	1	1,1	1,2	77,9
14	5	5,7	5,8	83,7
16	2	2,3	2,3	86,0
17	1	1,1	1,2	87,2

18	1	1,1	1,2	88,4
19	1	1,1	1,2	89,5
20	1	1,1	1,2	90,7
22	2	2,3	2,3	93,0
23	2	2,3	2,3	95,3
25	2	2,3	2,3	97,7
30	1	1,1	1,2	98,8
31	1	1,1	1,2	100,0
Total	86	98,9	100,0	
Missing System	1	1,1		
Total	87	100,0		

**Qual a formação escolar que possui?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sem Informação	5	5,7	5,7	5,7
Ensino Básico	1	1,1	1,1	6,9
Ensino Secundário	15	17,2	17,2	24,1
Licenciatura	56	64,4	64,4	88,5
Mestrado	6	6,9	6,9	95,4
Formação Profissional	4	4,6	4,6	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Qual a idade da pessoa que preencheu o inquérito?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	1	1,1	1,3	1,3
25	2	2,3	2,5	3,8
26	2	2,3	2,5	6,3
27	1	1,1	1,3	7,5
28	1	1,1	1,3	8,8
29	2	2,3	2,5	11,3
30	4	4,6	5,0	16,3
31	1	1,1	1,3	17,5
32	2	2,3	2,5	20,0
33	5	5,7	6,3	26,3
34	2	2,3	2,5	28,7
35	3	3,4	3,8	32,5
36	6	6,9	7,5	40,0
37	1	1,1	1,3	41,3
38	3	3,4	3,8	45,0
39	6	6,9	7,5	52,5

40	4	4,6	5,0	57,5
41	3	3,4	3,8	61,3
42	1	1,1	1,3	62,5
43	1	1,1	1,3	63,7
44	3	3,4	3,8	67,5
45	1	1,1	1,3	68,8
46	3	3,4	3,8	72,5
48	2	2,3	2,5	75,0
49	1	1,1	1,3	76,3
50	2	2,3	2,5	78,8
51	2	2,3	2,5	81,3
52	2	2,3	2,5	83,8
53	1	1,1	1,3	85,0
54	1	1,1	1,3	86,3
55	2	2,3	2,5	88,8
57	1	1,1	1,3	90,0
58	4	4,6	5,0	95,0
60	1	1,1	1,3	96,3
63	1	1,1	1,3	97,5
64	1	1,1	1,3	98,8
65	1	1,1	1,3	100,0
Total	80	92,0	100,0	
Missing System	7	8,0		
Total	87	100,0		

**Qual o sexo da pessoa que preencheu o inquérito?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sem informação	3	3,4	3,4	3,4
Feminino	53	60,9	60,9	64,4
Masculino	31	35,6	35,6	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Qual o setor de atividade da sua empresa?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sem Informação	1	1,1	1,1	1,1
Hotelaria	55	63,2	63,2	64,4
Turismo	8	9,2	9,2	73,6
Turismo Rural	4	4,6	4,6	78,2
Turismo Equestre	1	1,1	1,1	79,3

Hotelaria e Turismo	6	6,9	6,9	86,2
Hotelaria e Golf	1	1,1	1,1	87,4
Hotelaria e Restauração	6	6,9	6,9	94,3
Passeios e Guias Turísticos	1	1,1	1,1	95,4
Viagens	1	1,1	1,1	96,6
Campismo	1	1,1	1,1	97,7
Restauração	2	2,3	2,3	100,0
Total	87	100,0	100,0	