

**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

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

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

Anny Gabriely Araújo Garcia

**Gestão de Recursos Humanos na Indústria do Turismo em Portugal:**

Tendências Futuras do Capital Humano: um estudo exploratório em unidades hoteleiras no Distrito de Coimbra

2016

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

Anny Gabriely Araújo Garcia

**Gestão de Recursos Humanos na Indústria do Turismo em Portugal:**  
Tendências Futuras do Capital Humano: um estudo exploratório em unidades  
hoteleiras no Distrito de Coimbra

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, Fevereiro de 2016

**Anny Gabriely Araújo Garcia**

**Gestão de Recursos Humanos na Indústria do Turismo em Portugal:  
Tendências Futuras do Capital Humano: um estudo exploratório em  
unidades hoteleiras no Distrito de Coimbra**

Dissertação de Mestrado

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

**Membros do Júri**

Presidente

Professora Doutora Viviana Andrade Meirinhos

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 Maria José Felício

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda – Universidade de Aveiro

Vila do Conde, Fevereiro de 2016

*Dedico esta Dissertação a minha mãe pelo incentivo e apoio em todas as  
minhas decisões.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu pai, pelos grandiosos ensinamentos que recebi durante toda a minha vida, pelo apoio, dedicação e, sobretudo, muito amor.

A minha mãe que sempre apoiou e me ensinou a lutar pelos meus objetivos. O meu agradecimento especial por acreditar nas minhas capacidades de crescer e evoluir na vida académica e profissional. Foi contigo que aprendi que a vida é para ser vivida em todos os sentidos.

Aos meus irmãos, agradeço o apoio, amizade, alegria e atenção. Sou mais completa por tê-los na minha vida.

Sou muito grata a toda a minha família pelo incentivo recebido ao longo destes anos e por me ensinarem que a vida é feita de sonhos e conquistas.

Um especial agradecimento ao Luís Henriques por todo apoio e incentivo na minha vida académica e profissional.

A ti Manuel, agradeço todo o amor, generosidade, motivação, apoio e compreensão atribuídos ao longo desta Dissertação. Obrigada por acreditar em mim e sempre apoiar as minhas decisões.

Aos meus amigos, que me apoiaram e incentivaram durante este percurso académico, em especial a Raquel, Sofia, Cátia, Juliana e toda a família Ribeiro, nunca vos esquecerei.

À Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins, orientadora da dissertação, agradeço o apoio e dedicação nesta investigação. Gostaria, principalmente, de agradecer a confiança que depositou no meu estudo.

À Professora Doutora Susana Sofia Pereira da Silva, coorientadora da dissertação, agradeço todo o apoio, disponibilidade e a partilha do saber e as valiosas contribuições para o trabalho.

Aos diretores hoteleiros dos hotéis do Distrito de Coimbra, pelas respostas às entrevistas que representam uma parte valiosa e indispensável deste estudo.

O meu profundo agradecimento a todas as pessoas que contribuíram e me incentivaram para a concretização desta dissertação.

Agradeço, principalmente, a Deus, a quem pertence tudo o que sou.

## RESUMO ANALÍTICO

No setor do turismo, devido a evolução social e tecnológica, surgiram exigências relativamente ao conhecimento, inovação, informação e qualidade, que resultaram numa maior procura de perfis profissionais adaptados às necessidades a médio prazo (Eurico, 2012). Assim, as unidades hoteleiras têm sentido uma forte necessidade de recrutar e reter pessoas qualificadas e capazes de antecipar múltiplos fatores decisivos na satisfação do cliente.

Neste sentido, o presente estudo procura explorar e compreender as tendências futuras ao nível do Capital Humano na indústria do Turismo, mais especificamente no que respeita às unidades hoteleiras, tendo como amostra unidades localizadas no distrito de Coimbra. A análise incidirá nas competências específicas requeridas no setor, qualificações, formação profissional, recrutamento e seleção, sistema de remuneração e recompensa e do sistema de progressão na carreira. Assim, foi escolhido para o presente estudo a metodologia qualitativa, em que os dados foram recolhidos a partir do inquérito por entrevista realizado a sete Diretores e um assistente de direção de oito unidades hoteleiras no Distrito de Coimbra. Para o tratamento dos dados foi aplicada a análise do conteúdo através do processo de preparação das entrevistas transcritas, que, após uma leitura exaustiva, foram transformados em unidades de análise que permitiram a criação de categorias dessas unidades. Após a criação de categorias de análise foi possível realizar a descrição através de uma síntese dos dados fazendo uso de citações diretas dos dados recolhidos. Por fim, foi realizada a interpretação dos dados que traduz-se na relação das categorias das unidades de análise e a fundamentação teórica presente neste estudo (Santos, 2012).

Os resultados obtidos a partir deste estudo revelam que os requisitos exigidos para os colaboradores e para determinadas práticas de gestão de recursos humanos nas unidades hoteleiras atualmente e num futuro próximo serão essencialmente os mesmos. Todavia, foi possível estabelecer o perfil ideal dos futuros colaboradores das unidades hoteleiras e tendências de práticas de gestão de recursos humanos como formação e desenvolvimento, recrutamento e seleção, planos de progressão na carreira e sistemas de remuneração e recompensa. Foi igualmente possível verificar que a maioria

das unidades hoteleiras analisadas é de pequena e média dimensão não dispõe de um departamento de Recursos Humanos, sendo aplicada pelos gestores de topo.

**Palavras-Chave:** Turismo e hospitalidade, unidades hoteleiras, Gestão de Recursos Humanos, Prática de Gestão de Recursos Humanos.

## **ABSTRACT**

In the tourism sector, due to social and technological developments, some demands came along on knowledge, innovation, information and quality, which resulted in increased demand for professional profiles adapted to the needs in the medium term (Eurico, 2012). Thus, the hotel units have felt a strong need to recruit and retain qualified people with the ability to anticipate multiple key factors in customer satisfaction.

In this context, the present investigation seeks to explore and understand the future trends of human capital in the tourism sector, specifically with regard to hotel units. The sample was composed with a sample of hotel units located in the district of Coimbra. The analysis focused the specific competencies required in the tourism sector as qualifications, training needs, recruitment and selection, remuneration and reward systems and career progression systems. The data used in this study were collected from interview surveys conducted to seven directors and a management assistant of eight hotel properties located in the district of Coimbra. For the data analysis was applied to analyze the content through the process of preparing transcribed interviews, which, after a thorough reading, were transformed into units of analysis that allowed the creation of categories of these units. After the creation of categories of analysis was possible the description through a synthesis of the data making use of direct quotations of the data collected. Finally, the interpretation of data was performed which is reflected in the list of categories of units of analysis and theoretical foundation present in this study (Santos, 2012).

The results of this study reveal that the currently requisites demanded for employees and for certain human resources management practices will be essentially the same in the near future. Although it was possible to establish the ideal profile of future employees of the hotel units and the future trends in human resource management practices such as training and development, recruitment and selection, career progression plans and remuneration and reward systems. It was also verified that the major part of the hotel units analysed were small and medium organizations without human resources management departments, it is applied by top managers.

**Keywords:** tourism and hospitality, hotel units, human resources management, human resources management practices.



## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	03
RESUMO ANALÍTICO.....	04
ABSTRACT.....	06
SUMÁRIO.....	07
Lista de Quadros.....	10
Lista de Tabelas.....	11
Lista de Siglas.....	12
Lista de Expressões Latinas.....	12
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO UM – REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>15</b>
1.1. O Setor do Turismo em Portugal.....	15
1.1.1. Unidades Hoteleiras.....	17
1.2. A Gestão de Recursos Humanos nas Unidades Hoteleiras.....	21
1.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas Unidades Hoteleiras....	24
1.3.1. Identificação e planeamento de competências específicas dos colaboradores nas Unidades Hoteleiras.....	25
1.3.2. Recrutamento e seleção nas Unidades Hoteleiras.....	28
1.3.3. Sistema de formação nas Unidades Hoteleiras.....	30
1.3.4. A progressão na carreira nas Unidades Hoteleiras.....	31
1.3.5. Sistema de remuneração e recompensas nas Unidades Hoteleiras.....	33
<b>CAPÍTULO DOIS – METODOLOGIA DE ESTUDO.....</b>	<b>35</b>
2.1. – Opção Metodológica.....	35
2.2. – População e Amostra.....	36
2.3. – Recolha e Análise dos Dados.....	37
<b>CAPÍTULO TRÊS – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>40</b>
3.1. O Perfil Ideal dos Futuros Colaboradores das Unidades Hoteleiras.....	40

3.1.1. Competências transversais, técnico-profissionais, comportamentais e requisitos mínimos.....	44
3.2. O Processo de Recrutamento e Seleção nas Unidades Hoteleiras.....	51
3.3. A Formação profissional dos Futuros Colaboradores nas Unidades Hoteleiras.....	53
3.4. A Progressão na Carreira nas Unidades Hoteleiras.....	55
3.5. Sistema de Remuneração e Recompensa nas Unidades Hoteleiras.....	59
3.6. A Gestão de Recursos Humanos nas Unidades Hoteleiras.....	64
3.7. A competitividade e a GRH nas Unidades Hoteleiras.....	67

## **CAPÍTULO QUATRO – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....70**

4.1 - O Perfil Ideal dos Futuros Colaboradores nas Unidades Hoteleiras.....	70
4.2 – O Processo de Recrutamento e Seleção nas Unidades Hoteleiras.....	71
4.3 – A Formação profissional dos Futuros Colaboradores nas Unidades Hoteleiras.....	72
4.4 – A Progressão na Carreira nas Unidades Hoteleiras.....	73
4.5 – O Sistema de Remuneração e Recompensa nas Unidades Hoteleiras.....	74
4.6 – A Gestão de Recursos Humanos nas Unidades Hoteleiras.....	74
4.7 – A competitividade e a GRH nas Unidades Hoteleiras.....	76

## **CAPÍTULO CINCO – CONCLUSÕES.....77**

5.1 – Limitações da pesquisa e futuras linhas de pesquisa.....	81
--	----

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....82**

## **ANEXOS**

<b>Anexo A</b> – <i>Email</i> enviado aos potenciais.....	91
<b>Anexo B</b> – Questionário Sociodemográfico.....	92
<b>Anexo C</b> – Consentimento Informado.....	93
<b>Anexo D</b> – Guião de Entrevista.....	94
<b>Anexo E</b> – Tratamento dos dados das entrevistas – Questão 1.....	96
<b>Anexo F</b> – Tratamento dos dados das entrevistas - Questão 2.....	96
<b>Anexo G</b> – Tratamento dos dados das entrevistas – Questão 3.....	96
<b>Anexo H</b> – Tratamento dos dados das entrevistas – Questão 4.....	97
<b>Anexo I</b> – Tratamento dos dados das entrevistas – Questão 5.....	97
<b>Anexo J</b> – Tratamento dos dados das entrevistas – Questão 6.....	97
<b>Anexo K</b> – Tratamento dos dados das entrevistas – Questões 7, 8 e 9.....	98
<b>Anexo L</b> – Tratamento dos dados das entrevistas – Questões 10, 11 e 12....	98
<b>Anexo M</b> – Tratamento dos dados das entrevistas – Questões 13 e 14.....	98
<b>Anexo N</b> – Tratamento dos dados das entrevistas – Questões 15 e 16.....	99
<b>Anexo O</b> – Tratamento dos dados das entrevistas – 17, 18, 19 e 20.....	99
<b>Anexo P</b> – Resultados questionário sociodemográfico.....	100

## **Lista de Quadros**

<b>Quadro 1.1</b> – Hóspedes por noite nas unidades hoteleiras em Portugal.....	15
<b>Quadro 1.2</b> – Hóspedes por noite em alojamentos Turísticos em Portugal.....	17
<b>Quadro 1.3</b> – Evolução do número de unidades hoteleiras na região centro de Portugal.....	18
<b>Quadro 1.4</b> – Distribuição de unidades hoteleiras por regiões de Portugal.....	19
<b>Quadro 1.5</b> – Percentagem da taxa de ocupação de camas em unidades hoteleiras em Portugal.....	20
<b>Quadro 1.6</b> – Número de Colaboradores em unidades hoteleiras em Portugal.....	21
<b>Tabela 1.7</b> – Mapa de Competências Técnicas, comportamentais e pessoais dos colaboradores das UH em Portugal.....	26
<b>Quadro 2.1</b> – Caracterização da Amostra.....	36
<b>Quadro 3.1</b> – Análise do Perfil ideal dos futuros colaboradores das UH em Portugal.....	43
<b>Quadro 3.2</b> – Mapa de competências transversais dos futuros colaboradores das UH em Portugal.....	45
<b>Quadro 3.3</b> – Mapa de competências técnico-profissionais dos futuros colaboradores das UH em Portugal.....	47
<b>Quadro 3.4</b> – Mapa de competências sociais e comportamentais dos futuros colaboradores das UH em Portugal.....	48
<b>Quadro 3.5</b> – Requisitos mínimos exigidos para os futuros colaboradores das UH em Portugal.....	51
<b>Quadro 3.6</b> – Análise das temáticas referente as formações específicas na indústria hotelaria.....	55
<b>Quadro 3.7</b> – Análise dos incentivos gerais utilizados para o desenvolvimento dos futuros colaboradores nas UH em Portugal .....	60
<b>Quadro 3.8</b> – Análise dos incentivos que podem estar relacionados com a retenção do talento nas UH em Portugal.....	62

### **Lista de Siglas**

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**GERH** – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

**PGRH** – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

**RH** – Recursos Humanos

**UH** – Unidades Hoteleiras

**INE** – Instituto Nacional de Estatística

**NUTS** – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

### **Lista de Expressões Latinas**

*et al.*- *et alii* (e outros; coautores)

*e.g.* – *exempli gratia* (por exemplo)

## INTRODUÇÃO

A atividade da indústria do turismo continua a depender, maioritariamente, das competências dos Recursos Humanos (RH). É cada vez mais exigido às unidades hoteleiras um investimento na gestão e desenvolvimento dos seus colaboradores. Para a hotelaria, o grau de satisfação dos clientes que frequentam um estabelecimento depende da qualidade do serviço prestado, principalmente, daqueles que lidam diretamente e indiretamente com os hóspedes (Barbosa e Oliveira, 2003). Em todas as organizações o ativo mais precioso são, sem dúvida, os seus recursos humanos e, como tal, a indústria hoteleira não é uma exceção. Como refere Martins, *et al.* (2002), os colaboradores da hotelaria são os recursos mais importantes da organização, visto tratar-se de uma indústria de prestação de serviço, em que a sua qualidade depende diretamente do atendimento ao cliente.

A competitividade do setor levou as unidades hoteleiras a pautarem-se por uma cultura de diferenciação e alta qualidade de serviço prestado, é onde a Gestão de Recursos Humanos (GRH) se torna fundamental para a organização estratégica do seu capital humano que, como sugere Santos (2013), se encontra no topo da lista das preocupações correntes dos gestores das unidades hoteleiras. Assim, apesar do forte crescimento tecnológico, são os RH que são considerados fonte de sucesso nas organizações. Resulta daqui que, a GRH é colocada em prática através do planeamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo de técnicas capazes de promover o desempenho dos seus colaboradores (Boselie, 2002: 3). Segundo Baron e Hannan (2002: 9-10), o conhecimento dos colaboradores representa a vantagem competitiva das empresas, através do seu contributo diário proveniente da experiência, saber empírico e das contínuas formações. Desta forma, o ponto de partida de qualquer empresa passa pelo desenvolvimento e qualificação dos RH que existem ou que venham a existir ao seu serviço.

Na hotelaria, pelo facto de ser uma área específica na indústria do turismo, é reconhecida a importância da GRH, pois é através das suas práticas que as organizações alcançam o sucesso. Contudo, as preocupações da GRH

em unidades hoteleiras são direcionadas para questões de curto prazo como práticas de recrutamento, seleção e formação de base. Por outro lado, as PGRH quando planeadas a longo prazo oferecem mais desenvolvimento e progressão de carreira para os colaboradores da organização (Nickson, 2007). Por isso, organizações da indústria hoteleira que asseguram práticas de GRH adequadas às suas necessidades estão aptas para suportar e desenvolver um grande volume de negócio (Nickson, 2007).

O objetivo da realização desta investigação surge do interesse em explorar e identificar o capital humano nas unidades hoteleiras em Portugal, devido à sua especificidade, que é apresentada ao longo deste estudo.

Para a concretização deste estudo, é feita uma revisão de literatura que incide na GRH e as suas práticas na indústria hoteleira em Portugal, nomeadamente as competências específicas dos colaboradores, o recrutamento e seleção, os sistemas de formação profissional, remuneração e recompensas e de progressão na carreira. Após uma breve análise do setor do turismo em Portugal e das unidades hoteleiras que constituem a amostra, no capítulo dois é apresentada a metodologia de estudo, seguindo-se a apresentação e discussão dos principais resultados nos capítulos seguintes. Finalmente, são apresentadas as principais conclusões do estudo, sublinhando as principais limitações encontradas, bem como algumas pistas de futuras investigações.

## CAPÍTULO UM – REVISÃO DE LITERATURA

### 1.1 O Setor do Turismo em Portugal

A indústria do turismo tem um grande peso na economia portuguesa devido à atração de turistas portugueses ou estrangeiros. Assim, os turistas representam uma mais-valia para equilibrar as contas do país, pelo facto de contribuírem para aumentar a entrada de receitas, o número de postos de trabalho (Turismo de Portugal, 2015). Por outro lado, o turismo é um dos mais importantes setores da atividade económica, estabelecendo interdependências com as restantes esferas no domínio político, social e ambiental (Salgado, *et al.*, 2015). Em termos económicos, o turismo tem um efeito multiplicador, que se traduz na propagação de outras atividades económicas, nomeadamente do comércio e da construção civil (Baptista, 1990; Trindade, 2006).

Em 2014, a Região Centro de Portugal representou um valor considerável no que toca a escolha do destino turístico, comparativamente com as restantes regiões do país, considerando destinos de férias, lazer ou profissional (quadro 1.1.).

Quadro 1.1. – Hóspedes por noite nas unidades hoteleiras em Portugal

<b>NUTS</b>	<b>Total</b>	<b>Lazer, recreio ou férias</b>	<b>Profissionais ou negócios</b>
Total de hóspedes em Portugal	7 589,5	6 478,4	1 111,1
Norte	1 610,7	1 254,3	356,4
Centro	2 026,1	1 747,4	278,7
A.M. Lisboa	1 211,9	939,5	272,4
Alentejo	804,2	705,5	98,7
Algarve	1682,7	1 616,8	65,9
Açores	107,4	84,4	23,0
Madeira	146,5	130,5	16,0

Fonte: INE (2014).

Se por um lado, a indústria do turismo se traduz num conjunto de práticas sociais e económicas oferecidas aos turistas, por outro lado, é uma indústria determinante por gerar lucro e movimentar riqueza (Castelli 2001; Acerenza 2002; Assis, 2009). Esta indústria integra, pois, três áreas essenciais de oferta, designadamente: alojamento, transporte e animação (Petrocchi, 2002). No entanto, para a concretização destas práticas é necessário possuir um conjunto de recursos (materiais e humanos), em que se destaca a importância da existência de equipamentos que possibilitem a deslocação e a permanência dos clientes no ambiente em causa (Rutherford, 2004).

Segundo o número 1 do artigo 2º do Decreto-Lei nº 39/2008 de 7 de Março de 2008, consideram-se empreendimentos turísticos, os estabelecimentos que prestam serviço de alojamento mediante remuneração dispondo, para o seu funcionamento, de um conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares.

Consideram-se oito tipos de alojamentos turísticos: unidades hoteleiras, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos (*resorts*), empreendimentos turísticos de habitação, empreendimentos turísticos em espaços rurais, parques de campismo e empreendimentos de turismo da natureza (Artigo 4º do Decreto-Lei nº 39/2008 de 7 de Março de 2008).

O Instituto Nacional de Estatística refere que, em 2014, 3.578 estabelecimentos turísticos encontravam-se em atividade, incluindo as Unidades Hoteleiras (UH), alojamento local, turismo no espaço rural e de habitação, representando uma capacidade de 151,9 mil quartos, 342,5 mil camas e indicando um aumento no número de estabelecimentos em funcionamento (+7%), nos quartos (+4,7%) e nas camas (+5%), em comparação ao ano anterior.

As Unidades Hoteleiras (UH), embora não sendo os principais estabelecimentos turísticos em 2014, só ficaram atrás dos alojamentos fornecidos gratuitamente e residências privadas ou de habitação própria, conforme o quadro 1.2.

Quadro 1.2 – Hóspedes por noite em alojamentos Turísticos em Portugal

<b>Meio de alojamento</b>	<b>Total</b>	<b>Lazer, recreio ou férias</b>	<b>Profissionais ou negócios</b>
TOTAL	37 836,0	34 472,7	3 363,3
Estabelecimentos hoteleiros	9 595,4	8 341,8	1 253,6
Apartamentos/casas arrendadas	4 374,7	4 236,1	138,6
Quartos arrendados em casas particulares	512,0	394,9	117,1
2ª Residência (habitação própria)	10 923,5	10 307,9	615,6
Alojamento fornecido gratuitamente por familiares/amigos	11 278,7	10 468,4	810,3
Outro alojamento privado	1 151,7	723,6	428,1

Fonte: INE (2014)

### 1.1.1. Unidades Hoteleiras

Alguns autores, (e.g. Acerenza, 2002; Hayes & Ninemeier, 2005), referem que as unidades hoteleiras podem ser classificados de acordo com diversos níveis de qualidade como: atendimento ao público, localização do estabelecimento, custo de hospedagem, número de alojamentos oferecidos, tipo de público-alvo e tipo de colaboradores.

Sendo as unidades hoteleiras empreendimentos turísticos destinados ao alojamento temporário e outros serviços, acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e direcionados a uma locação diária, estes podem ser classificados como hotéis, hotéis-apartamentos ou pousadas (Artigo 11º do Decreto-Lei nº 39/2008 de 7 de Março de 2008). Este tipo de estabelecimentos possui características específicas de prestação de serviço, uma vez que está condicionado a comercializar um serviço que tem que ser consumido no local onde é produzido e está sujeito à prestação humana.

De acordo com o Atlas de Hotelaria elaborado pela Deloitte (2015), existem 130.916 unidades de alojamentos<sup>1</sup> turísticos em Portugal, distinguidas em hotéis (73%), apartamentos turísticos (10%), hotéis apartamentos (12%), aldeamentos turísticos (3%), hotéis rurais (1%) e pousadas (1%). Ademais, as unidades de alojamento são compostas por marcas nacionais (33%), marcas internacionais (7%) e marcas independentes (60%), em que a maioria, em todas as secções, não integra a uma rede hoteleira. Em 2015 foram criadas, na região centro de Portugal, dez novas unidades de alojamento, sendo a maioria com quatro e cinco estrelas. De acordo com o quadro 1.3., é possível observar o aumento das unidades hoteleiras nesta região de Portugal nos últimos três anos.

Quadro 1.3 – Evolução do número de unidades hoteleiras na região centro de Portugal

<b>Tipologia</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Hotéis	252	259	272
Hotéis-Apartamentos	7	8	8
Pousadas	8	8	8
Aldeamentos Turísticos	3	2	3
Apartamentos Turísticos	8	7	8
Outros	141	132	121
<b>Total</b>	<b>419</b>	<b>416</b>	<b>420</b>

Fonte: INE (2015)

Em 2014, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística, a hotelaria representou 83,2% dos alojamentos, 86,5% do total de hóspedes e 89,2% das dormidas, registando, assim, 15 milhões de hóspedes e 43,5 milhões de dormidas. Estes resultados são reveladores de um aumento de 12,6% em relação aos hóspedes e 11% no que toca às dormidas, face ao mesmo período do ano anterior (INE, 2014). Na atividade dos estabelecimentos turísticos em

---

<sup>1</sup> Quartos e/ou alojamentos

Portugal, a hotelaria é responsável por 86,5% do total de hóspedes e 89,2% das dormidas (INE, 2014). Em particular, a região centro regista um número significativo de UH de três estrelas (quadro 1.4.).

Quadro 1.4 – Distribuição de unidades hoteleiras por regiões em Portugal (NUTS)

NUTS	Hotéis				
	Total	*****	****	***	**/*
<b>Portugal</b>	<b>1 121</b>	<b>98</b>	<b>353</b>	<b>354</b>	<b>316</b>
<b>CONTINENTE</b>	<b>983</b>	<b>83</b>	<b>292</b>	<b>325</b>	<b>283</b>
Norte	275	14	77	85	99
Centro	272	5	58	115	94
Lisboa	225	37	88	58	42
Alentejo	85	4	20	34	27
Algarve	126	23	49	33	21
Reg. Autónoma Açores	66	1	24	15	26
Reg. Autónoma Madeira	72	14	37	14	7

Fonte: INE (2014)

Devido às constantes alterações dos hábitos de consumo e as motivações de procura do serviço, a hotelaria, sendo uma indústria competitiva, poderá necessitar de ajustes e adaptações ao mercado. Lobiando e Ramos (2004) afirmam que a competitividade entre as UH é constatada em todo o mercado mundial, pelo que emerge a necessidade de criação e implementação de medidas e estratégias, nomeadamente a utilização das tecnologias de informação e comunicação, acompanhando as tendências de mercado, as alterações de consumo e das necessidades dos potenciais hóspedes. Assim, no que respeita à procura de unidades hoteleiras, é possível referir duas características importantes. A primeira consiste na qualidade do serviço, enquanto a segunda consiste na sazonalidade que provoca picos de procura

em certas épocas. No entanto, cada uma dessas características requer estratégias específicas de planeamento, tendo em consideração que o capital humano é o elemento chave.

Segundo o Turismo de Portugal (2015), as unidades hoteleiras em Portugal tiveram 8.843.252 hóspedes no ano de 2014 e no ano seguinte 9.621.596 hóspedes no seu total global, apresentando um aumento considerável na taxa de ocupação (quadro 1.5.).

Quadro 1.5. Percentagem da taxa de ocupação de camas em unidades hoteleiras em Portugal

<b>NUT</b>	<b>Percentagem (%)</b>
Norte	42,2
Centro	29,2
A.M. Lisboa	54,9
Alentejo	29,5
Algarve	44,5
Açores	41,6
Madeira	64,5
Total global (regiões)	46,1

Fonte: Turismo de Portugal (2015)

Consequentemente, o número de colaboradores desta indústria tem aumentado de ano para ano (INE, 2013), como é possível analisar através do quadro 1.6.

Quadro 1. 6. Número de colaboradores em unidades hoteleiras em Portugal

<b>Tipologia</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Hotéis	29.804	30.675
Hotéis-Apartamentos	5.304	5.002
Pousadas	755	798
Aldeamentos Turísticos	1.807	1.871
Apartamentos Turísticos	3.059	3.138
Outros	3.761	3.269
<b>Total</b>	<b>44,490</b>	<b>44,753</b>

Fonte: INE (2013)

Segundo Hayes e Ninemeir (2005), os clientes desta indústria são classificados como hóspedes, visto que adquirem um serviço de hospedagem e, de acordo com esta perspetiva, os profissionais que prestam os serviços em causa são denominados *hoteliers* (hoteleiros). Além da necessidade de existir um tratamento diferenciado oferecido aos hóspedes, os autores supra citados defendem que os profissionais das UH devem conseguir identificar os diferentes tipos de hóspedes, distinguindo-os entre: os que usufruem dos serviços para fins laborais e aqueles que usufruem para fins de lazer, considerando que cada subgrupo poderá ter necessidades específicas.

## **1.2 A Gestão de Recursos Humanos nas Unidades Hoteleiras**

Atualmente, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) foca-se na estratégia de negócio da organização e na aprendizagem organizacional (Buren, 2011). A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) centra-se principalmente na atração e retenção de Recursos Humanos (RH), para que estes possuam características profissionais específicas, permitindo destacar a organização da sua concorrência, atribuindo uma vantagem competitiva através das competências específicas e únicas dos colaboradores (Martins &

Silva, 2013). Com isto, a natureza estratégica e proativa do desenvolvimento do capital humano das organizações, atribui à GRH uma gestão a longo prazo. Para além disso, a GRH atua ao nível da cultura organizacional, na qual cada um dos colaboradores representa um contributo para a competitividade. É, pois, através da correta aplicação que permite antecipar e lidar com as constantes alterações internas e externas às organizações. Tanke (2004) refere que a GRH dentro da hotelaria tem como objetivo implementar e aperfeiçoar estratégias e práticas que atraiam, retenham, desenvolvam, motivem e remunerem os colaboradores visando a concretização das metas estabelecidas pela organização.

Devido ao ambiente cada vez mais competitivo, a sobrevivência das empresas no setor do turismo não se baseia somente nas oportunidades de mercado, mas no equilíbrio entre as necessidades de mercado e uma força de trabalho produtiva, estável e motivada. De acordo com Mendes (2013), os recursos humanos são fonte de competitividade para as unidades hoteleiras quando a GRH (1) realiza adequadamente o processo de recrutamento e seleção de colaboradores, (2) garante a oferta de formação profissional específica e contínua, (3) promove práticas de redução de *turnover*, (4) desenvolve práticas de retenção de talento e motivação dos colaboradores, (5) valoriza o envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisão da empresa, (6) usa a remuneração e incentivos adequados ao mercado e (7) aplicação de avaliação de desempenho adaptada às necessidades da organização. Além disso, Rayna e Strickova (2009) as unidades hoteleiras são diferenciadas em cinco dimensões: (1) produtos, (2) serviços, (3) colaboradores, (4) canal e (5) imagem. Assim, Chen (2011) e Dialamícu (2014) definem as especificidades da hotelaria e da sua forma de atuação como:

- (1) A hotelaria funciona em regime completo (24 horas por dia e sete dias por semana);
- (2) Necessitam de grande investimento;
- (3) A taxa de oferta de unidades hoteleiras é fixa durante o ano financeiro, mas a procura dos seus serviços obedece a uma taxa variável devido ao fenómeno da sazonalidade;

- (4) No mesmo espaço, a hotelaria desenvolve e articula a vertente de produção e prestação de serviço;
- (5) Os clientes deste setor possuem diferentes expectativas devido ao teor das suas necessidades (motivos de lazer ou profissionais);
- (6) O produto do serviço deste setor não é considerado tangível;
- (7) Existe uma grande variedade na prestação de serviço;
- (8) Os gestores hoteleiros necessitam de competências técnicas nas áreas de gestão e gestão de recursos humanos e competência pessoal de proficiência;
- (9) Existe a possibilidade dos colaboradores residirem nas instalações;
- (10) Existe neste setor um número elevado de colaboradores não qualificados, contudo, são requeridas competências pessoais e técnicas específicas;
- (11) A maioria dos colaboradores possuem uma baixa remuneração;
- (12) Os colaboradores estão sujeitos a trabalhar em horários flexíveis e fazer horas extras;
- (13) Existe mobilidade funcional dos colaboradores dentro desta indústria;
- (14) A maioria dos colaboradores neste setor é jovem, mulheres em regime de *part-time* e em períodos sazonais;
- (15) Possui elevado *Turnover*.

Estas características específicas do setor exigem uma aplicação correta da GRH (Martins, 2002). Por um lado, as características específicas da indústria hoteleira originam uma perceção negativa que dificulta a retenção de colaboradores qualificados, transformando o mercado de trabalho num meio estimulador para outras funções ou empresas, resultando um elevado *turnover* (Dialamícuá, 2014). O *turnover* tem sido estudado ao longo dos anos por vários autores (e.g., Ghiselli *et al.*, 2001; Huang, 2011) que procuram explicar este fenómeno devido às (1) baixas remunerações; (2) deficiência no processo de recrutamento e seleção; (3) fraca gestão de topo; (4) GRH fraca ou inexistente e (5) comunicação interna deficiente. Por outro lado, outros autores (eg. Cline, *et al.*, 2000; Torrington, *et al.*, 2002) referem que para amenizar o *turnover* é possível aplicar de estratégias de retenção de colaboradores como: (1) aplicar remuneração ao nível do mercado; (2) expectativa de progressão na carreira;

(3) correta análise e (4) descrição da função; integração de benefícios e incentivos na remuneração; (5) oferta de formação e desenvolvimento; (6) incentivos não monetários como o reconhecimento profissional; (7) segurança no emprego e (8) enriquecimento da função com delegação de responsabilidade. Por outro lado, os pontos fortes da hotelaria em Portugal que contribuem na satisfação dos clientes são compostos pelo (1) atendimento prestado pelos colaboradores; (2) serviço de apoio; (3) higiene e limpeza; (4) condições gerais do quarto; (5) conforto; (6) decoração; (7) alimentação e (8) preço praticado por noite (Pinto e Oliveira 2008). Ademais, o estudo realizado por Passos, *et al.* (2014) caracteriza os colaboradores na hotelaria como maioritariamente do género feminino, com faixa etária compreendida entre os 25 e 34 anos. Em relação as habilitações literárias, 60% dos colaboradores na hotelaria possuem qualificação igual ou inferior ao ensino básico e somente 10% possuem diploma de nível superior.

### **1.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas Unidades Hoteleiras**

A GERH envolve a criação e a implementação de um conjunto de políticas e práticas dentro das organizações, desenvolvendo o capital humano e garantindo que o mesmo se torne um contributo essencial para alcançar os objetivos definidos pela organização (Huselid, 1995. Citado por Serrano & Fialho, 2005: 92). De acordo com Gomes, *et al.* (2012), as práticas da GRH influenciam o ambiente organizacional em quatro níveis distintos: (1) Social, que contribui para o bem-estar social; (2) Organizacional, que gere os colaboradores como um meio para atingir os objetivos da organização; (3) Funcional, que resulta na articulação de funções que promovem o potencial individual; e (4) Individual, que auxilia as pessoas na obtenção dos seus objetivos individuais e da satisfação.

Estudos realizados na Indústria do Turismo revelam que a utilização eficiente dos RH constitui uma vantagem competitiva, afirmando que as UH devem desenvolver práticas de RH que permitam recrutar, selecionar e reter colaboradores competentes e adequados, que contribuam para os objetivos das mesmas (Nankervis & Debrah, 1995). Assim, as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) podem criar um ambiente que estimula o

comportamento positivo, cordial e atencioso dos colaboradores para com os clientes, reforçando assim a qualidade do serviço (Tsaur & Lin, 2003).

### 1.3.1 Identificação e planeamento de competências específicas dos colaboradores nas unidades hoteleiras

Utiliza-se o termo *competência* para definir “as características subjacentes a uma pessoa das quais resulta um desempenho profissional eficaz ou superior.” (Câmara *et al.*, 2013: 307). Neste sentido, são consideradas competências as experiências técnico-profissionais, ou seja, experiências adquiridas através do exercício do trabalho. O conceito de competências tem sido cada vez mais referenciado pelo seu papel central nas práticas de GRH bem como na utilização de ferramentas de preparação do capital humano para um mercado competitivo (Cascão, 2014).

Embora algumas competências não sofram alterações ao longo do tempo, outras exigem uma atualização constante para conseguirem acompanhar e promover a estratégia organizacional e o seu êxito. Além disso, é fulcral alinhar as estratégias de gestão de recursos humanos com as da própria empresa para se conseguir identificar quais as competências mais relevantes em cada momento. Essa identificação de competências permite avaliar as suas capacidades, pontos fortes e áreas de desenvolvimento, bem como prevenir e reduzir eventuais lacunas (Gomes *et al.*, 2012).

As competências fornecem um mecanismo fundamental na integração das PGRH que são consideradas essenciais para uma abordagem estratégica de RH, alinhando as estratégias de gestão de recursos humanos com as da própria empresa para identificar quais as competências mais relevantes para cada função. A identificação de competências permite avaliar as suas capacidades, pontos fortes e áreas de desenvolvimento, bem como prevenir e reduzir eventuais lacunas (Gomes *et al.*, 2012). Assim, através da criação dos mapas de competências, planeados e desenvolvidos é possível realizar, corretamente, os processos de recrutamento, seleção, formação profissional, gestão de desempenho e recompensas, os colaboradores têm acesso aquilo que a organização valoriza e o que espera deles (Torrington *et al.*, 2008). Com isto, Gonçalves *et al.* (2004) estabeleceu um mapa de competências para

os profissionais da indústria hoteleira como é possível observar nas tabelas 1.1.

Quadro 1.7 – Mapa de Competências Técnicas, comportamentais e pessoais dos colaboradores das UH em Portugal.

<b>Mapa de competências dos colaboradores da indústria hoteleira</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento dos processos e tarefas de execução de forma a ser capaz de coordená-las;</li> <li>• Capacidade/disponibilidade de aprendizagem;</li> <li>• Conhecimento genérico da envolvente social, económica e cultural do presente universo;</li> <li>• Conhecimento de línguas estrangeiras;</li> <li>• Competências comunicacionais: à vontade na comunicação, clareza na transmissão de informações e instruções;</li> <li>• Capacidade de organizar e realizar diversas tarefas, de acordo com os objetivos previamente definidos;</li> <li>• Capacidade de resolução de problemas mediante às diversas situações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de adaptação a mudanças e resolução de problemas;</li> <li>• Conhecimentos e capacidades de acomodação/acolhimento;</li> <li>• Capacidade de organização e planeamento de tarefas e aproveitamento dos recursos;</li> <li>• Capacidade em assimilar novos saberes, especialmente na adaptação às novas tecnologias;</li> <li>• Capacidade de adaptação às evoluções dos processos e do ambiente de laboral;</li> <li>• Capacidade de liderança;</li> <li>• Capacidade de trabalho em grupo;</li> <li>• Gestão do <i>stress</i>;</li> <li>• Ser ativo e dinâmico.</li> </ul>
--	---	---

Fonte: adaptado de Gonçalves, *et al.* (2004:19-22)

Além destas competências o estudo realizado por Ribeiro (2013) apresenta um conjunto de competências técnicas, pessoais e comportamentais para os colaboradores da indústria do turismo: boa capacidade de relacionamento interpessoal, respeito pelos colegas, boa capacidade de lidar com os clientes e os colegas de trabalho, simpatia, boa gestão de conflitos, boa postura, imagem profissional e higiene pessoal, capacidade de lidar com pressão, iniciativa, inovação e capacidade de resolução de problemas, espírito de cooperação e trabalho de equipa, sentido de responsabilidade, conhecimentos técnicos específicos da função, técnica de gestão de clientes, técnica de vendas e conhecimentos sobre a envolvência do mercado.

### 1.3.2 Recrutamento e seleção nas unidades hoteleiras

Mais do que recursos materiais, as unidades hoteleiras necessitam de pessoas qualificadas que proporcionem um atendimento acolhedor (Castelli, 2010). Deste modo, os RH assumem um papel fulcral na qualidade de serviço prestado, uma vez que representam a imagem da mesma junto dos clientes e no mercado. Neste sentido, Morgati (2010) refere que os colaboradores são a imagem da organização na medida em que, sendo estes o principal contacto com os hóspedes, demonstram os serviços da mesma, com o objetivo de transformar a qualidade em satisfação e, conseqüentemente, em fidelização destes às UH. Desta forma, os colaboradores deverão possuir requisitos especiais relativos à sua apresentação, qualificação e disponibilidade, para que o serviço seja prestado de forma mais eficiente.

Alguns autores, nomeadamente Camargo (2003) e Morgati (2010), afirmam que, para manter a vantagem competitiva na indústria do Turismo é necessário atrair e selecionar colaboradores talentosos que apresentem um nível de acolhimento adequado. Com isto, o acolhimento pode ser definido como um ato voluntário que integra o hóspede na comunidade, oferecendo a atenção que este espera receber (Morgati, 2010 e Castelli, 2010).

O recrutamento e seleção constituem uma PGRH fundamental, dado que, é através destes que os candidatos integram nas UH. A literatura enfatiza

atualmente a seleção por competências, que traduz-se na contratação de indivíduos capazes de desempenhar determinadas funções em quaisquer circunstâncias (Morgati, 2010). Aquando da correta realização do recrutamento e seleção, é possível evitar problemas futuros relacionados com a adaptação dos colaboradores às novas funções para as quais foram selecionados e à organização das UH (McGunnigle & Jameson, 2000).

Gil (2007) considera nove tipos de práticas que podem integrar o processo de recrutamento: recrutamento interno, ficha interna de candidatos, candidatura espontânea, *headhunters*, e-recruitment, recomendações, agências de emprego, associados profissionais, anúncios de emprego e comunicação por cartazes. O processo de *e-recruitment* é considerado uma das fontes de recrutamento considerada mais rápida, com menos custos para a organização e atinge um maior número de possíveis candidatos. Na hotelaria, além destas técnicas, também é uma realidade a procura por profissionais qualificados capazes de dar resposta aos objetivos da empresa nas escolas da hotelaria (Passos, *et al.*, 2014). Além disto, um estudo realizado por Mendes (2013), no processo de recrutamento e seleção de unidades hoteleiras mostra ser importante definir claramente os perfis de competências necessários para a realização da função, valorizar as competências comportamentais, realizar testes psicotécnicos na fase de recrutamento para que seja possível atrair colaboradores polivalentes, disponíveis e orientados para os hóspedes e para as vendas. Neste sentido, Alves e Wada (2014) defendem que o recrutamento e seleção deve caracterizar as atividades na área da hotelaria estabelecendo competências individuais necessária para a realização das mesmas e, desta forma, ser incorporado nos diversos departamentos das unidades hoteleiras. No entanto, recrutamento e seleção na hotelaria apresentam algumas dificuldades devido a sazonalidade no setor (Ansarah, 2002). Assim, um hotel de pequena ou média dimensão realiza estes processos através de indicações e contatos pessoais, estando a cargo do responsável da UH. Outro problema ligado ao recrutamento e seleção na hotelaria é o nível elevado do turnover devido a carga de trabalho, a falta de adaptação do mercado e funções (Meniccuci, 2007).

### 1.3.3 Sistema de formação nas unidades hoteleiras

Devido às contínuas mudanças ao nível social, tecnológico, económico e legal é fundamental promover formação contínua. Desenvolver pessoas é dar apoio para o crescimento das organizações garantindo que, nos momentos críticos, o capital humano seja o elemento distintivo na procura de soluções para desafios (Lobo, 2010).

A formação profissional pode ser vista como um instrumento fundamental ao desenvolvimento de outras PGRH e, de acordo com McKenna e Beech (2008) pode proporcionar benefícios para os colaboradores e para a organização: (1) melhora o desempenho do colaborador na realização das suas tarefas e mantém atualizados em competências técnico-profissionais, (2) reduz erros e torna o trabalho mais rápido, (3) reduz tempo de coordenação da gestão de topo, custos em retificações de erros e desperdícios, (4) contribui na redução dos níveis de *turnover*, (5) reduz acidentes, (6) contribui para a atração de bons candidatos para colaborar com a organização e (7) ajuda a criar uma boa atitude face às mudanças organizacionais. Nesta perspetiva, a formação profissional permite que o individuo adquira competências e coloque o seu conhecimento ao serviço da organização em que colabora. De acordo com Noe (2010), a formação é o esforço planeado por uma empresa para facilitar a aprendizagem de competências relacionadas com o trabalho dos colaboradores. Estas competências incluem conhecimentos, aptidões ou comportamentos que são críticos para o desempenho bem-sucedido do trabalho. Assim, a formação deve ser considerada um investimento e não um custo, uma vez que sem formação, os indivíduos perdem empregabilidade e as organizações perdem a capacidade competitiva de lidarem com a mudança (Gomes *et. al*, 2012).

O turismo é uma área de estudo em desenvolvimento que tem como objetivo dar resposta aos profissionais deste setor e está ligada a perspetivas multidisciplinares (Salgado, *et al.*, 2015). Nesse sentido, devido à constante necessidade de mão-de-obra qualificada, a formação neste setor de atividade deverá garantir a assimilação de competências adequadas às exigências do mercado. Além disto, a formação profissional é caracterizada por ser específica e direcionada para as funções das organizações (Salgado *et al.*, 2010). Esta, por sua vez, está diretamente ligada ao processo de

desenvolvimento dos colaboradores, de modo a permitir que a organização consiga adaptar-se às estratégias organizacionais, às inovações e às exigências do mercado (Tavitiyaman *et al.*, 2011). De acordo com Almeida (2010), a qualidade na prestação de serviços das UH deriva de uma GRH bem estruturada e delineada. Assim, este autor afirma que os colaboradores necessitam de possuir formação ajustada aos seus objetivos e aos da organização para a qual prestam serviços. Neste sentido, o estudo de Tsaur e Lin (2013) sobre o papel das PGRH e o comportamento de serviço em UH revelou existir uma relação positiva entre a formação e a qualidade de serviço prestado pelos colaboradores. Uma vez que a maioria dos colaboradores da indústria hoteleira possui baixas qualificações académicas, existe uma maior necessidade de apostar em formações profissionais que permitam acrescentar competências e melhorar o desempenho dos seus colaboradores. Neste sentido, esse tipo de formação pode ser classificada em duas sub-áreas: (1) *on the job* e *cross training*, que são informais e (2) formações específicas direcionada às funções e departamentos, que são consideradas mais formais (Mendes, 2013). Assim, a formação profissional no local de trabalho é a mais utilizada, sendo direcionada principalmente para funções-chave como rececionista, cozinheiro(a), empregados de andares, mesa e balcão (Passos, *et al.*, 2014) ao mesmo tempo que se revela mais adequada para formação de tipo técnico.

#### 1.3.4. A progressão na carreira nas unidades hoteleiras

O conceito de carreira refere-se a uma sequência de atitudes e comportamentos associados às experiências de trabalho e atividades realizadas ao longo do tempo de vida de um indivíduo, independentemente da ocupação ou nível de emprego (Noe, 2010). A carreira de um indivíduo está associada a uma progressão, isto é, pressupõe uma série de etapas no desenvolvimento do indivíduo, na aprendizagem e no trabalho, incluindo o trabalho voluntário e outras experiências de vida (Torrington *et. al* 2008).

A gestão de carreiras deve ser vista como a gestão de planos e expectativas individuais, contudo, para que seja bem-sucedida, é necessário o envolvimento dos colaboradores e gestores para direcionar o processo de

acordo com as estratégias de negócio e com a cultura organizacional da empresa. Noe (2010) descreve o conceito de carreira como uma sequência de trabalhos ou experiências relacionadas com a função realizados durante o percurso de vida de um indivíduo, independentemente da ocupação ou nível de emprego. Por sua vez, Gomes *et. al*, (2012:622) definem carreira como “armazenamento de experiências de trabalho que um indivíduo vai ganhando ao longo da sua vida, não se limitando ao seu percurso numa única organização”. Assim, o processo de progressão na carreira é um planejamento global da organização, de modo a conseguir responder, a médio e longo prazo, aos interesses dos colaboradores e às necessidades da própria organização. Considera-se que a articulação perfeita desses interesses permite que ambos tenham sucesso. Nas organizações atuais, “o plano de carreira é entendido como o conjunto de ações programadas que têm por objetivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um colaborador, de modo a que consiga, no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detetado.” (Câmara *et al.*, 2013:419). Assim, de acordo com Crawshaw e Game (2015), colaboradores menos satisfeitos com as oportunidades de progressão na carreira são menos receptivos a envolverem-se em atividades internas e mais disposto a considerar outras oportunidades de emprego. Por isso, atualmente, as estruturas organizacionais procuram estabelecer alternativas para a progressão na carreira que estão menos hierarquizadas, tornando o organograma tradicional mais flexível. Nesta perspetiva, a progressão na carreira não é realizada apenas por uma estrutura vertical, mas também por uma estrutura horizontal e em ziguezague, em que os colaboradores circulam nas organizações entre funções, em movimentos laterais, aumentando a visão dos profissionais em relação ao negócio da empresa e adquirindo novas competências. Desta forma, os colaboradores das UH necessitam de estar cada vez mais preparados para trabalhar em múltiplas funções, ou seja, que possuam uma forte capacidade de adaptação e polivalência.

A gestão do talento é considerada, principalmente, uma habilidade da organização em planear a longo prazo, visto que essa gestão cria um ambiente de pessoas talentosas capazes de criar respostas e ajudar a mesma a atingir objetivos de curto, médio e longo prazo (Pereira, 2014). Desta forma, o estudo realizado por Scott e Revis (2008) afirma que na indústria hoteleira é

necessário melhorar o reconhecimento e desenvolvimento do talento dos colaboradores porque só assim a retenção de talentos garantirá a sobrevivência dos alojamentos de menor dimensão.

#### 1.3.5. Sistema de remuneração e recompensas nas unidades hoteleiras

O sistema de recompensas pode ser definido como um conjunto de compensações materiais e imateriais, que os colaboradores recebem em função do seu desempenho nos serviços prestados, da identificação dos mesmos com a organização e do seu contributo a médio e longo prazo (Câmara *et. al*, 2013).

O sistema de remuneração por competências considera, principalmente, o colaborador e não a função que este desempenha, ou seja, a remuneração praticada está relacionada com o desenvolvimento das suas competências, que proporciona crescimento, adaptabilidade, inovação e compromisso do colaborador à organização, reduzindo assim a rotatividade e o absentismo. A competência tem um fraco impacto na construção de uma remuneração fixa, mas possui um grande impacto na remuneração individual, como por exemplo a partilha de lucros (Suleman e Paul, 2005).

O sistema de remuneração determina o valor salarial global de uma função adotado por uma organização. Este sistema deve permitir atrair, reter e motivar os colaboradores das UH, de modo a rentabilizar a participação destes na organização das mesmas (Colares & Garbelini, 2014). Além disto, também são considerados incentivos que compõem o sistema remuneratório.

Silva (2008), define a estrutura remuneratória através de recompensas extrínsecas e intrínsecas, em que as extrínsecas correspondem aos salários, benefícios, incentivos e símbolos de estatuto e as intrínsecas elementos de natureza imaterial que promovem a motivação e que estão diretamente ligados ao trabalho realizado, nomeadamente à autonomia, progressão de carreira, crescimento e realização pessoal, e responsabilidade. No entanto, a componente fixa dessa recompensa é o salário, enquanto a componente variável compreende os benefícios, incentivos e símbolos de estatuto. A remuneração total promove a motivação e o melhor desempenho dos colaboradores nas organizações.

Os colaboradores da indústria hoteleira estão abrangidos pelo Instrumento de Regulamentação Coletiva de Trabalho (IRCT) presente nos Contratos Coletivos de Trabalho (CCT) que determina a remuneração de todos os colaboradores de acordo com a função que realiza. A remuneração base deve incluir também benefícios composto por prémios por objetivos, de desempenho, assiduidade e conhecimento em línguas (Convenção Colectiva de Trabalho, 2011). Posto isto, o sistema de recompensas no setor do turismo pode criar um entrave à prática de recrutamento e seleção, assim como a retenção dos talentos das UH, podendo alguns pontos como as condições, horas de trabalho e remuneração terem impacto em todas as secções do turismo.

## **CAPÍTULO DOIS – METODOLOGIA DE ESTUDO**

Partindo da análise teórica da problemática em questão, esta investigação está focalizada em dimensões chave das PGRH na indústria do turismo: competências, recrutamento e seleção, formação profissional, sistema de remuneração e recompensa e progressão de carreira.

Neste capítulo serão descritas as etapas metodológicas percorridas durante a investigação, fundamentando as opções e tendo como base a pergunta de partida e objetivos. Gil (1996) refere que na investigação é importante descrever métodos de pesquisa, etapas e processos que serão desenvolvidos para atingir os objetivos. Para tal, a estrutura desta investigação está dividida em três etapas: a primeira etapa consiste no estudo bibliográfico da temática em questão, na segunda etapa seguiram-se os processos de definição do problema, formulação de questões, escolha metodológica e recolha, interpretação e apresentação dos dados que permitiram dar início a terceira etapa da investigação, constituída pela discussão dos resultados e conclusões.

### **2.1 Opção Metodológica**

Para compreender e interpretar os dados obtidos, foi utilizada neste estudo a metodologia qualitativa aplicada através da técnica análise de conteúdo, com o objetivo de identificar as dimensões em análise, nas diversas respostas obtidas no presente estudo. Além disto, este estudo possui uma vertente exploratória que visa identificar em profundidade os dados recolhidos na investigação, permitindo uma análise detalhada e mais representativa do contexto da GRH nas UH em Portugal.

Com a finalidade de identificar determinadas PGRH desenvolvidas atualmente e analisar as tendências futuras do capital humano nas UH em Portugal, este estudo tem como questão de partida: “Quais as exigências futuras do Capital Humano em unidades hoteleiras de Portugal?”.

Este estudo tem como objetivos: conhecer a realidade e as novas exigências da indústria hoteleira em Portugal, relativamente (1) às competências requeridas para o perfil ideal dos colaboradores; (2) reconhecer

as exigências do recrutamento e seleção nas unidades hoteleiras; (3) identificar o sistema de formação profissional nas unidades hoteleiras; (4) conhecer o sistema de remuneração e recompensa dos colaboradores nas unidades hoteleiras; (5) identificar o sistema de progressão na carreira aplicado nas UH em Portugal; (6) analisar a relação da GRH nas UH atualmente e como será vista e aplicada num futuro próximo.

## 2.2 População e Amostra

A população deste estudo abrange os Diretores de Recursos Humanos das UH que integram o Setor do Turismo em Portugal.

A amostra é composta por Diretores das UH da região centro de Portugal, mais especificamente, do distrito de Coimbra.

A presente investigação foi realizada com base em oito entrevistas, a sete diretores e a um assistente de direção de UH, situadas no distrito de Coimbra, em que sete (87,5%) dos participantes do estudo são do sexo masculino e um (12,5%) do sexo feminino, tendo idade média de 40,25 anos (DP= 6,4).

Os participantes do estudo estão nas respetivas empresas, em média, há 9,5 anos (DP=4,6), como é possível observar no quadro 2.1. É também possível verificar que sete (87,5%) dos participantes do estudo possuem formação no ensino superior e que sete (87,5%) das UH que compõe a amostra possuem capital de investimento de origem português. Em relação ao número de colaboradores das UH que constituíram a amostra, estas possuem em média 18,4 colaboradores (DP=13,1).

Quadro 2.1 – Caracterização da Amostra

<b>Entrevistas</b>	<b>Antiguidade na Empresa</b>	<b>Habilitações Literárias</b>	<b>Número de colaboradores</b>	<b>Origem da Maioria do Capital de investimento da UH</b>
<b>UH 1</b>	Três meses	Licenciatura em Turismo	30	Portugal

<b>UH 2</b>	Cinco anos	Bacharel	47	Portugal
<b>UH 3</b>	14 Anos	Licenciatura em Gestão Hoteleira	19	Estrangeiro
<b>UH 4</b>	10 Anos	Licenciatura	13	Portugal
<b>UH 5</b>	14 Anos	Bacharel em Gestão de Empresas Turísticas	11	Portugal
<b>UH 6</b>	12 Anos	Licenciatura em Gestão Hoteleira	10	Portugal
<b>UH 7</b>	12 Anos	Técnico Profissional de Contabilidade	11	Portugal
<b>UH 8</b>	Dois anos	Licenciatura em Marketing	6	Portugal

### 2.3 Recolha e Análise de Dados

Para este estudo, realizou-se inicialmente uma profunda revisão da literatura do capital humano da indústria hoteleira, em seguida foi estabelecida uma pergunta de partida e objetivos a analisar através da recolha e análise de dados. Assim, a recolha e análise de dados deste estudo foram realizada através: (1) de uma pesquisa exaustiva de unidades hoteleira e contacto com Diretores gerais e diretores de RH de UH; (2) agendamento da entrevista através de contacto por *email* e telefónico; (3) contacto inicial explicativo com os Diretores das unidades hoteleiras, de forma a apresentar os objetivos detalhados da investigação; (4) entrega e recolha do consentimento informado; (5) entrega e recolha do questionário sociodemográfico aos entrevistados constituintes da amostra da investigação; (6) realização das entrevistas presenciais; (7) transcrição e análise das entrevistas; (8) apresentação dos resultados; (9) interpretação e discussão dos resultados; (10) Conclusões da investigação.

A técnica de recolha de dados utilizada foi entrevista aplicada à amostra do estudo, sendo esta semiestruturada e constituída por 21 questões abertas, ou seja, com possibilidade de complementar ou reestruturar a questão durante a entrevista. Como tal, a entrevista obedecia um guião de questões que incidiam sobre determinadas práticas de GRH como: competências, requisitos mínimos exigidos pelo mercado, formações profissionais, recrutamento e seleção, sistema remuneratório e progressão na carreira dos futuros colaboradores da indústria hoteleira em Portugal. No entanto, além do inquérito por entrevista foi aplicado um questionário sociodemográfico com nove questões fechadas e diretas que visam caracterizar a presente amostra do estudo. Além disso, toda a investigação respeitou os procedimentos éticos e de confidencialidade dos dados.

Para o tratamento dos dados foi utilizado a técnica da análise do conteúdo que permite sintetizar e interpretar padrões presentes nos dados. A análise do conteúdo é realizada obedecendo aos processos de preparação, transformação do conteúdo em unidades, categorização das unidades, descrição e interpretação. A preparação das informações é realizada através de uma leitura do material recolhido e da identificação dos dados que estão, efetivamente, de acordo com os objetivos da investigação. A transformação do conteúdo em unidades consiste em reler cuidadosamente os dados recolhidos com o objetivo de criar unidades de análise que permitam proceder com a classificação e categorização. Assim, a categorização das unidades consiste no agrupamento de dados, considerando fatores comuns entre eles, por semelhança ou analogia, através de critérios previamente definidos no estudo, originando categorias temáticas que podem ser definidas através de verbos, adjetivos ou subjetivos, bem como ênfase nas palavras ou problemas de linguagem. Desta forma, a descrição na investigação qualitativa deve ser contruída através de uma síntese dos dados que expresse o significado das diversas unidades de análise, fazendo uso intensivo de citações diretas dos dados recolhidos através das entrevistas. Por fim, é realizada a interpretação que traduz-se na relação entre as categorias em análise e a fundamentação teórica explícita no presente estudo (Moraes, 1999; Santos, 2012).

Para tal, foi realizada a transcrição das entrevistas e uma leitura exaustiva dos dados recolhidos que permitiram a descrição e elaboração de

categorias, possibilitando interpretar os dados e criar conclusões sobre as exigências dos futuros colaboradores da indústria hoteleira.

## **CAPÍTULO TRÊS – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo serão apresentados os dados obtidos através das entrevistas semiestruturadas que foram tratados através da técnica de análise do conteúdo. É conveniente salientar que as citações presentes no estudo são expressões diretas e todos os quadros expõem as percentagens e o número de vezes que os indicadores foram referidos nas entrevistas durante todo o estudo.

É igualmente relevante informar que o termo usado para delimitar o futuro corresponde aproximadamente a um período temporal de dois ou três anos.

As dimensões analisadas e apresentadas estão divididas nas seguintes categorias: O perfil ideal dos futuros colaboradores das unidades hoteleiras; processo de recrutamento e seleção nas unidades hoteleiras; formação profissional dos futuros colaboradores das unidades hoteleiras; progressão na carreira; sistema de remuneração e recompensa; a gestão de recursos humanos nas unidades hoteleiras; a competitividade e a GRH nas unidades hoteleiras.

### **3.1 O Perfil Ideal dos Futuros Colaboradores nas Unidades Hoteleiras**

O perfil ideal do futuro colaborador das unidades hoteleiras é uma categoria construída por diferentes subcategorias: requisitos mínimos, competências transversais, técnico-profissionais, sociais e comportamentais para os colaboradores da hotelaria.

Assim, relativamente ao perfil ideal dos futuros colaboradores das UH em Portugal, a polivalência, que se traduz na capacidade do indivíduo realizar diversas tarefas ao mesmo tempo, como atender chamadas telefónicas, realizar a gestão da disponibilidade do hotel e vender produtos e serviços da própria unidade, foi o requisito com maior destaque no presente estudo, referido por quatro (50%) participantes do estudo, visto que os empregadores analisam esta competência com essencial para esta indústria, conforme as citações:

*Quer no futuro, quer no presente nesta área acho que tem que estar sempre presente a polivalência da pessoa e o profissionalismo (Entrevista 6).*

A disponibilidade de horários foi definida, nesta indústria, por três (37,5%) participantes deste estudo, como um requisito fundamental, devido à necessidade de trabalhar por turnos, horas laborais incompatíveis com outros setores e à necessidade de mão-de-obra em feriados, conforme a citação: “O perfil ideal tem que ter horários flexíveis para trabalhar em turnos” (entrevista 3).

O gosto pela atividade, referido por dois (25%) participantes do estudo, poderá ser notado também através da exigência da disponibilidade de horários, visto que será necessário um grande esforço do colaborador para ter horas flexíveis e tratar diretamente com o cliente. Outro requisito mencionado como essencial para os futuros colaboradores desta indústria é a simpatia, que foi mencionada por três (37,5%) participantes do estudo, visto que este requisito precisa de estar presente em todas as linhas de trabalho das unidades hoteleiras, seja na receção ou nos empregados de andares, como é possível observar através das citações:

*...O perfil ideal por norma é alguém que seja simpático, profissional, tenha uma postura correta, que tenha uma boa relação com os colegas, que seja naturalmente agradável e que não seja conflituoso (Entrevista 4).*

*...Nós estamos numa atividade de pessoa para pessoa e as pessoas podem não conhecer a técnica na perfeição, a técnica que devem executar um determinado tipo de serviço, mas toda gente sabe avaliar a disponibilidade, a habilidade, a simpatia, a humildade... (Entrevista 2).*

Por outro lado, dois (25%) participantes do estudo acreditam que a boa capacidade de comunicação é, e continuará a ser, fundamental para os colaboradores desta indústria, visto tratar-se de funções que exigem um contacto direto com os clientes, bem como ser sociável que se traduz na capacidade do colaborador manter diálogos pertinentes com clientes, revelando empatia e atenção, como é possível observar através da citação:

*“...Tem que ser uma pessoa sociável, comunicador, assíduo, pontual, organizado e, sobretudo, ter horários flexíveis” (Entrevista 7).*

O domínio de línguas estrangeiras é, atualmente, um dos principais requisitos para muitos setores e a hotelaria não é uma exceção. Assim, dois (25%) participantes mencionam a necessidade crescente dos colaboradores possuírem domínio oral e escrito de línguas estrangeiras:

*Em quase todas as profissões há um perfil ideal que é pessoas responsáveis, dinâmicas, prestáveis. Além disso, um requisito quase obrigatório é ter que saber línguas e tem que ter horários flexíveis para trabalhar em turnos (Entrevista 3).*

A realidade das funções exercidas nesta indústria obriga a que os seus colaboradores possuam uma forte capacidade de resistência ao *stress*, visto que a flexibilidade dos horários laborais e a necessidade de realizar diversas funções exige dos colaboradores muita dedicação na atividade. Assim, um (12,5%) participante do estudo afirma que a capacidade de resistência ao *stress* e de resolução de problemas, que se traduz na capacidade do indivíduo encontrar soluções adequadas para problemas inesperados ou antecipar situações desagradáveis, como um importante requisito para estes colaboradores:

*...Em função de toda essa evolução comportamental do cliente exige que do outro lado vá exigindo cada vez mais pessoas preparadas para servir este tipo de cliente e, portanto, exige que sejam pessoas que tenham capacidades realmente de reagir a situações de stress e capacidade de resolução de problemas (Entrevista 1).*

Com isto, um (12,5%) participante do estudo afirma que a capacidade de adaptação dos colaboradores em relação às mudanças organizacionais, às exigências dos clientes, inovações tecnológicas e adaptação às múltiplas tarefas inerentes às funções é fundamental para os futuros colaboradores desta indústria.

*Desde logo tem que ter uma capacidade de adaptação muito grande, capacidade de trabalho e tem que ser multifacetados, porque vão ter necessidade de desempenhar várias funções porque o mercado de trabalho a isso obriga (Entrevista 5).*

*...Tem que ser uma pessoa que seja versátil e que tenha uma capacidade social grande (Entrevista 8).*

Indivíduos formados e adaptados às funções para as quais estão direcionados é uma mais-valia para qualquer organização. Posto isto, um dos participantes do estudo considera ser fundamental que os colaboradores das unidades hoteleiras possuam formação específica na sua área de atuação, de forma a realizar as suas tarefas com qualidade:

*Eu diria que é mais aconselhado uma pessoa que esteja formada em hotelaria... (Entrevista 8).*

Além destes requisitos, um (12,5%) participante do estudo também considera que será necessário para os futuros colaboradores desta indústria a responsabilidade, dinamismo e pontualidade (“...o perfil ideal são pessoas responsáveis, dinâmicas e prestáveis”, entrevista 3), como é possível analisar no quadro 3.1.

Quadro 3.1 – Requisitos exigidos pelos para o perfil ideal dos futuros colaboradores das UH em Portugal

Perfil ideal dos futuros colaboradores das UH	Requisitos	Percentagem e número de vezes que o requisito foi mencionado, pelos participantes da amostra, durante todo o estudo
	Polivalência	Quatro vezes (50%)
	Simpatia e disponibilidade de horários	Três vezes (37,5%)
	Gosto pela atividade, sociável, boa capacidade de comunicação, domínio de línguas estrangeiras	Duas vezes (25%)

	Capacidade de reação em situações de <i>stress</i> , resolução de problemas, responsabilidade, dinamismo, não conflituoso, capacidade de adaptação, pontualidade, organização e formação em hotelaria.	Uma vez (12,5%)
--	--	-----------------

### 3.1.1 Competências transversais, técnico-profissionais, comportamentais e requisitos mínimos

Relativamente às competências transversais, ou seja, às competências que são comuns a todos os colaboradores das UH, foram mencionadas por dois (25%) participantes do estudo a simpatia e a boa capacidade de comunicação para os futuros colaboradores das UH (*...tem que ser proactivo, simpáticos e amáveis, entrevista 7*).

Foram igualmente mencionadas a polivalência e capacidade de trabalho em equipa como competências transversais a todos os colaboradores desta indústria:

*...Tem que se fazer um pouco de tudo. Tem que haver cooperação, basicamente tem que haver versatilidade, tem que haver trabalho de equipa muito grande e, a nível de línguas, as pessoas têm que estar instruídas porque senão não há espaço para ninguém trabalhar na hotelaria (Entrevista 8).*

O domínio de línguas estrangeiras continua a ser mencionado, por dois (25%) participantes do estudo como fundamenta:

*Saber falar várias línguas é fundamental. Porque hoje em dia em termos de escola, cada vez se dá menos primazia às línguas e continua a ser uma das competências que tem que se ter, que é falar mais que uma língua, ser pontual e competente (Entrevista 6).*

Além disso, também foi mencionado por um (12,5%) participante do estudo a capacidade de iniciativa, responsabilidade e dinamismo na realização das atividades, como é possível analisar através da citação: *“...Precisam ter responsabilidade, dinamismo, algum poder de iniciativa” (Entrevista 3).*

A capacidade de absorção dos valores internos da empresa foi mencionado por um (12,5%) participante do estudo como um requisito fundamental para todos os colaboradores desta indústria visto ser necessária a capacidade dos colaboradores se adaptarem à cultura e valores da organização em que estão inseridos, como é possível observar através da citação:

*Em termos de competências, o que pretendo é que a pessoa seja idónea, séria, profissional e quando digo profissional refiro-me a ter capacidade de absorção da cultura e valores do hotel... (Entrevista 4).*

Quadro 3.2 – Mapa de competências transversais dos futuros colaboradores das UH em Portugal

Competências transversais dos futuros colaboradores das UH	Requisitos	Percentagem e número de vezes que o requisito foi mencionado, pelos participantes da amostra, durante todo o estudo
	Simpatia e domínio de línguas estrangeiras.	Duas vezes (25%)
	Capacidade de trabalho de equipa, dinamismo, capacidade de iniciativa, capacidade de absorção dos valores internos da empresa, assiduidade, pontualidade e polivalência.	Uma vez (12,5%)

No que se refere às competências técnico-profissionais necessárias para os futuros profissionais das UH, a formação específica na área de atuação é a competência mais valorizada pelos empregadores da indústria hoteleira, visto que foi mencionada por sete (87,5%) participantes do estudo:

*...As competências técnicas têm que ser ajustadas a cada uma das secções, mas têm que estar todas elas num nível mais elevado possível... (Entrevista 2).*

Além das qualificações, será valorizado, cada vez mais, a polivalência, ou seja, a capacidade do colaborador realizar múltiplas tarefas, tendo esta competência sido mencionada por dois (25%) participantes do estudo:

*As competências técnicas depois depende, se é rececionista tem que, sobretudo, saber e ter capacidade de lidar com vários assuntos ao mesmo tempo porque a receção é o coração do hotel (Entrevista 1).*

Também são referidas por dois (25%) participantes do estudo a importância do colaborador dominar línguas estrangeiras e das novas tecnologias de informação e comunicação:

*Tem que, no ponto de vista técnico, saber línguas. Os hotéis recebem cada vez mais pessoas estrangeiras, e aquilo que antigamente era aceitável, o inglês mínimo, hoje em dia já não é (Entrevista 1).*

*Eu acho que vai depender muito de área para área mas, principalmente, tem que saber línguas, tem que ter conhecimento informático, tem que saber como se faz um atendimento ao cliente ao nível de cozinha (Entrevista 7).*

Por um lado, um (12,5%) participante do estudo considera como competências técnicas a capacidade de organização, pontualidade, assiduidade, e capacidade de trabalho em equipa:

*Saber fazer as tarefas que lhes são atribuídas com zelo, rigor, ser cumpridor de horários, respeitador com colegas, tecnicamente tem que saber a parte da teoria da hotelaria, conforme o setor que esteja, mas aplicá-la na prática é o mais importante (Entrevista 6).*

Por outro lado, um (12,5%) participante do estudo reconhece que o conhecimento da envolvente do mercado é muito importante para os colaboradores desta indústria:

*...As pessoas têm que ser formadas em turismo ou hotelaria, bom conhecimento de onde trabalham, bom conhecimento da cidade, da zona envolvente do sítio onde trabalham e, com as qualidades que eu disse anteriormente, cada vez mais, vai-se profissionalizar a área (Entrevista 8).*

Além disso, um (12,5%) participante do estudo também refere a capacidade de comunicação para os futuros colaboradores da hotelaria:

*Há competências técnicas que desde logo terão que ter que é a facilidade de comunicação (Entrevista 5).*



Quadro 3.3 – Mapa de competências técnico-profissionais dos futuros colaboradores das UH em Portugal

Competências técnico-profissionais	Requisitos	Percentagem e número de vezes que o requisito foi mencionado, pelos participantes da amostra, durante todo o estudo
	Formação académica específica na hotelaria.	Sete vezes (87,5%)
	Domínio de línguas estrangeiras, polivalente, domínio das novas tecnologias de informação e comunicação.	Duas vezes (25%)
	Eficiência, produtividade, capacidade de liderança, organização, visionário, domínio de técnicas de negociação, boa capacidade de comunicação, assiduidade, pontualidade, boa capacidade de trabalho em equipa, rigor e conhecimento da envolvente.	Uma vez (12%)

Relativamente às competências sociais e comportamentais dos futuros colaboradores da indústria hoteleira em Portugal, dois (25%) participantes do estudo mencionaram que a capacidade de adaptação às mudanças organizacionais, do mercado e exigências dos clientes, bem como a simpatia são fundamentais:

*Acho que a racionalidade tem que ser uma competência bastante positiva, tem que ser bons comunicadores, dinâmicos, educados, moldáveis e tem que ter, sobretudo, uma vontade enorme de aprender (Entrevista 7).*

*Devem ser pessoas simpáticas, de fácil trato e estar disponíveis para aquilo que o cliente pede porque as vezes não é aquilo que esperamos*

*que ele peça e dentro do possível saber sorrir para saber satisfazer aquilo que pedem (Entrevista 5).*

Um (12,5%) participante do estudo também referiu o gosto pela atividade e a boa capacidade de acolhimento:

*Mais uma vez tem que ser alguém que gosta daquilo que faz, tem que ser simpático, tem que saber sorrir, tem que saber acolher, tem que ser respeitador, quer seja com um cliente ou com o colega que está ao lado, quer da entidade patronal que esteja sujeito. Tem que ser uma pessoa que goste e que saiba aquilo que faz para poder cumprir com rigor as suas tarefas (Entrevista 6).*

Por outro lado, um (12,5%) participante do estudo mencionou que a gestão do *stress* é fundamental, devido à necessidade que o colaborador tem de realizar diversas tarefas dentro da sua função:

*As funções obrigam que as pessoas tenham que sair do seu lugar e gerir vários processos ao mesmo tempo, tem que reagir sobre stress (Entrevista 1).*

Quadro 3.4 – Mapa de competências sociais e comportamentais dos futuros colaboradores das UH em Portugal

Competências sociais e comportamentais	Requisitos	Percentagem e número de vezes que o requisito foi mencionado, pelos participantes da amostra, durante todo o estudo
	Simpatia, capacidade de adaptação.	Duas vezes (25%)
Disponibilidade de horários, gosto pela atividade, boa capacidade de acolhimento, capacidade de gestão do <i>stress</i> , respeito pelo cliente e colega, cultura geral, discrição, rigor, boa capacidade de comunicação, dinamismo, educação, gosto pela formação contínua, à vontade, capacidade de antecipar problemas, boa interação com o cliente e	Uma vez (12,5%)	

	adaptação à especificidade dos clientes.	
--	--	--

Relativamente aos requisitos mínimos exigidos para os futuros colaboradores da indústria hoteleira, três (37,5%) dos participantes do estudo consideram a polivalência e a formação profissional específica e adequada:

*Muitas vezes a formação técnica, e não falo em áreas como a cozinha, o restaurante, spa, eventualmente, mas também em termos de formação pessoal, cívica, que depois refletem no trato com o cliente. Acho que isso é uma coisa que já se verifica e não parece que vá mudar. As empresas querem, cada vez mais, pagar menos e, às vezes, pagar menos implica que a qualificação dos recursos humanos também seja baixa e isso reflete-se no serviço (Entrevista 5).*

Assim, também serão exigidos como requisitos mínimos a disponibilidade de horários, a adaptação à especificidade do cliente, reconhecendo as suas necessidades, e a boa capacidade de trabalho de equipa:

*O ter capacidade de superar os obstáculos que são alguns tipos de clientes, esta pressão toda dos horários, da troca de horários, trabalhar folgas, trocar folgas, trabalhar fins-de-semana, trabalhar na passagem de ano, na páscoa e no natal. E, portanto, o trabalho de equipa é que se exige porque tem que haver muita polivalência na hotelaria. Já não pode haver aquela estanquicidade de funções e portanto tudo isto obriga que as pessoas tenham uma boa atitude perante aquilo que fazem, perante os colegas, perante os clientes, perante a empresa (Entrevista 1).*

Além disto, dois (25%) dos participantes atribuem também importância ao facto dos colaboradores possuírem domínio de línguas estrangeiras e das novas tecnologias de informação e comunicação. Por outro lado, um (12,5%) participante do estudo menciona os bons conhecimentos teóricos e a capacidade de colocar em prática os conhecimentos teóricos através de estágios profissionais:

*...É isto que falta nas universidades, é esta visão daquilo que é o dia-a-dia do trabalho e depois daquela área específica de negócio (Entrevista 1).*

Um (12,5%) participante do estudo afirma que as exigências relativas às qualificações dos futuros colaboradores desta indústria continuarão a ser as mesmas, visto que existe um maior número de licenciados nesta área:

*Hoje em dia é muito fácil nós termos pessoas no mercado licenciadas e já com mestrado até. Portanto, eu acho que vai ser exatamente o mesmo. Assim, vai ser igual nos próximos anos (Entrevista 3).*

Relativamente às exigências da faixa etária dos futuros colaboradores da indústria hotelaria, um (12,5%) participante do estudo defende que, por um lado, será necessário a adaptação dos colaboradores com mais idade às constantes mudanças do mercado e, por outro lado, um (12,5%) dos participantes do estudo afirma que será igualmente necessário a qualificação profissional dos jovens:

*...Na atual situação, a idade vai ser um problema porque as pessoas vão trabalhar até mais tarde e vai ser necessário quebrar as barreiras que existem em relação às pessoas, portanto, as pessoas que sempre trabalharam de uma determinada maneira vão ter que se adaptar porque surgiu uma nova forma de fazer as coisas, porque não podem continuar a fazer como antigamente. Então vamos ter uma sensibilidade muito grande em relação a essa conjuntura em que vamos viver nos próximos anos, atendendo a essa necessidade (Entrevista 2).*

*...Escolho gente mais nova. Não tenho um critério de idade em que digo não quero pessoas mais velhas... o que eu aproveito, muitas vezes, são os incentivos que estão disponíveis, como o estágio profissional. Isto permite-me naturalmente que eu tenha um período, agora de nove meses, que me permita avaliar as competências... (entrevista 4).*

*Na base da hotelaria acho que pessoas de todas as idades são sempre bem-vindas, têm é que ter a devida formação, têm que ter a disponibilidade total por causa dos turnos, têm que ter a noção que vão trabalhar durante todo o ano, inclusivamente nos feriados e em ocasiões especiais, como o natal, ano novo, páscoa (Entrevista 7).*

Quadro 3.5 – Outros requisitos mínimos para os futuros colaboradores da indústria hoteleira

Outros requisitos mínimos para os futuros colaboradores da indústria hoteleira	Requisitos	Percentagem e número de vezes que o requisito foi mencionado, pelos participantes da amostra, durante todo o estudo
	Disponibilidade de horários, polivalência e formação específica e adequada	Três vezes (37,5%)
	Domínio de línguas estrangeiras e das novas tecnologias de informação e comunicação.	Duas vezes (25%)
	Boa atitude, Bons conhecimentos teóricos e capacidade de colocar em prática os conhecimentos teóricos, Adaptação à especificidade do cliente, Boa capacidade de trabalho em equipa, Adaptação dos colaboradores com mais idade às contantes mudanças e qualificação profissional para os jovens.	Uma vez (12,5%)

### 3.2 O Processo de Recrutamento e Seleção nas Unidades Hoteleiras

Em relação aos futuros processos de recrutamento e seleção nas unidades hoteleiras, um (12,5%) participante do estudo afirma que será necessário uma capacidade de adaptação constante de quem está a recrutar e de quem está a procura de emprego, devido ao facto de existir uma grande procura de emprego nesta indústria por mão-de-obra não especializada e os colaboradores qualificados necessitarem de estar atualizados face às exigências do mercado:

*Tem que ter uma adaptação quer de quem esteja a recrutar quer de quem está a pedir emprego. Nós temos desde pessoas formadas em enfermagem a cineastas que aqui vieram para pedir emprego. Portanto, nos tempos que estamos a atravessar, com as dificuldades que estamos a atravessar, a previsibilidade é mínima... Aparece o mais variado tipo de pessoas, por isso é completamente imprevisível saber quem vai aparecer e no momento aparece todo tipo de pessoa com o mais variado tipo de formações (Entrevista 6).*

Além disto, um (12,5%) participante do estudo considera que o processo de recrutamento continuará a ser feito de modo tradicional, mas que serão utilizados outros recursos, visto que o mercado evolui rapidamente, principalmente, em relação às novas tecnologias como a utilização de *softwares* de comunicação, plataformas online e outros:

*O processo poderá não mudar, mudarão as formas porque eu nesse momento posso ser entrevistado para um lugar nos Estados Unidos, isto é, ser contactado em Portugal via Skype, mas não deixa de ser o mesmo modo de abordagem: ver o perfil da pessoa, ver como nós estamos perante determinadas situações de stress que podem ser colocadas à distância também (Entrevista 2).*

As competências técnico-profissionais continuarão a ser importantes, mas a atitude comportamental será, num futuro próximo, fulcral nos processos de recrutamento e seleção, visto que é necessário para esta indústria competências ligadas ao *saber ser e ao saber estar*, como a simpatia e capacidade de acolhimento:

*A parte técnica, pois com certeza, mas não é a principal, a principal é a tal questão ligada à parte de atitude comportamental... isto é que é o importante. E, portanto, eu julgo que nesta atividade de serviços, cada vez mais é assim (Entrevista 2).*

Em contrapartida, dois (25%) dos participantes do estudo afirmaram que não haverá alterações nos processos de recrutamento e seleção

*Acho que vai continuar na mesma linha. As exigências são sempre as mesmas (Entrevista 8).*

*Não me parece que os processos sejam muitos diferentes dos de hoje (Entrevista 4)*

Quatro (50%) participantes do estudo não conseguiram definir se haverá ou não alterações no processo de recrutamento e seleção num futuro próximo, por não terem experiência ou por não conseguirem imaginar outras técnicas para estes processos:

*Isso não lhe sei dizer se vai mudar. Não lhe sei dizer porque nós aqui no hotel temos um processo muito específico, na medida em que cada unidade é responsável por contratar as pessoas para a sua unidade até um determinado cargo de chefia (Entrevista 1).*

*...Eu não conheço muito, conheço a nossa realidade e é um processo muito simples com uma ou duas entrevistas apenas. Nos outros não conheço, nunca concorri, não conheço sinceramente como as cadeias de marca funcionam (Entrevista 5).*

### **3.3 A Formação dos Futuros Colaboradores nas Unidades Hoteleiras**

No que concerne à formação profissional, seis (75%) participantes do estudo consideram importante, contínua e obrigatória:

*“Naturalmente tem um papel importante. A formação profissional em qualquer negócio é importante e é sempre contínua (Entrevista 4).*

*A formação contínua é fundamental visto que nós nessa área temos que trabalhar em vista a uma melhoria contínua... para isso acontecer é necessário que os recursos humanos estejam atualizados para aquilo que são os objetivos da própria empresa (Entrevista 2).*

Um (12,5%) participante do estudo afirma que o papel da formação é fundamental no presente e num futuro próximo, porque se refletirá na qualidade do serviço prestado:

*...Acho que tem um papel fundamental porque a formação profissional vai-se refletir cada vez mais na qualidade de serviço ao cliente... Essa opção deve ser visto como um investimento, a médio e longo prazo, que vale a pena porque a formação profissional nesta área é muito importante (Entrevista 5.)*

Dois (25%) participantes do estudo mencionam que a formação profissional terá, num futuro próximo, a mesma importância que possui hoje:

*O papel eu acho que é o mesmo, a começar nas escolas. Identificarem quais são as lacunas ou os pontos a melhorar dos alunos e informar a*

*unidade hoteleira para que esta possa fazer eventualmente um plano de formação adequado a esse formando (Entrevista 3.)*

Além disso, um (12,5%) participante do estudo defende que as formações profissionais devem ser ministradas de forma prática, visto que se trata de uma indústria de prestação de serviço com contacto direto com o cliente e saber-fazer, ou seja, possuir competências técnicas é um fator essencial:

*...Vão para o mercado de trabalho e não sabem o que é que têm que fazer. Sabem a teoria, mas não sabem a prática (Entrevista 8).*

No que diz respeito às temáticas destas formações, quatro (50%) participantes do estudo mencionam que as línguas estrangeiras são formações importantes para os colaboradores desta indústria:

*Independentemente do setor, eu continuo a dizer que as línguas são fundamentais, depois tem a informática, na cozinha o atendimento de mesa, a manutenção (Entrevista 7)*

Três (37,5%) participantes do estudo atribuíram maior relevância às formações técnicas específicas das funções como atendimento presencial, técnicas de comunicação verbal e não-verbal, atendimento de mesa e cozinha:

*Depende da área, mas assim, sobretudo, tem a ver com postura, atendimento... sobretudo estas, porque fazem muitas vezes e marcam a diferença (entrevista 4).*

Assim, destas formações profissionais, são também valorizadas temáticas como informática, gestão de conflitos no que toca à resolução e antecipação de problemas, o acolhimento de forma a atender adequadamente os clientes das unidades hoteleiras, as vendas com o objetivo de dar a conhecer aos clientes das unidades hoteleiras os seus produtos e serviços e a capacidade de liderança:

*Gestão de conflitos, as línguas, novamente o reforço da parte dos cursos de línguas, e depois coisas mais específicas como pastelaria, cozinha, áreas mais específicas (Entrevista 6).*

*Basicamente tem que ser a nível prático. Tem que haver um ensino ao nível do bem-receber (...) as pessoas têm que ter um bom humor, têm que ter paciência, têm que ter um à vontade. Isto é um trabalho em que estás a 100%, sempre dedicado ao público, ou seja, isto para mim é o mais importante (Entrevista 8).*

*Há algumas questões técnicas específicas e muita questão da liderança, da atitude, a questão da venda. Em Portugal, tem-se pouco a perspetiva de que todos são vendedores...e também as línguas (Entrevista 1).*

A gestão da disponibilidade, que se traduz na capacidade de gerir a procura dos clientes durante o ano, de forma a encontrar o equilíbrio económico da empresa, também foi considerada por um (12,5%) participante do estudo como temática para a formação profissional dos futuros profissionais da indústria hoteleira, como é possível analisar na tabela 3.1.

*...Neste momento, há uma formação que praticamente toda a gente tem que ter que é a gestão da disponibilidade em função da procura (Entrevista 2).*

Quadro 3.6 – Análise das temáticas referente as formações específicas no setor da hotelaria

<b>Formações profissionais</b>	<b>Temáticas</b>	<b>Percentagem e número de vezes que o requisito foi mencionado, pelos participantes da amostra, durante todo o estudo</b>
	Domínio de línguas estrangeiras	Quatro vezes (50%)
	Formações técnicas específicas no setor da hotelaria	Três vezes (37,5%)
	Gestão de conflitos, informática, acolhimento, liderança, vendas e gestão da disponibilidade em função da procura	Uma vez (12,5%)

### **3.4 A Progressão na Carreira nas Unidades Hoteleiras**

A progressão na carreira dos futuros colaboradores da indústria hoteleira em Portugal é considerada, por quatro (50%) participantes do estudo, inexistente em pequenas e médias UH. No entanto, consideram que em grandes cadeias hoteleiras esta prática pode existir:

*...Em unidades pequenas não, isto é que importa dizer, os grupos grandes em Portugal são muito poucos e representam, não sei, 1% ou*

*1,5% do número total de empresas da restauração e do alojamento. No entanto, representam quase 50% do volume de faturação. Portanto, na hotelaria também se passa o mesmo que se passa no outro tecido empresarial em Portugal, que é composto por micro empresas, empresas até 5 pessoas, empresas até 10 pessoas é o que mais há. Neste contexto, essa evolução é muito reduzida... Em empresas grandes, como eu digo, é natural que haja mais possibilidades disso acontecer (Entrevista 1).*

Assim, um (12,5%) participante do estudo afirma que quando há progressão na carreira, esta deve seguir a ambição dos próprios colaboradores, bem como a disponibilidade destes e da organização:

*Depende do grupo. Eu posso falar no nosso grupo que é em ziguezague ou, eventualmente, vertical. Também depende muito da disponibilidade das pessoas, depende muito da vontade das pessoas (Entrevista 3).*

Dois (25%) participantes do estudo defendem que a progressão na carreira deverá ser realizada, num futuro próximo, de modo vertical nas grandes unidades hoteleiras, enquanto nas pequenas e médias unidades serão realizadas em ziguezague:

*É assim, para uma unidade como a minha que é independente e é só um hotel, naturalmente que não existe, pode existir até, mas neste caso poderá ser mais em ziguezague. Vertical é assim, poderá acontecer se houver alguma saída de elementos-chave que existam na estrutura da empresa, mas numa estrutura tão pequena como a nossa, e cada vez mais polivalente como é hoje, não se nota (Entrevista 4).*

Um (12,5%) participante do estudo defende que a progressão na carreira deve ser feita por mérito, passando por diversas funções que obriga aplicar um modelo em ziguezague para um maior conhecimento da empresa em que está inserido e, assim, poderá ser possível realizar, a longo prazo, uma progressão vertical:

*Acho que vai ser por mérito, porque se não for por mérito a evolução não é sólida.... Eu acho que vai haver a necessidade de começar a ser em ziguezague, porque quem está na área Front Business e não tem formação na área de alojamento, como é que pode subir, se depois não tem uma perspetiva geral do negócio? Portanto, com essa tendência de especialização tecnológica, aquilo que eu acho é que esta progressão*

*vai ter que ser em ziguezague, passando a dada altura para vertical (Entrevista 2).*

Um (12,5%) participante do estudo considera que a progressão na carreira deverá ser feita em ziguezague:

*Em empreendimentos mais pequenos, como é o caso, não há progressão na carreira, mas imagino que nos grandes hotéis seja possível, mas em ziguezague, porque existe um maior conhecimento do hotel (Entrevista 7).*

Um (12,5%) participante do estudo afirma que a evolução na carreira deverá ser realizada nas UH através da avaliação de desempenho;

*É normal que haja um processo de avaliação de desempenho e de transmissão dos objetivos. Cada pessoa tem que saber porque é que está ali e estando ali o que é que tem que fazer, o que é que se espera dela, quais são os objetivos que se tem para a pessoa... E, portanto, isto tudo tem a ver com formação, com o tal desempenho, com o crescimento, com motivação, com melhor desempenho (Entrevista 1).*

Um (12,5%) participante do estudo defende que a progressão na carreira deve ser, sobretudo, ajustada às necessidades das organizações:

*Os planos de carreira, por norma vão sendo ajustados a uma sociedade em que a evolução há, é tão rápida e são ajustados conforme as necessidades, e é assim que devem funcionar (Entrevista 4).*

Por outro, um (12,5%) participante menciona que a progressão na carreira poderá existir, mas que a polivalência tem que prevalecer nas unidades hoteleiras (*"Pode haver progressão de carreira sim, mas nunca deixando a polivalência que é fundamental."*, Entrevista 6) exigindo que a progressão na carreira seja realizada em ziguezague:

*É mais ziguezague porque depende das ambições de cada um. Há pessoas que se sentem confortáveis na posição que têm e há outras que querem subir. E depois, infelizmente, no nosso país a situação não está muito boa para subir, mas depende de cada pessoa. Por isso, é que eu digo que é mais em ziguezague (Entrevista 8).*

Relativamente ao papel da progressão na carreira no desenvolvimento dos colaboradores das UH, quatro (50%) participantes do estudo revelam um elevado grau de dificuldade em responder como esta será num futuro próximo:

*...Não tem sido a minha experiência nos últimos anos e praticamente nunca foi quase... Neste contexto de grandes cadeias como hotéis x, y e w, obviamente que estes processos são processos que, de facto, são montados com cabeça, tronco, pés e que funcionam no sentido positivo (Entrevista 1).*

Em contrapartida, dois (25%) participantes do estudo responderam que esta prática terá um papel fundamental nas UH em Portugal:

*É muito importante! Se nós não conseguirmos ter mão-de-obra qualificada, se não conseguirmos ter um plano de evolução dentro das próprias empresas, que permita formar colaboradores e, futuramente, abraçar projetos com maior responsabilidade, não é possível termos uma hotelaria de qualidade (Entrevista 3).*

*...Acho que são fundamentais nas grandes cadeias, as cadeias internacionais fazem isso e vimos agora uma notícia que uma pessoa vai ficar responsável pela gestão do hotel H e é alguém que tinha estado no grupo passando por várias áreas e, portanto, o tal plano de carreira que chegou a hora de subir... É um modelo que tem que funcionar, mas isso só funciona em cadeia (Entrevista 2).*

No entanto, um (12,5%) participante do estudo não considera que haverá alterações nos planos de carreira destes colaboradores num futuro próximo, estando sempre presente a polivalência, que exige a passagem do colaborador em diversas tarefas ou funções:

*...Há muito a questão da polivalência hoje. Que é fundamental. As pessoas hoje não se podem cingir só àquilo: tenho o meu plano de carreira e ficar só naquilo. As pessoas têm que ter uma mente aberta para poder crescer em termos profissionais (Entrevista 4).*

Por fim, um (12,5%) participante do estudo afirma que não existe plano de carreira em pequenas UH, mas que está presente em grandes cadeias contribuindo para a construção de profissionais mais direcionados ao perfil da empresa:

*Os planos de carreira têm a grande vantagem de irmos moldando e criando profissionais em função daquilo que são os standards da empresa (Entrevista 2).*

*...Eventualmente haverá nas grandes cadeias, principalmente nas americanas que tem uma cultura de Recursos Humanos completamente diferente (Entrevista 5).*

Isto posto, sete (87.5%) participantes não conseguiram responder a pergunta sobre o que poderá contribuir para possíveis alterações na progressão na carreira dos futuros colaboradores nas UH em Portugal, referindo apenas que mais formações específicas na área da hotelaria poderiam contribuir para a melhoria nos planos de progressão na carreira:

*Tem que haver mais áreas, mais formações, mais divulgação. Por exemplo, o Instituto de Emprego e Formação Profissional obrigar as pessoas a fazer formações, de acordo com as áreas (Entrevista 8).*

### **3.5 O Sistema de Remuneração e Recompensa nas Unidades Hoteleiras**

Relativamente ao sistema de remuneração e recompensa, sete (87,5%) participantes do estudo mencionaram o recurso dos prémios por objetivo, sendo estes financeiros e por satisfação do cliente, dando preferência aos objetivos de trabalho em equipa, visto que esta é uma indústria com estrutura dependente, em que os seus colaboradores necessitam de cooperar uns com os outros para fornecer serviços de qualidade:

*Se eu tiver associado a um plano de prémio de remunerações pelo grau de satisfação dos clientes, que depende muito daquilo que é a prestação da equipa, já começa a ter um equilíbrio maior entre o grupo... Portanto, para mim, o que deve ser feito é premiar a produtividade, mas premiar a produtividade em individualidade é injusto, porque nessa área ninguém consegue nada sozinho, é todo um trabalho de equipa (Entrevista 2).*

*...Grande parte dos hotéis funcionam com objetivos financeiros, algumas regalias sociais em termos de oferta de fim-de-semana, que muitas vezes são trocadas e que atribuem aos colaboradores, mas muito em termos de objetivos, indicadores atingidos e objetivos financeiros atingidos (Entrevista 5).*

Um (12,5%) participante do estudo referiu também a importância da utilização de seguros de saúde e cheques brinde:

*...Há a responsabilidade social de cada empresa, nomeadamente, a oferta de seguro de saúde, um cheque-brinde no natal, estadias gratuitas aos colaboradores que queiram usufruir nas férias ou nas folgas... (Entrevista 3).*

Assim, foram mencionadas, por três (37,5%) participantes do estudo, as ofertas de produtos e serviços da própria UH com o objetivo de recompensar e dar a conhecer os serviços do hotel:

*...São criados pacotes de incentivos de descontos e de acesso para os colaboradores que podem ter melhores preços em outras empresas e outros serviços, mas mesmo dentro da própria empresa (Entrevista 1).*

Um (12,5%) participante do estudo afirma que devem ser aplicados como incentivos os prémios anuais consoante a avaliação de desempenho, como é possível observar através da citação: “Com o processo de avaliação de desempenho atribui-se um prémio anual” (Entrevista 1).

O prémio de funcionário do mês que atribui tanto recompensa financeira como reconhecimento pessoal, também foi mencionado por um (12,5%) participante do estudo, como é possível analisar na tabela 3.2.

*Há muitas empresas que optam pelo funcionário do mês, desde dar um destaque para a pessoa se sentir bem, sentir motivada a dar mais e depois há os incentivos financeiros na parte salarial, que no final do ano recebe um prémio de desempenho (Entrevista 6).*

Quadro3.7 – Análise dos incentivos gerais utilizados para o desenvolvimento dos futuros colaboradores nas UH em Portugal

<b>Tipos de incentivos aplicados na hotelaria</b>	<b>Incentivos</b>	<b>Percentagem e número de vezes que o requisito foi mencionado, pelos participantes da amostra, durante todo o estudo</b>
	Prémios de produtividade de acordo com os objetivos	Sete vezes (87,5%)
	Desconto em bens e serviços para ser utilizado na própria ou outra empresa	Três vezes (37,5%)
	Prémios anuais consoante a avaliação de desempenho e atribuição de Seguro de saúde	Duas vezes (25%)

	Prémio de produtividade, funcionário do mês e cheque brinde	Uma vez (12,5%)
--	---	-----------------

Os participantes deste estudo referiram que alguns dos incentivos supra mencionados podem estar relacionados com a retenção de colaboradores nas UH em Portugal. Assim, quatro (50%) dos participantes mencionaram os prémios por objetivo, ofertas de produtos e serviços do hotel e reconhecimento do funcionário do mês:

*Não acho que seja retenção, eu não vejo as coisas desse prisma. Eu vejo mais ao contrário, vejo que os colaboradores que tenham prémio por objetivos, que saibam perfeitamente, ou que estejam bem focados no objetivo da empresa e no seu objetivo pessoal, e o objetivo pessoal pode ser diferente do objetivo da empresa, no fim é que o resultado é o mesmo. Mas se um colaborador estiver bem focado, eu acho que o prémio por objetivos é perfeito (Entrevista 3).*

*As promoções e funcionário do mês porque é uma forma de dar a conhecer o hotel aos colaboradores. Mas também num meio pequeno não há muitos funcionários (Entrevista 7).*

Foram mencionados incentivos não financeiros como a definição de padrões de valores e ética, ou seja, a implementação de uma cultura de valor para que os colaboradores se sintam confiantes, seguros e comprometidos no posto de trabalho, mencionado por dois (25%) participante do estudo:

*Quanto mais as pessoas sentirem confiança e segurança na empresa, quanto mais a empresa der provas disso maior fidelização acontecerá e esse é um dos maiores exemplos que a empresa tem. Uma cultura de grande respeito, que existe pelas pessoas e das pessoas pela empresa e, assim, essa retenção acontece muito (Entrevista 1).*

*Há uma coisa que funciona como um incentivo que é muito eficaz, que é a segurança. Isso para mim pode ser um incentivo mais importante que propriamente o incentivo financeiro no final do ano (...) Depois vem o reconhecimento e depois, só no fim, a formação (Entrevista 2).*

Também foi referido por um (12,5%) participante do estudo o reconhecimento pelos serviços prestados e valorização dos colaboradores

como incentivo não monetário, que continuará a ser muito valorizado na hotelaria num futuro próximo:

*Quando eu digo prémios por objetivo não digo que significam que tenham de ser monetários, existem outras formas de incentivar as pessoas...Um simples gesto de elogio para o colaborador faz com que sintam reconhecimento do trabalho que fazem e, naturalmente, em termos de talento isso também se aplicam da mesma forma (Entrevista 4).*

Foram também referidos outros incentivos, por um (12,5%) participante do estudo, como a definição clara dos objetivos da empresa e das funções para os colaboradores e, finalmente, a perceção de progressão na carreira, como é possível observar na tabela 3.3.

*...Aquela perspetiva da verticalidade na carreira que ninguém deseja ficar toda a vida a servir clientes à mesa ou atrás de um balcão da receção, portanto, acho que essa perspetiva de poder haver progressão, de poder vir a desempenhar outras funções julgo que pode ser importante para quem inicia uma função (Entrevista 5).*

Quadro 3.8 – Análise dos incentivos que podem estar relacionados com a retenção dos colaboradores nas UH em Portugal

Tipos de incentivos aplicados na hotelaria	Incentivos na retenção dos colaboradores	Percentagem e número de vezes que o requisito foi mencionado, pelos participantes da amostra, durante todo o estudo
	Prémios de produtividade de acordo com os objetivos	Quatro vezes (50%)
	Reconhecimento pelo serviço prestado/Valorização dos colaboradores.	Três vezes (37,5%)
	Definição de padrões de valores e ética, uma cultura de grande valor para que os colaboradores se sintam confiantes, seguros e fiéis no posto de trabalho, e motivar os colaboradores (funcionário do mês,	Duas vezes (25%)

	funcionário do ano).	
	Clara definição dos objetivos da empresa para o colaborador, perspectiva de progressão na carreira, Descontos para usufruir no próprio hotel e Definir claramente as funções.	Uma vez (12,5%)

Em relação à questão sobre o que poderia vir a integrar a remuneração futura dos colaboradores das UH em Portugal, três (37,5%) participantes do estudo afirmam que não preveem o que poderia ser efetivamente acrescentado

*Não estou a ver realmente que falta alguma coisa. Vai-se alterar... Há sempre os ajustamentos de crescimento, em termos de inflação. Mas além disso não vejo efetivamente o que possa ser acrescentado. Pode haver sempre uma ou outra questão mas isso é... Eu penso que aquilo que existe está bem (Entrevista 4).*

Dois (25%) participantes do estudo afirmam que não será possível acrescentar nada em termos salariais devido aos contratos coletivos de trabalho:

*Não me parece que vá existir mudanças nesses tempos ou melhoramento. A própria lei que rege os nossos acordos coletivos de trabalho é miserável e, portanto, não me parece que aí, a esse nível, vão existir grandes evoluções, grandes mudanças (Entrevista 5).*

Dois (25%) participantes do estudo consideram que a remuneração é fixa, mas continuará a ser integrado comissões por vendas, seguros de saúde e prémios por objetivos.

*Há muita tendência neste momento para o tal prémio ou remuneração variável em função dos objetivos, ter a parte fixa e ter a parte variável que até me parece justa. Depois há a remuneração que neste momento algumas empresas dão, não em salário, mas em algumas condições especiais, como apoios, seguros de saúde para o trabalhador e para a família e as tais formações (entrevista 2).*

*Em Portugal a remuneração é sobretudo fixa. É muito pouco com base em objetivos de desempenho ou percentuais de comissões por*

*conseguirem vender mais isto, aquilo ou aquilo outro. É natural que se vá introduzindo mais qualquer (Entrevista 1).*

Um (12,5%) participante do estudo refere que a remuneração dos colaboradores na área da hotelaria deveria, num futuro próximo, ser maior;

*Têm que ser melhor remunerados. Basicamente, em Portugal, infelizmente, os salários estão muito baixos (Entrevista 8).*

### **3.6 A Gestão de Recursos Humanos nas Unidades Hoteleiras**

No âmbito da Gestão de Recursos Humanos presente nas UH em Portugal, quatro (50%) participantes consideram que a GRH será vista, num futuro próximo, como uma área de apoio operacional ao dia-a-dia das UH e como um investimento no desenvolvimento e retenção dos colaboradores, como é possível observar através das citações:

*Uma coisa está implícita a outra, quanto melhor se trabalhar no dia-a-dia das pessoas que trabalham connosco, mais elas ficam connosco... Portanto, isto tudo terá no seu dia-a-dia e trabalha-se também na planificação do amanhã no que diz respeito à formação, no que diz respeito ao bem-estar das pessoas e das tais regalias (Entrevista 1).*

*...A Gestão de Recursos Humanos é importante mas continua a ser mais na parte operacional, no que toca a conseguir gerir as pessoas, mas também pode ser na retenção dos colaboradores... Não passa só pelo recrutamento, passa por dentro da empresa na integração do funcionário e eventualmente na própria formação. A questão da formação poderá passar por meio da Gestão dos Recursos Humanos de forma a introduzirem informações do coaching, do trabalhar em equipa (Entrevista 6).*

Dois (25%) participantes do estudo afirmam que a GRH será vista como um investimento no desenvolvimento e retenção dos colaboradores:

*Os Recursos Humanos não são um custo, são um investimento. O melhor investimento que nós podemos fazer se não o melhor bem que podemos ter. Portanto, entendo que a GRH deve ser feita tendo em vista como um investimento para melhorar e reter a capacidade (Entrevista 2).*

*Para o desenvolvimento e para a retenção naturalmente que é importante. Até porque a tal gestão de recursos humanos faz com que*

*as pessoas se sintam bem e queiram continuar e crescer. Se não houver essa gestão de recursos humanos, se não for cuidada, naturalmente que a pessoa desmotiva e, naturalmente, que vai procurar outra coisa (Entrevista 4).*

Três (37,5%) participantes afirmam que a GRH será vista como um apoio operacional, criando um conjunto de condições mínimas para que os colaboradores se sintam bem com a função que desempenham, com os colegas e com a unidade hoteleira

*Numa empresa pequena, vai ser o apoio operacional na gestão do hotel e na organização dos colaboradores (Entrevista 7).*

Relativamente à importância da GRH nas UH, cinco (62,5%) participantes do estudo avaliaram a GRH como fundamental na hotelaria, no entanto, esta só foi implementada nas grandes unidades hoteleiras há relativamente pouco tempo e são raras nas pequenas e médias UH, embora as PGRH sejam aplicadas pela gestão de topo:

*No contexto geral, o hotel 1 teve, não sei se 25 ou 23 anos, sem Diretor de RH e já com muitas centenas, larguíssimas centenas de colaboradores e várias unidades hoteleiras a funcionar. Só agora há 5 ou 6 anos que a empresa tem um Diretor de RH e no entanto já tinha muitas políticas e muito bem desenvolvidas na formação, avaliação de desempenho, progressão na carreira e etc... Portanto, esta empresa é uma empresa que sempre primou muito por estes processos de recursos humanos serem bem tratados, bem desenvolvidos independentemente de existir até um DRH ou não. Agora tem e é de facto necessário e tem sido muito útil. (...) É fundamental quanto maior for a empresa, mas quanto menor for a empresa, que é a maior parte das empresas em Portugal, é mais difícil convencer um proprietário que já está há 20 ou 30 anos nesta atividade que acha que sabe tudo e decide tudo, que um destes processos tem que alterar na empresa (Entrevista 1).*

Porém, um (12,5%) participante do estudo considera que a GRH necessita de ser melhorada e implementada nas pequenas e médias UH em Portugal:

*Não creio que seja uma área que esteja muito na hotelaria, mas apenas tem nos grandes grupos, nos pequenos hotéis não tem isto. Portanto, pode ainda ser muito mais desenvolvido. É importante sim e acho que*

*cada vez será mais, mas ainda não está o suficientemente implementado (Entrevista 6).*

Um (12,5%) participante do estudo não conseguiu avaliar a importância da GRH nas UH em Portugal devido à falta de experiência em outras unidades hoteleiras:

*Tenho alguma dificuldade em falar dos outros porque eu estou na mesma empresa há muito anos e realmente nós não temos uma GRH, a GRH deriva diretamente do diretor geral porque somos uma estrutura pequena (Entrevista 5).*

Em relação à avaliação da importância da GRH nas UH num futuro próximo, cinco (62,5%) participantes do estudo afirmam que esta continuará a ser fundamental nas UH:

*Eu acho que vai ser cada vez maior por aquilo que já lhe disse: porque a competitividade vai aumentar (Entrevista 5)*

Dois (25%) participantes do estudo também referiram que a GRH será cada vez mais importante nas UH, sobretudo, porque a fidelização dos clientes é feita através dos RH existentes na organização:

*Aquele em termos físicos pode ser melhor, mas se eu tiver uma melhor equipa aqui, provavelmente consigo mais facilmente mobilizar os meus clientes cá e fidelizar um cliente é muito difícil... (Entrevista 2).*

Dois (25%) participantes mencionam que os RH são os elementos-chave que diferenciam as UH, visto que esta indústria é estruturada de pessoas para pessoas através de prestações de serviços:

*“Ela continua a ser fundamental! Os recursos humanos são elementos diferenciadores nas empresas... No turismo então, os Recursos Humanos são dos elementos mais importantes que existem (Entrevista 7).*

Um (12,5%) participante do estudo referiu também que é muito importante valorizar e melhorar as PGRH, no entanto, dois (25%) participantes afirmam ainda que, apesar de ser importante, as pequenas e médias UH não possuem capacidade financeira para implementar a GRH:

*Acho que é cada vez mais importante espalhar-se mais nas pequenas empresas. É claro que é a questão financeira que controla isso tudo. Por tanto, por vezes quer-se ter mas não se pode ter (Entrevista 6).*

Neste contexto, quando questionados sobre o que poderá ser alterado, eliminado ou introduzido na GRH nas UH, um (12,5%) participante do estudo não considera que deverá haver alterações da GRH nas UH, mas uma adaptação às tendências do mercado, como as exigências dos empregadores, dos clientes e da competitividade, bem como a evolução tecnológica:

*Não mudar, mas adaptar. Ao longo dos tempos tem que se ir adaptando as ferramentas de trabalho, as maneiras e as posturas de estar e dinamizá-las de maneira diferente, como é lógico. Isso faz parte da evolução dos Recursos Humanos. Não vejo nada a ser introduzido ou eliminado (Entrevista 3).*

Um (12,5%) participante do estudo afirma também que a GRH deve ser implementada nas UH. Não havendo recursos financeiros para efetuar esta implementação, é necessário definir um cargo que aplique e desenvolva as PGRH:

*Eu acho que, sobretudo, aquelas empresas que não têm essa noção, ou que não valorizam a importância dos recursos humanos, deveriam criar internamente, não digo contratar alguém, mas atribuir internamente essa função (Entrevista 5).*

Um (12,5%) participante do estudo refere que deverá ser introduzida na GRH uma boa liderança, em que um líder não deve ser temido, mas respeitado:

*Em termos, por exemplo, de direção o que eu posso dizer é um diretor hoje não deve ser temido, deve ser respeitado e ver quais as orientações (Entrevista 4).*

Contudo, cinco (62,5%) participantes do estudo não conseguem prever o que poderá ser introduzido ou eliminado na GRH das UH num futuro próximo:

*Dado a atual conjuntura não depende só das empresas introduzirem a GRH. Neste momento a carga fiscal sobre os hotéis e, sobretudo, sobre os hotéis que têm restauração é uma barbaridade e obviamente que há empresas que sabem que têm que salvaguardar os encargos principais.... Depois tem que ver quanto é que sobra para eventualmente podermos investir não só na unidade fisicamente, mas também nos seus Recursos Humanos (Entrevista 2).*

### **3.7 A Competitividade e a GRH nas Unidades Hoteleiras**

A competitividade na indústria hoteleira, para os participantes do estudo, está relacionada com fatores financeiros, com o crescimento do número de oferta de UH e com o investimento nos recursos humanos através das PGRH referidas neste estudo. Assim, três (37,5%) participantes do estudo não acreditam que exista uma relação direta da GRH nas UH com a competitividade, considerando, sobretudo, os aspetos económicos e sociais em Portugal atualmente:

*A competitividade teve a ver com a necessidade que todos nós tivemos no atual mercado, pelo facto de estarmos a passar por um período de crise (Entrevista 2).*

Um (12,5%) participante do estudo afirma que a competitividade deriva do aumento da oferta de UH em Portugal:

*No caso de Portugal em que todos os anos ficam disponíveis no mercado mais camas do que aquela que são necessárias, naturalmente que eu não diria que é uma maior competitividade, há uma maior ocupação entre a concorrência... portanto, mais da metade das empresas de Portugal, no setor do alojamento e da restauração não conseguiram pagar os custos do investimento, o custo do capital, o custo da dívida para o negócio que acabaram de montar... (Entrevista 1).*

Dois (25%) participantes do estudo referiram que a competitividade está relacionada com uma maior exigência no desenvolvimento da GRH dentro das UH:

*Essa é uma das áreas fundamentais. Se não tivermos pessoal competente, por muito boa que a empresa seja em termos de imagem, um funcionário consegue estragar a imagem da empresa. Daí, é fundamental, uma boa parte dos recursos humanos e que o tratamento dos recursos humanos seja fundamental para melhorar a competitividade da empresa. Para garantir que se tem uma boa imagem e que funcionam as coisas corretamente, porque se com os funcionários funcionam mal, perde-se competitividade, perde-se produtividade (Entrevista 6).*

Neste sentido, dois (25%) participantes do estudo revelam que a competitividade deriva diretamente da aposta de atração e retenção de colaboradores com competências únicas que destaquem as UH:

*Eu acho que realmente já se sente essa questão da competitividade muito grande e acho que vão vencer aqueles que estão mais bem preparados. Nas grandes cadeias, aqui em Portugal, acharão três ou quatro que fizeram essa aposta e vão colher frutos, mas julgo que a maior parte das restantes não terá feito essa aposta (Entrevista 5).*

*Tem que haver mais preocupação a nível dos Recursos Humanos porque a concorrência é cada vez maior e as exigências a nível do pessoal é crescente. As pessoas são a cara das empresas, ou seja, tem que a haver cada vez mais cuidado (Entrevista 8).*

## **CAPÍTULO QUATRO – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A apresentação e análise dos resultados, exposta no capítulo anterior, permite retirar algumas conclusões relativamente aos principais aspetos focados na investigação empírica, particularmente sobre determinadas práticas de GRH nas UH. Possibilita criar através dos resultados uma comparação das necessidades atuais e futuras destes colaboradores. Neste sentido, este capítulo apresenta uma discussão dos resultados fazendo correspondência entre os dados obtidos e o enquadramento teórico presente neste estudo.

### **4.1 O Perfil Ideal dos Futuros Colaboradores nas Unidades Hoteleiras**

A presente categoria tem como objetivo analisar as características exigidas para os futuros colaboradores desta indústria, através das competências técnicas, pessoais e comportamentais, bem como os requisitos mínimos necessários. Esses resultados, por sua vez, permitiram construir um mapa de competências para os futuros profissionais da indústria hoteleira, porque como refere Gomes *et al.* (2012), a identificação de competências permite avaliar as capacidades, pontos fortes, áreas que podem ser desenvolvidas, bem como prevenir e reduzir lacunas. Assim, os resultados obtidos nesta questão afirmam que o perfil atual dos colaboradores não irá sofrer alterações num futuro próximo devido às necessidades específicas da hotelaria (Chen, 2011, Dialamícuá, 2014), que se reflete em determinadas requisitos exigidos, como: ter disponibilidade de horário, ser polivalente, simpático, bom comunicador, sociável, ter domínio da língua materna e estrangeiras, capacidade de adaptação às mudanças, gosto pela atividade, capacidade de trabalho em equipa, formação específica na hotelaria e capacidade de aplicar os conhecimentos teóricos. Além disto, na indústria hoteleira, as organizações são obrigadas a exigir de si e dos seus colaboradores uma elevada flexibilidade e uma maior capacidade de ação e de adaptação às situações inesperadas para fazer face à elevada concorrência de mercado. Desta forma, é imposto aos recursos humanos que possuam domínio na execução de tarefas e conhecimentos bem consolidados e multidisciplinares para responderem adequadamente às diversas situações e contextos. As

empresas precisam, assim, de colaboradores polivalentes que consigam desenvolver diversas tarefas. Esta competência, por sua vez, foi mencionada durante toda entrevista e referida pela maioria dos participantes do estudo, sendo, assim, considerada pelos empregadores um dos requisitos mais importantes para os colaboradores desta indústria hoje e num futuro próximo.

É possível fazer uma ligação das principais competências apresentadas pelo estudo de Ribeiro (2013) e as competências recolhidas e analisadas no presente estudo: da capacidade e disponibilidade para aprender, conhecimento da envolvente do mercado, conhecimento de línguas estrangeiras, forte capacidade de comunicação, Conhecimentos técnicos específicos da função, técnicas de vendas, gestão do *stress*, capacidade de resolução de problemas e capacidade de liderança nas competências técnicas. Nas competências comportamentais serão exigidas: boa postura, imagem profissional, capacidade de trabalho em grupo, sentido de responsabilidade, capacidade de realizar diversas tarefas, espírito de cooperação e facilidade no trabalho de equipa, e nas competências pessoais, serão exigidas: simpatia, capacidade de organização, boa capacidade de relacionamento interpessoal, respeito pelos colegas, capacidade de adaptação à mudança e resolução de problemas.

#### **4.2 O Processo de Recrutamento e Seleção nas Unidades Hoteleiras**

O processo de recrutamento e seleção é uma dimensão essencial do planeamento de RH, sendo esta um elemento chave na GRH. Os participantes do estudo garantem ter um plano de recrutamento e seleção em vigor nas UH e não preveem possibilidades de alteração, considerando igualmente as seguintes práticas: recrutamento interno, candidatura espontânea, *e-recruitment*, recomendações, agências de emprego, anúncios de emprego e comunicação por cartazes, procura por profissionais qualificados nas escolas da hotelaria, como referido por Gil (2007) e Passos, *et al.* (2014). Posto isto, afirma-se que este processo será realizado da mesma forma por UH de pequena e média dimensão num futuro próximo, sendo apenas concebível alterar nas UH de grande dimensão que deverão valorizar cada vez mais as competências comportamentais dos colaboradores. Como referem Alves e Wada (2014) e Mendes (2013), o recrutamento deve ser aplicado através da

criação de perfis de competências necessárias para a realização da função e estabelecendo competências individuais necessárias para a realização destas funções.

Assim, este estudo evidencia que a valorização das competências como elementos-chave na prática de recrutamento e seleção é importante para atrair e reter colaboradores qualificados e produtivos para a hotelaria. São consideradas também, nas grandes cadeias, ferramentas das novas tecnologias de informação e comunicação visto que o *e-recruitment* é um processo mais rápido, com menos custo e que atinge um maior número de candidatos, como é mencionado por Mendes (2013).

#### **4.3 A Formação dos Futuros Colaboradores nas Unidades Hoteleiras**

No âmbito da formação profissional dos colaboradores das UH, a análise do resultado assegura que a mesma é imprescindível para os colaboradores, devendo ser também contínua e obrigatória, como refere Passos, *et al.* (2014), o baixo nível de qualificações destes colaboradores exige investimento de formações que permitam aumentar as competências técnico-profissionais e possibilitem um melhor desempenho na realização das suas funções.

Assim como Tsaur e Lin (2013), os dados deste estudo afirmam igualmente que a formação é um fator essencial nas organizações e que se reflete na qualidade dos serviços prestados nas UH. É igualmente pertinente afirmar que a formação *on the job* deverá ser a mais utilizada de modo a adaptar a formação de base às exigências das UH, bem como formações específicas direcionadas às funções e departamentos, como também é referido por Mendes (2013). Desta forma, é fundamental aludir que, num futuro próximo, as exigências da formação profissional serão cada vez maiores na área da hotelaria, abrangendo, sobretudo, uma vertente prática. No que toca às áreas de formação mais valorizadas pelos Diretores das UH para os futuros colaboradores na hotelaria, surgem as línguas estrangeiras, especificidades técnicas das funções, como na área da receção, atendimento de mesa na área da restauração do hotel, manutenção, bem como a gestão da disponibilidade em função da procura, acolhimento, informática, liderança e vendas. Além disto, os resultados do presente estudo afirma que as formações profissionais

específicas para as funções da hotelaria são mais indicadas quando aplicadas no local de trabalho, como refere Passos, *et al.* (2014).

#### **4.4 A Progressão na Carreira nas Unidades Hoteleiras**

Na análise da progressão na carreira nas UH, é indispensável referir que grande parte das UH analisadas não possui conhecimento sobre a gestão de carreira devido à sua dimensão. Contudo, é possível afirmar que a progressão na carreira existe em grandes UH e é realizada hoje e num futuro próximo em *zig-zague*, passando a dada altura para vertical, já que a progressão na carreira também é um desenvolvimento interno dos colaboradores que, para conhecer a estrutura da empresa, necessitam de passar por diversas funções. De acordo com Câmara *et al.* (2013) o plano de carreira pode ser definido como um conjunto de práticas e tarefas que desenvolvam os seus colaboradores para que estes atinjam o seu potencial como um todo.

É possível interpretar através deste estudo que a progressão na carreira não é visível em pequenas e médias UH devido à necessidade da polivalência dos colaboradores, visto que a hierarquia da organização é mais achatada. Assim, o presente estudo revela a necessidade de planear, implementar e desenvolver planos de carreira. Como refere Pereira (2014), os colaboradores desta indústria não possuem perceção de progressão na carreira devido à desvalorização do serviço prestado pelos empregadores das UH em Portugal.

Este estudo também revela que os planos de carreira nas UH constroem profissionais mais voltados para o perfil da empresa, principalmente porque os colaboradores que têm a perceção de evolução na carreira sentem maior segurança no emprego e estão mais ativos, como refere Crawshaw e Game (2015).

É igualmente importante referir que, após a interpretação dos dados obtidos, é possível concluir que na hotelaria, a polivalência constitui uma vertente essencial para a progressão na carreira visto que atribui uma visão geral do negócio para os seus colaboradores.

#### **4.5 O Sistema de Remuneração e Recompensa nas Unidades Hoteleiras**

No âmbito do sistema de remuneração, não é esperado para um futuro próximo qualquer forma de alteração nesta área, principalmente porque os colaboradores desta indústria são abrangidos por Contratos Coletivos de Trabalho (CCT) que determinam a remuneração de todos os colaboradores de acordo com a função que realizam, estabelecendo para a remuneração base benefícios compostos por prémios por objetivos e desempenho (Convenção Colectiva de Trabalho, 2011), acrescentado de complementos, mais especificamente como as comissões de vendas, formações, os subsídios de alimentação e transporte. Além disso, são utilizados incentivos através de prémios por objetivos (financeiros e por satisfação do cliente) motivando os colaboradores desta indústria. Por outro lado, continuará a existir descontos em bens e serviços, seguros de saúde, prémios anuais consequentes da avaliação de desempenho, de produtividade, do funcionário do mês/ano e cheques brinde como incentivos que contribuam na atração e retenção de colaboradores, como é referido por Colares e Garbelini (2014).

Através da interpretação deste estudo, é possível concluir que, num futuro próximo, será necessário aplicar programas de incentivos como estratégia de retenção de talento recorrendo aos sistemas financeiros e não financeiros, que são igualmente aplicados em algumas UH atualmente. Como incentivo financeiro continuará a existir prémios de produtividade de acordo com os objetivos estabelecidos pela organização e os descontos para usufruir no próprio hotel. O incentivo não financeiro continuará a ser composto pelo reconhecimento do serviço prestado, ou seja, valorização do trabalho dos colaboradores dentro das UH, a definição clara dos padrões de valores e ética das UH, bem como estabelecer uma cultura de organização que inspire confiança para os colaboradores, tornando-os mais seguros com o seu posto de trabalho e mais comprometidos com a instituição.

#### **4.6 A Gestão de Recursos Humanos nas Unidades Hoteleiras**

Na análise da GRH nas UH é imprescindível mencionar que a mesma só foi implementada há relativamente pouco tempo em empresas de grande

dimensão, havendo ainda quem opte por uma estrutura tradicionalmente familiar e hierarquias achatadas nas empresas de pequena e média dimensão, em que as práticas de recursos humanos continuam a ser realizadas pela gestão de topo.

As UH que dispõem de GRH, verão, num futuro próximo, essa gestão como um apoio operacional ao dia-a-dia e como um investimento nos recursos existentes de forma a atrair e reter talento, bem como de fidelizar os clientes.

Além disto, é possível concluir através deste estudo que tanto as organizações que dispõem de uma GRH como as que não dispõem garantem que a sua existência é de grande valor atualmente e, sobretudo, num futuro próximo devido às crescentes exigências do mercado, sendo notável a necessidade de valorizar e engrandecer as PGRH para o futuro. Neste sentido, Martins e Silva (2013) referem que o desenvolvimento dos recursos humanos que possuam características profissionais específicas são uma mais-valia para as organizações, devido às competências específicas dos seus colaboradores, tornando-as mais competitivas no mercado, principalmente, porque a GRH na indústria hoteleira promove e desenvolve práticas que atraiam, retenham, desenvolvam, motivem e remunerem os colaboradores.

Ao nível das PGRH aplicadas nas UH analisadas foi possível verificar que, apesar de todas as unidades aplicarem as práticas presentes nesta investigação, ainda não existe uma estrutura enraizada de processos de RH, o que impossibilita um entendimento sobre o que poderia ser alterado, introduzido ou eliminado no futuro. Todavia, é de salientar que a necessidade de implementação da GRH nas UH de pequena e média dimensão é uma realidade atual e com perspetiva de crescimento. No entanto, a maioria destas unidades não possuem condições financeiras para realizar esta implementação, como refere Trindade (2006) citado por Passos, *et. al.* (2014), verifica-se que as PGRH nesta indústria são pouco valorizadas pelos empregadores devido à fraca capacidade financeira de algumas UH.

#### 4.7 A Competitividade e a GRH nas Unidades Hoteleiras

Nesta sequência, na questão referente à competitividade na indústria do turismo, a maioria dos participantes do estudo asseguram que a GRH é a grande influenciadora deste fenómeno, sendo necessário apostar nos quadros da empresa e na qualificação dos mesmos, verificando que profissionais com valores e competências específicas diferenciam as organizações e as tornam mais competitivas no mercado (França, 2007). No entanto, alguns dos participantes dos estudos defendem que a atual competitividade da hotelaria deriva dos aspetos económicos e sociais do país, bem como uma maior oferta de unidades hoteleiras no mercado, opondo-se ao estudo de Mendes (2013) em que os recursos humanos são fonte de competitividade para as unidades hoteleiras quando: realizam adequadamente o processo de recrutamento e seleção de colaboradores, existe oferta de formação específica e contínua, práticas de redução de *turnover*, práticas de retenção de talento e motivação dos colaboradores, envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisão da empresa, remuneração e incentivos adequados ao mercado e avaliação de desempenho adaptada às necessidades da organização. Assim, tal como referido por Mendes (2013), os dados deste estudo confirmam que deve existir nas UH uma GRH abrangente e contínua, de forma a desenvolver PGRH adequadas às especificidades do mercado, bem como as competências necessárias para os colaboradores, a capacidade de polivalência e de atendimento ao cliente, produzindo assim um bom ambiente laboral e perceções de progressão na carreira para os colaboradores, originando satisfação e fidelização dos clientes e promovendo a vantagem competitiva para a UH.

## **CAPÍTULO CINCO – CONCLUSÕES**

A presente investigação pretendeu conhecer a realidade e comparar as novas exigências da indústria hoteleira em Portugal, relativamente às competências requeridas para o perfil ideal dos colaboradores; reconhecer as exigências do recrutamento e seleção nas unidades hoteleiras; identificar o sistema de formação profissional nas unidades hoteleiras; conhecer o sistema de remuneração e recompensa dos colaboradores nas unidades hoteleiras; identificar o sistema de progressão na carreira aplicado nas UH em Portugal. Para além disso, também foi analisada a relação da GRH nas UH atualmente e como será vista e aplicada num futuro próximo.

A revisão de literatura presente neste estudo salienta que a indústria hoteleira é constituída por características específicas em relação ao nível das qualificações exigidas para os colaboradores, as baixas remunerações praticadas, um mercado composto por horas de trabalho específicas e pela necessidade de colaboradores aptos a realizar múltiplas tarefas ao mesmo tempo (Chen, 2011; Dialamícuá, 2014), que podem ser contornadas, desenvolvidas e melhoradas através de PGRH bem estruturadas. Desta forma, a necessidade de investigação da GRH na indústria hoteleira torna-se cada vez maior.

O presente estudo utilizou a metodologia qualitativa para explorar e identificar as necessidades dos futuros colaboradores da hotelaria em Portugal. Para tal, foi aplicada entrevista semiestruturada a oito Diretores e um assistente de direção de UH localizadas na região centro de Portugal, mais especificamente no distrito de Coimbra. Para a análise e apresentação dos resultados foi escolhida a técnica de análise de conteúdo que permitiu interpretar as questões e elaborar teorias no âmbito das competências, formação profissional, recrutamento e seleção, remuneração e recompensa e progressão na carreira dos futuros colaboradores da hotelaria em Portugal.

No âmbito do perfil ideal dos colaboradores, o presente estudo elaborou um modelo de competências que são necessárias para os futuros colaboradores das UH, estando presentes as competências técnicas, sociais e comportamentais, bem como os requisitos mínimos que serão exigidos num futuro próximo. É oportuno afirmar que entre as competências mencionadas

como indispensáveis para estes colaboradores estão a disponibilidade de horário, ser polivalente, ser simpático, ser bom comunicador, ser sociável, ter domínio da língua materna e estrangeiras, capacidade de adaptação às mudanças, gosto pela atividade, capacidade de trabalho em equipa, formação específica na hotelaria e capacidade de aplicar os conhecimentos teóricos. Devido à especificidade da carga horária na hotelaria, a disponibilidade total de horários é uma exigência intemporais e fundamental para quem trabalha nesta indústria, visto que realizam o seu trabalho nos fins-de-semana e feriados (Dialamícuá, 2014). Assim, serão exigidos pelo mercado de trabalho competências técnicas como: capacidade e disponibilidade para aprender, conhecimento da envolvente do mercado, conhecimento de línguas estrangeiras, forte capacidade de comunicação, conhecimentos técnicos específicos da função, técnicas de vendas, gestão do *stress*, capacidade de resolução de problemas. Além disto, serão exigidas também competências pessoais e comportamentais, como: boa postura, imagem profissional, capacidade de trabalho em grupo, sentido de responsabilidade, capacidade de realizar diversas tarefas, espírito de cooperação, facilidade no trabalho de equipa, simpatia, capacidade de organização, boa capacidade de relacionamento interpessoal, respeito pelos colegas, capacidade de adaptação à mudança e resolução de problemas. No entanto, a polivalência é descrita por todos os participantes do estudo como uma competência transversal indispensável e importante na hotelaria devido ao facto dos colaboradores realizarem diversas tarefas dentro das suas funções, principalmente quando em pequenas e médias unidades. É importante referir que as competências e requisitos presentes neste estudo vão ao encontro do estudo realizados por Ribeiro (2013).

No que diz respeito ao recrutamento e seleção foi possível concluir que os processos serão realizados maioritariamente com métodos tradicionais, ou seja, através de candidaturas espontâneas, agências de emprego e procura por profissionais qualificados nas escolas de hotelaria, como referem os autores Passos, *et al.* (2014). No entanto, a evolução neste processo já é notável através da utilização de ferramentas das novas tecnologias de informação e comunicação, por serem mais rápidas, com menos custos para a organização e atingirem um maior número de candidatos (Abreu, *et al.*, 2014),

sendo impreterível a adaptação num futuro próximo. Inicialmente, os colaboradores eram selecionados para as empresas, sendo observadas as experiências profissionais sobre aspetos técnicos. Contudo, atualmente, as organizações estão a valorizar cada vez mais as competências comportamentais e sociais, e não apenas as competências técnicas, procurando, desta forma, dar atenção aos comportamentos, valores e atitudes dos candidatos.

Em relação à formação profissional, devido à crescente competitividade do mercado e ao baixo nível de qualificação dos colaboradores da indústria hoteleira, as UH sentem cada vez mais a necessidade de apostar em formações profissionais (Tsaur & Lin, 2013), devendo ser ministradas, principalmente, nos postos de trabalho (Passos, *et al.*, 2014). Neste sentido, é possível concluir com este estudo que as formações profissionais precisam de ser específicas e adequadas às funções da hotelaria, sendo estas referidas como essenciais e de extrema eficácia no desenvolvimento do serviço das mesmas (Mendes, 2013). Contudo, apesar de ser esperada uma maior exigência relativamente à formação específica e adequada às funções na hotelaria, possuir o requisito da polivalência é crucial para estes colaboradores. Assim, são consideradas diversas temáticas para as formações profissionais na hotelaria, sendo as mais importantes: as línguas estrangeiras, as especificidades técnicas das funções, a gestão da disponibilidade em função da procura, o acolhimento e atendimento ao cliente, informática, liderança e vendas.

No âmbito da progressão na carreira, o presente estudo revela que esta está longe de ser uma realidade no distrito de Coimbra devido à dimensão da maioria das UH. Grande parte das UH são empresas familiares de pequena e média dimensão, de modo que não é possível realizar um planeamento de progressão na carreira dos colaboradores, refletindo, na generalidade dos UH analisadas, a falta de compreensão sobre esta prática. Consequentemente, em unidades de pequena e média dimensão, os planos de carreira não será alterado num futuro próximo. Todavia, é de referir que nas grandes UH a progressão de carreira será realizada principalmente em *zigzag*, visto que, na necessidade de realizar diversas tarefas e funções, é uma realidade desta indústria.

Relativamente aos sistemas de remuneração e recompensa nas UH, não é previsível o acréscimo de qualquer componente para a remuneração base dos colaboradores da indústria hoteleira num futuro próximo, visto que os trabalhadores deste setor estão abrangidos pelos Contratos Coletivos de Trabalho (CCT), no entanto, continuarão a ser considerados os complementos de remuneração como subsídios de transporte, seguro de saúde e comissões de vendas. Em relação ao sistema de incentivos, serão aplicados, principalmente para a retenção do talento, incentivos financeiros e não financeiros (Silva, 2008) como prémios de produtividade anuais, consoante a avaliação de desempenho, funcionário do mês, reconhecimento dos serviços prestados pelos colaboradores das unidades hoteleiras e a perspetiva de progressão na carreira dentro das UH, sendo desenvolvido o sistema de remuneração por competências, em que os benefícios estão relacionados com o desenvolvimento das competências dos colaboradores no âmbito laboral (Suleman & Paul, 2005).

É possível concluir com este estudo que a GRH nas UH foi implementada há relativamente pouco tempo no distrito de Coimbra, de forma que unidades de pequenas e médias dimensões não dispõem de um departamento de RH, mas realizam determinadas PGRH através da gestão de topo. Contudo, unidades de grande dimensão que possuem departamento de RH aplicam essa GRH como um apoio operacional para o dia-a-dia e como um investimento no desenvolvimento dos colaboradores, com tendência a continuidade. Nesse contexto, a atual falta de sensibilidade das pequenas e médias UH perante a GRH acarreta a necessidade de implementação da mesma num futuro próximo. Além disso, a qualidade na prestação de serviço atualmente é uma exigência generalizada que tem tendência a crescer num futuro próximo, sendo certo que a sobrevivência das UH está diretamente relacionada com a vantagem competitiva que provém da qualidade dos serviços oferecidos.

Desta forma, é possível concluir com esta investigação que os requisitos exigidos para os colaboradores e a aplicação de determinadas PGRH nas UH em Portugal atualmente e num futuro próximo apresentam uma relação estreita, demonstrando que as necessidades serão maioritariamente as mesmas devido às necessidades específicas do mercado.

### **5.1. Limitações da pesquisa e futuras linhas de pesquisa**

Durante a realização deste estudo foram encontradas algumas limitações, como: foi inquirido um número reduzido de unidades hoteleiras devido à pouca disponibilidade das organizações para colaborar com o presente estudo; o responsável pela função de RH, das unidades hoteleiras que constituíram a amostra, não possuía *know-how* das PGRH devido ao facto de não possuir formações que permitissem o desenvolvimento da mesma, ocasionando respostas superficiais. A utilização da entrevista semiestruturada permite um diálogo livre que possibilita abranger conteúdos mais profundos, no entanto, dificulta a análise dos dados por dispersar as respostas dos participantes do estudo. Pese embora as limitações anteriormente identificadas, os objetivos propostos foram alcançados.

No que toca às futuras linhas de investigação, interessaria analisar a realidade atual e as tendências futuras PGRH abordadas neste estudo, nas UH a nível nacional, estabelecendo comparações entre as regiões.

Outra possível futura linha de investigação consiste na identificação do perfil ideal dos colaboradores que trabalham nas UH, as formações específicas na área da hotelaria, a progressão na carreira e o sistema de remuneração e recompensa na ótica dos colaboradores, sendo esta uma análise complementar à realizada neste estudo. Esta investigação possibilitaria recolher a sensibilidade dos colaboradores das UH para as práticas de GRH.

Poderia constituir outra linha futura de estudo à análise individual de cada uma das práticas presentes neste estudo como forma de complementar a investigação da GRH na indústria hoteleira em Portugal.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, T. S. S. & Wada, E. K. (2014). Os Domínios da Hospitalidade e a Gestão de Stakeholders em Recrutamento e Seleção Estudo de Casos Múltiplos: Estanzaplaça, Travel Inn e Transamérica, *Revista Ibero-Americana de Estratégia: RIAE*.Vol. 13, N. 2.

Abreu, N. R., Baldanza, R. F., Ataíde, J. A. R. & Serqueira, I. F. G. (2014). E-Recruitment no Setor Hoteleiro: Cenário Atual e Potencialidades em Salvador e Maceió. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, v. 9, n. 2, p. 50 - 74.

Acerenza, M. (2002). *Administração do turismo*. Bauru: EDUSC.

Ansarah, M. G. (2002). *Formação e Capacitação do profissional em turismo e hotelaria: reflexos e cadastro das instituições educacionais do Brasil*, São Paulo: ALEPH.

Associação de Restauração e Similares de Portugal e Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores de Escritório e Serviços. (2011). *Boletim do Trabalho e Emprego*, N.03, 22/1/2011.

Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: from experience to knowledge, *Organization Science*, 22(5), 1123 -1137.

Assis, F. A. (2009). *Práticas de Gestão de Pessoas no setor hoteleiro de Juiz de Fora*, Monografia de pós graduação: Brasília.

Baptista, M. (1990). *O Turismo na Economia*, Instituto Nacional de Formação Turística, Lisboa.

Barbosa, M.L. A. & Oliveira L. M. B. (2003). A Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento da Cultura de Serviços: Criando Vantagem Competitiva na Empresa de Hospitalidade, *Turismo - Visão e Ação*, volume 5 - n.2.

Baron, J. N. & Hannan, M. T. (2002). "Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: Lessons from the Stanford project on emerging companies", *California Management Review*, Vol. 44, n. 03, p. 8-36.

Boselie, P., Paauwe, J. & Richardson, R. (2002). "Human Resource management, Institutionalization and Organizational Performance", *Erasmus Research Institute of Management*, ERS-2002-41-ORG, p. 1-28.

Bowie, D., & Buttle, F. (2012). *Hospitality marketing: principles and practice*, London: Elsevier.

Buren, G., M., V. & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus, *Human Resource Management Review*, 21(3): 209-219.

Caetano, A. & Vala, J., (2007). "Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas", 3ª edição, Lisboa: Editora RH.

Câmara, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 2ª edição, Lisboa: Dom Quixote.

Câmara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V., (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 6ª edição, Lisboa: Dom Quixote.

Camargo, O. L. (2003). *Os Domínios da Hospitalidade*. In: BUENO, Marielys Siqueira, DENCKER, Ada de Freitas Maneti (orgs.), *Hospitalidade: cenários e oportunidades*, São Paulo: Thomson.

Convenção Colectiva de Trabalho (2011). *Convenção Colectiva de Trabalho entre a Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal e a Federação dos Sindicatos da Indústria e Serviços*.

Cardon, M. S. & Stevens, C. E. (2004). "Managing human resources in small organization: what do we know?", *Human Resources Management Review*, Vol. 14, n.º 3, pp. 295-323.

Cascão, F. (2014). *Gestão de Competências, do Conhecimento e do Talento*, 1ª edição, Edições Sílabo: Lisboa.

Castelli, G. (2001). *Administração Hoteleira*, Caxias do Sul: EDUCS.

Castelli, G. (2010). *Hospitalidade: a inovação na gestão das organizações prestadoras de serviços*, São Paulo: Saraiva.

Chen, R. (2011). Impactos do turismo internacional em economias da região Ásia-Pacífico: Oportunidades e Desafios, *Análise Turismo*, 16 (4), 499-504.

Colares, S. D. & Garbelini, V. M. P. (2014). *A Escolha Correta da Forma de Remuneração de Pessoal como Forma de Diminuir a Rotatividade em uma Rede Hoteleira do Sul do Brasil*, Revista Organização Sistêmica: Volume 6, N. 3.

Cline, R. S., Rach, L., Landry, J. A., & Davison, L. (2000). *The People: a global survey of hospitality leadership*, New York: School of Continuing Education.

Crawshaw, J. R. & Game, A. (2015). *The role of line managers in employee career management: an attachment theory perspective*, The International Journal of Human Resource Management, 26:9, 1182-1203

Dias, R. & Pimenta, M. A. (2005). A hotelaria econômica se expande no Brasil, *Revista Hotelnews*, São Paulo, n. 325:33.

Dialamícuá, O. M. (2014). *A influência da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira*, Dissertação de mestrado: Universidade Lusíada de Lisboa, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa.

Deloitte (2015). *Atlas da hotelaria 2015: Ventos Favoráveis*, Lisboa: Deloitte.

Eurico, S. T., Silva, J. A. & Valle, P. O. (2012). Recursos Humanos Qualificados no Turismo: Fatores de Diferenciação nos Pólos de Desenvolvimento Turístico do Oeste e de Leiria-Fátima, *Tourism & Management Studies*: N°8.

ESTH (2008). Relatório de concretização do Processo de Bolonha 2007/2008: *Gestão Hoteleira, Instituto Politécnico da Guarda: Escola Superior de Turismo e Hotelaria*.

Ghiselli, R. F., La Lopa, J. M., & Bai, B. (2001). *Job Satisfaction, Life Satisfaction and Turnover Intent Among Food-service Managers*, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 28-37.

Gil, A. C. (2007). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*, São Paulo: Atlas.

Gomes, J.; Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. e Marques, C. A. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª Ed.). Sílabo: Lisboa.

Gonçalves, E., *et al.* (2004). Implementação do Processo de Bolonha: *Parecer do Grupo de Trabalho do Turismo*.

Hayes, D. K. & Ninemeier, J. D. (2005). *Gestão de operações hoteleiras*, São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Herriot, P., & Pemberton, C. (1995). *New deals: The revolution in managerial careers*. Chichester, UK: John Wiley.

Heide, M., & Grønhaug, K. (2009). Key factors in guests' perception of hotel atmosphere, *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 29-43.

Huang, T. P. (2011). Comparing motivating work characteristics, job satisfaction, and turnover intention of knowledge workers and blue-collar workers, and testing a structural model of the variables relationships in China and Japan, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 924-944.

Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.

Instituto do Emprego e Formação Profissional – IEFP. (1993). “*Turismo e Hotelaria*”, 2ª edição, Coleção Cenários 2005, Lisboa.

Instituto Nacional de Estatística – INE. (2013). *Pessoal ao serviço: região centro*.

Instituto Nacional de Estatística – INE. (2014). *Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros por tipo de estabelecimento*.

Instituto Nacional de Estatística – INE. (2014). *Estatísticas do Turismo*.

Instituto Nacional de Estatística – INE. (2015). *Estabelecimentos em Portugal*.

Lamelas, J. (2011). Direcção Hoteleira em Equipa com o USALI e o BSC: para uma gestão mais eficaz e eficiente, *Cogitur* 55-80.

França, A. C. L. (2007). *Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*, São Paulo: Atlas.

Lobo, M. (2010). Gestão do conhecimento como diferencial competitivo: uma perspectiva a partir do capital humano, *excelenciaemgestao.org*.

Martins, D. & Silva, S. (2013). *Boas práticas de Gestão de Recursos Humanos na hotelaria: um estudo exploratório no contexto português*.

Martins, C.,A. & Machado, C., F., (2002). A importância dos recursos humanos no sector hoteleiro, *In XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*. Covilhã, ISBN 972-9209-84-7.

McGunnigle, P., Jameson, S. (2000). “HRM in UK hotels: a focus on commitment”, *MCB Employee Relations*, Vol. 22, nº 4, p. 403-442.

McKenna, E. & Beech, N. (2008). *Human Resource Management: A concise Analysis*, Prentice Hall, 2ª edição.

- Mendes, M. C. (2013). *Fatores Competitivos dos Hotéis de Luxo: O Caso da Cidade de Lisboa*, Dissertação de Mestrado: Universidade de Aveiro.
- Menicucci, C. M. B. (2007). *A rotatividade na hotelaria econômica: uma investigação nos hotéis Ibis Belo Horizonte e Betim*, Dissertação de mestrado: Turismo e Meio Ambiente – Centro Universitário UNA.
- Ministério da economia e da Inovação (2008). *Decreto-lei nº 39/2008*. 7 de Março de 2008.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo, *Revista Educação*, Porto Alegre, volume 22 - n.37, 7-32.
- Morganti, A. (2010). *As novas tendências de recrutamento e seleção na hotelaria*. Monografia de pós graduação: Castelli.
- Nankervis, A. & Debrah, Y. (1995). *Tourism Management*. Elsevier Science Ltd, Vol. 16, Great Britain.
- Nickson, D. (2007). *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*, Elsevier Ltd.
- Noe, R. A. (2010). *“Employee training and development”*, 5ª edição, The McGraw-Hill.
- OCDE. 07 de outubro de 2002. Definition and Selection of Competences (DESECO): Theoretical and Conceptual Foundations, *Strategy Paper*.
- Passos, A., Madureira, C & Esteves, T. (2014). Especificidades das práticas de gestão de recursos humanos no sector hoteleiro em Portugal, *Lusíada: Economia & Empresa*, Lisboa, n.º 18/201.
- Petrocchi, M. (2002). *Hotelaria: planejamento e gestão*, São Paulo: Futura.
- Pereira, R. T. (2014). *Estudo das políticas de progressão de carreira na hotelaria da região do Porto e Norte de Portugal*, Dissertação de Mestrado: Universidade do Minho.

Pinto, A. N. (2014). Aprendizagem organizacional no setor hoteleiro, Dos Algarves: *A Multidisciplinary e-Journal*, no. 23.

Pinto, J., & Oliveira, A. (2008). Determinantes na satisfação de clientes em hotéis de cinco estrelas em Portugal, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 2, 47-55.

Rayna, T., & Striukova, L. (2009). Luxury without guilt: service innovation in the allinclusive hotel industry, *Service Business*, 3(4), 359–372.

Reis, Filipa L. (2010). *“Recrutamento, Seleção e Integração”*, 1ª edição, Editora RH.

Ribeiro, L. J. B. (2013). *Competências do Técnico de Turismo na era da globalização*, Dissertação de Mestrado: Universidade Portucalense.

Rutherford, D. G. (2004). *Hotel: gerenciamento e operações*, São Paulo: Rocca.

Santos, A. (2013). *Os Recursos Humanos na Hotelaria de São Miguel: O Contributo da satisfação no trabalho para o desenvolvimento de uma cultura de qualidade no destino turístico*, Dissertação de Mestrado: Universidade dos Açores, Departamento de Economia e Gestão.

Santos, F. M. (2012). Análise de conteúdo, *Revista Eletrônica de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação*, volume 6 - n. 1.

Salgado, M., Costa, C. & Santiago, A., R. (2010). Educação e organização curricular em turismo no ensino superior português, *Revista Turismo & Desenvolvimento*, nº 13: 347-356.

Salgado, M., Rosa, M., J. & Lemos, F., M. (2015). A importância da gestão turística no ensino superior em Portugal. *Revista Turismo & Desenvolvimento*.

Scott, B., & Revis, S. (2008). Talent management in hospitality: graduate career success and strategies, Division of Cultural Business, Caledonian Business School. *Glasgow Caledonian University*, 20(7), 781–791.

Serrano, A. & Fialho, C. (2005). *Gestão do Conhecimento: novo paradigma das organizações*, Editora: Editora de Informática, Lda.

Silva, P. (2008). *Competências Transversais dos Licenciados e sua Integração no Mercado de Trabalho*, Guimarães: Universidade do Minho.

Suleman, F. & Paul, J. (2005). La production de competences et les regles dalriales: contribution à la compréhension de la relation d'emploi, *Économies et Sociétés*, Série "Hors-Série", 40:1711-1734.

Tanke, M. (2004). *Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Tavitiyaman, P., Qu, H., & Zhang, H. Q. (2011). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance, *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 648-657.

Trindade, A. (2006). Modos de gestão de recursos humanos na hotelaria algarvia, *In: Encontros científicos - Tourism & Management Studies*, 2, 119-127.

Torrington, D., H., L. & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*, 7ª edição, Harlow: FT Prentice – Hall.

Torrington, D., H., L., & Taylor, S. (2002). *Human Resource Management*, London: Pearson.

Tsaura, S. & Lin, Y. (2003). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management. Elsevier* (25) p. 471–481.

Turismo de Portugal. (2015). Os resultados do turismo, Lisboa: ProTurismo.

Turismo de Portugal. (2015). Plano estratégico nacional do turismo: Propostas para revisão no horizonte 2015, Versão 2.0.

Turismo de Portugal. (2015). Taxas de ocupação de cama em estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos.

Vala, J., Pinto, J. M. M. & Silva A. S. (2003). A Prática da Análise de Conteúdo, *Metodologias das Ciências Sociais*, 12ª edição, Porto: 108-128.

Walls, A., Okumus, F., Wang, Y., & Kwun, D. J. (2011). Understanding the Consumer Experience: an Exploratory Study of Luxury Hotels, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(2): 166-197.

## **ANEXOS**



**Anexo A – Email enviado aos potenciais entrevistados**

Exmo(a). Diretor(a). do Hotel X,

No âmbito da minha tese de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos (Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão (ESEIG) estou a desenvolver um estudo em torno do tema Gestão de Recursos Humanos na Indústria do Turismo em Portugal.

O Hotel X Coimbra apresenta-se como uma empresa de referência e seria extremamente valioso para o meu estudo ter o seu contributo.

Neste sentido, gostaria de pedir a sua colaboração para realizar de uma entrevista (com duração aproximada de 30 minutos), com o responsável de Recursos Humanos. De salientar, que o contributo dado pela vossa organização será uma mais-valia para este estudo e desta forma agradeço a possível disponibilidade demonstrada da vossa parte.

Agradeço mais uma vez a sua disponibilidade e aguardo uma resposta da sua parte.

Totalmente ao dispor para qualquer esclarecimento.

Sem mais de momento,

Com os melhores cumprimentos,

Anny Garcia

***Human Resources***

## **Anexo B – Consentimento Informado**

### **Consentimento Informado**

Aceito que os dados recolhidos ao longo da entrevista sejam utilizados num estudo que faz parte integrante dos requisitos para obtenção do grau de Mestre no âmbito do curso de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humano, pela Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão (ESEIG), uma vez que tomei conhecimento sobre os seus objetivos e sobre as condições em que este se realizará.

Foi-me ainda assegurado que as identificações das pessoas, referenciadas nesta entrevista, serão preservadas e mantidas sobre anonimato.

Fui, também, informado(a) sobre o direito de recusar participar no estudo e sobre a possibilidade de deixar de nele participar a qualquer momento sem sofrer por isso qualquer prejuízo.

Aceito também que a entrevista seja submetida a gravação de voz para uma melhor recolha dos dados.

Considero que fui convenientemente esclarecido/a e que todas as dúvidas colocadas foram respondidas, pelo que autorizo a utilização e divulgação dos dados para as finalidades que me foram explicadas.

\_\_\_\_\_ de, \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

---

(assinatura do participante)

---

(assinatura da responsável)

## **Anexo C – Questionário Sociodemográfico**

Idade:

Sexo:

Feminino    Masculino

Estado civil

Solteiro

Casado

Divorciado

Viúvo

Função que ocupa na empresa:

Antiguidade na empresa:

Habilitações literárias (se licenciado, especificar a área):

Número de trabalhadores na empresa:

Localização (distrito):

Origem da maioria do capital da empresa:

Nacional    Estrangeiro

## **Anexo D – Guião de Entrevista**

### **Guião de Entrevista**

Serve a presente entrevista para conhecer as tendências futuras do capital humano na indústria do Turismo.

1. Eu gostaria de começar por perguntar qual será, na sua opinião, o perfil ideal do futuro colaborador na indústria do Turismo, em particular na área da hotelaria, em Portugal?
2. Que competências considera ser necessárias para os futuros colaboradores das unidades hoteleiras em Portugal? (refiro-me as competências que devem ser comuns a todos os profissionais a trabalhar nesta industria)
3. Em concreto, que competências técnico-profissionais prevê ser necessárias para os futuros profissionais da indústria hoteleira?
4. Que competências sociais/comportamentais devem ser mais valorizadas?
5. Pode fazer uma análise entre as competências requeridas hoje e as que serão esperadas num futuro próximo, isto é, daqui a 2 anos?
6. Que outros requisitos mínimos serão necessários definir/exigir para os profissionais do sector do alojamento? (Qualificação, idade, disponibilidade para trabalhar aos fins de semana e outros)
7. Na sua opinião, os processos de recrutamento e seleção dos candidatos ao sector do turismo e, em particular na área hoteleira, vão mudar?
  - 7.1 De que modo sente que será essa mudança?
8. Qual o papel que atribui, no futuro, à formação profissional nos empreendimentos hoteleiros?
9. Quais as temáticas que devem ser valorizadas num futuro próximo? (Em relação à formação)
10. Acha que a evolução de carreira dos colaboradores nas unidades hoteleiras será tendencialmente vertical, horizontal ou em ziguezague?
11. De que modo acha que será possível realizar esse plano de carreira?
12. Qual o papel dos planos de carreira no desenvolvimento futuro das unidades hoteleiras em Portugal?

12.1 O que poderá mudar, ou melhor, o que deverá mudar, na sua opinião, na evolução de carreira neste setor?

13. O que poderá contribuir para essa mudança?

14. Quanto à questão salarial, que tipo de incentivos existem neste setor para melhorar o desempenho dos colaboradores?

15. Que incentivos considera poder estar relacionado com a retenção do talento no setor hoteleiro em particular? Porquê?

16. Em relação à política salarial estabelecida no sector do alojamento, o que prevê poder vir a integrar a remuneração futura dos colaboradores?

17. Na sua opinião, num futuro próximo, a gestão dos recursos humanos neste setor será vista como uma área de apoio operacional ao dia-a-dia da gestão de pessoas nas organizações ou como um investimento no desenvolvimento e retenção de colaboradores? De que forma?

18. Em 2012, um estudo do Turismo em Portugal afirmava haver uma maior competitividade no setor para 2015. Para o senhor/senhora, sente que essa competitividade está, de algum modo, relacionada com a maior exigência no recrutamento e seleção de colaboradores com as competências necessárias, com a formação e qualificação específica na área e a maior preocupação com a retenção de Capital Humano na Indústria hoteleira? (estudo: *Turismo 2015: Pólo de competitividade e tecnologia (2012)* – Fonte: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/apresentacoes/Pages/Apresentacoes.aspx> - Turismo de Portugal).

19. Para concluir, como avalia a importância da Gestão dos Recursos Humanos nos empreendimentos hoteleiros em Portugal atualmente?

20. E no futuro como avalia a importância da Gestão dos Recursos Humanos nos empreendimentos hoteleiros em Portugal?

21. O que deve mudar, ser introduzido ou eliminado? Pode dar alguns exemplos?

## Anexo E – Tratamento dos dados das entrevistas – Questão 1

O perfil ideal do futuro colaborador na indústria do Turismo	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8
Bom comunicador					1			1
Capacidade de adaptação	1							1
Disponibilidade de horário/Horários Flexíveis				1				1
Pontual							1	1
Sociável							1	1
Assíduo							1	1
Boa capacidade de trabalho em equipa						1		1
Capaz de reagir em situações de stress	1	1						2
Dinâmico			1					1
Domínio de Línguas estrangeiras				1				1
Formação na hotelaria							1	1
Gosto pela actividade	1					1		2
Humildade					1			1
Multifacetado/ <i>Multitask</i> / Polivalência/Versátil		1						1
Não conflituoso				1				1
Organizado					1			1
Prestável					1			1
Resolução de problemas	1							1
Responsável						1		1
Simpátia	1	1						2

## Anexo F – Tratamento dos dados das entrevistas – Questão 2

Competências transversais dos futuros colaboradores das UH em Portugal	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8
Poliglota			1			1		2
Assíduo				1				1
Bom comunicador		1						1
Capacidade de absorção dos valores internos da empresa					1			1
Capacidade de iniciativa							1	1
Capacidade de reacção ao stress	1							1
Capacidade de resolução de problemas	1							1
Dinamismo			1					1
Formação específica e com o nível elevado						1		1
Idoneidade							1	1
Polivalência								1
Pontual			1					1
Proativo				1				1
Responsabilidade							1	1
Simpatia	1	1						2

## Anexo G – Tratamento dos dados das entrevistas – Questão 3

Competências técnico-profissionais dos futuros colaboradores das UH	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8
Boa capacidade de trabalho em equipa						1		1
Bons conhecimentos informáticos		1						1
Capacidade de reacção ao stress				1				1
Domínio de línguas estrangeiras	1							1
Pontual							1	1
Rigoroso							1	1
Assíduo								1
Bom Comunicador	1							1
Capacidade de antecipação de problemas				1				1
Capacidade de Liderança					1			1
Capacidade produtiva	1							1
Conhecimento da envolvente							1	1
Dominar técnica de negociação		1						1
Eficiente		1						1
Formação específica e adequada com o nível elevado	1	1	1	1	1	1	1	7
Organizado				1				1
Polivalência				1			1	2
Simpatia						1		1
Visionário	1							1

## Anexo H – Tratamento dos dados das entrevistas – Questão 4

<b>Competências sociais/comportamentais dos futuros colaboradores das UH em Portugal</b>	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8
Discrição	1							1
Formação específica e adequada com o nível elevado			1			1		2
Cultura geral							1	1
Simpatia		1			1			2
Disponibilidade	1							1
Gosto pela actividade						1		1
Boa capacidade de acolhimento			1					1
Respeitador do cliente e do colega					1			1
Rigoroso			1					1
Bom Comunicador								1
Dinâmico				1				1
Capacidade de adaptação				1			1	2
Gosto pela formação contínua						1		1
À vontade no atendimento ao cliente								1
Boa interação com o cliente						1		1

## Anexo I – Tratamento dos dados das entrevistas – Questão 5

<b>competências requeridas hoje e as que serão esperadas num futuro próximo</b>	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8
Formações específicas na área	1			1				2
Capacidade de adaptação					1			1
Aposta no estágio		1				1		2
Domínio das novas tecnologia da informação								1
Não conseguem prever as necessidades							1	1
Que as exigências serão as mesmas.			1					1

## Anexo J – Tratamento dos dados das entrevistas – Questão 6

<b>Que outros requisitos mínimos serão necessários para os futuros colaboradores</b>	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8
Boa atitude				1				1
Boa capacidade de trabalho em equipa					1			1
Bons conhecimentos teóricos	1							1
Polivalência	1							2
Qualificação profissional para os jovens		1						1
Hoje em dia é muito fácil nós termos pessoas formadas							1	1
Formação pessoal, cívica que depois reflectem no trato com o cliente.	1		1		1			3
Adaptação à especificidade do cliente						1		1
Adaptação dos colaboradores com mais idade as contantes mudanças				1				1
Aposta nos estágios profissionais			1					1
Capacidade de colocar em prática os conhecimentos teóricos	1							1
Disponibilidade de horários		1		1			1	3
Domínio de Línguas estrangeiras			1					2
Formação específica e adequada		1						1

## Anexo K – Tratamento dos dados das entrevistas – Questões 7, 8 e 9

	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8
<b>Processos de recrutamento e seleção dos candidatos ao sector do turismo</b>								
A parte técnica é importante, mas a atitude comportamental é vital	1							1
O recrutamento poderá ser feito da mesma maneira, mas utilizando outros recursos.		1						1
Não me parece que os processos sejam muitos diferentes dos de hoje.			1	1				1
Tem que ter uma adaptação quer de quem esteja a recrutar quer de quem está a pedir emprego*					1		1	2
<b>Formação profissional nos empreendimentos hoteleiros</b>							1	1
O papel será o mesmo			1					1
Terá que ter um conhecimento de base, analisado pelas unidades de ensino para aplicar formação profissional								1
Fundamental porque se reflete na qualidade do serviço	1							1
Importante, contínua e obrigatória	1	1		1	1	1	1	6
Deve ser realizada na própria empresa			1					1
<b>As temáticas que devem ser valorizadas num futuro próximo</b>			1					1
Acolhimento						1		1
Liderança				1				1
Atitude	1							1
Vendas/Comercial		1						1
Línguas							1	1
Gestão da disponibilidade em função da procura		1						1
Postura e Atendimento								1
Capacidade de Evolução (tendências)			1					1
Formações técnicas específicas do sector 3 (simpatia2, trato2, bagagem cultural da própria pessoa, saber ouvir, bom comunicador)			1		1	1		3
Gestão de conflitos				1				1
Informática							1	1

## Anexo L – Tratamento dos dados das entrevistas – Questões 10, 11 e 12

	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8
<b>A evolução de carreira dos colaboradores em empreendimentos hoteleiros</b>								
Em unidades de pequena dimensão é pouco provável que exista		1				1		2
deve ser feita por mérito, mas acha que vai haver a necessidade de começar a ser em Zigue-zague							1	1
Depende da característica da UH e da disponibilidade do colaborador			1		1			2
Em ziguezague				1				1
Vertical	1							1
<b>De que modo acha que será possível realizar esse plano de carreira?</b>			1					1
Não imaginam como será	1			1	1	1	1	6
Realizado através da avaliação de desempenho		1	1					2
<b>Qual o papel dos planos de carreira terá no desenvolvimento futuro</b>				1				1
Não imaginam como será						1	1	3
Moldar os comportamentos de acordo com as necessidades da UH		1						1
Muito importante, mas muito difícil de acontecer em pequenas e médias empresas					1			1
Não existe em pequenas e médias empresas, mas existe em grandes cadeias				1				1
Pode haver eventualmente progressão de carreira, mas nunca sem deixar a polivalência	1		1					2

## Anexo M – Tratamento dos dados das entrevistas – Questão 13 e 14

	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8
<b>Tipo de incentivos existem neste setor</b>								
Atribuição de Seguro de saúde		1	1					2
Prémios anuais consoante a avaliação de desempenho							1	1
Pacotes de descontos em serviços ou bens para a própria empresa		1		1				3
Prémios de produtividade						1		1
Prémios de produtividade de acordo com os objectivos financeiros, com o grau de satisfação dos clientes em função	1	1	1	1	1	1	1	7
Cheque brinde			1					1
Funcionário do mês	1							1
<b>Incentivos considera poderem estar relacionados com a retenção do talento</b>								
Definir padrões de valores e ética, segurança no posto de trabalho	1		1					2
Reconhecimento pelo trabalho prestado		1		1				3
Processo de melhoria contínua da própria empresa					1	1		2
Prémios por objectivos	1	1	1		1			4
Definir claramente os objectivos da empresa para o colaborador						1		1
Perspetiva da existe a possibilidade de progressão de carreira							1	1
Motivar os funcionários (funcionário do mês, funcionário do ano)				1				2
Descontos para usufruir no próprio hotel	1						1	2
Definir claramente as funções		1						1
Bom ambiente de trabalho								1

## Anexo N – Tratamento dos dados das entrevistas – Questões 15 e 16

<b>Política salarial estabelecida no sector do alojamento</b>	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8	
A remuneração é normalmente fixa, mas poderá vir a ser de acordo com as vendas através de comissões		1	1						2
Incentivos (seguros de saúde, formações, alimentação...)	1			1		1			3
Não devido ao CCT							1		1
O que existe está bem					1				1
Gostaria que os salários fossem mais remunerados								1	1
<b>A GRH será vista como apoio operacional ou investimento?</b>									
Será feita das duas formas					1				1
Investimento no desenvolvimento e retenção	1	1		1		1			4
Apoio operacional			1				1	1	3

## Anexo O – Tratamento dos dados das entrevistas – Questões 17, 18, 19 e 20

<b>Competitividade na hotelaria</b>	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8	
Não acha que exista uma maior competitividade			1						1
Não acha que há relação da GRH com a competitividade	1	1			1				3
Sim, a competitividade está relacionada com uma maior exigência na GRH				1		1	1	1	4
<b>A importância da Gestão dos Recursos Humanos nas UH atualmente</b>									
Fundamental	1	1	1	1	1	1			6
Não sabem avaliar a importância							1	1	2
<b>A importância da Gestão dos Recursos Humanos no futuro</b>									
Importante, mas PEM não implementam às condições financeira	1	1	1	1	1	1	1		7
Fundamental								1	1
<b>O que deve mudar, ser introduzido ou eliminado?</b>									
Não consegue imaginar o que deve ser alterado, introduzido ou eliminado	1	1	1				1	1	5
Não considera que deva haver mudança, mas sim adaptação				1					1
Não vê nada que possa ser introduzido ou eliminado						1			1
Acha que deve ser introduzida uma boa liderança					1				1
Deve ser introduzida a GRH nas unidades hoteleiras								1	1

## Anexo P – Resultados questionário sociodemográfico

Idade	Sexo		Estado civil		Função		Antiguidade (meses)
	Masculino	Feminino	Casado	Solteiro	Diretor	Assistente de Direção	
51	1		1		1		3
47	1		1		1		60
36	1			1	1		168
38	1			1		1	120
42		1	1		1		168
35	1		1		1		144
41	1		1		1		144
32	1			1	1		24
40,25	87,50%	12,50%	62,50%	37,50%	87,50%	12,50%	103,875

Habilitações literárias			Número de Trabalhadores na Empresa	Localização (Distrito)	Origem da Maioria do Capital	
Bacharel	Licenciatura	Técnico Profissional		Coimbra	Portugal	Estrangeiro
	1		30	1	1	
1			47	1	1	
	1		19	1		1
	1		13	1	1	
1			11	1	1	
	1		10	1	1	
		1	11	1	1	
	1		6	1	1	
25%	62,50%	12,50%	18,375	100%	87,50%	12,50%