

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
Instituto de Geografia e Ordenamento do Território



A gestão de recursos humanos no turismo:  
o caso da hotelaria na cidade de Lisboa

Helena Maria Saraiva Pimentel Lourenço

Orientadores: Prof.<sup>a</sup> Doutora Eduarda Pires Valente da Silva Marques da Costa  
Prof. Doutor Eduardo Manuel Machado de Moraes Sarmento Ferreira

Tese especialmente elaborada para a obtenção do grau de doutor no ramo de Turismo.

2021

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
Instituto de Geografia e Ordenamento do Território



A gestão de recursos humanos no turismo:  
o caso da hotelaria na cidade de Lisboa

Helena Maria Saraiva Pimentel Lourenço

Orientadores: Prof.<sup>a</sup> Doutora Eduarda Pires Valente da Silva Marques da Costa  
Prof. Doutor Eduardo Manuel Machado de Moraes Sarmiento Ferreira

Tese especialmente elaborada para a obtenção do grau de doutor no ramo de Turismo.

Júri:

Presidente: Professor Doutor José Manuel Henriques Simões, Professor Catedrático e Presidente do Conselho Científico do Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa.

Vogais:

- Doutora Maria Noémi Nunes Vieira Marujo, Professora Auxiliar  
Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora;
- Doutora Ana Sofia Borda de Água de Almeida, Professora Auxiliar  
Escola de Turismo e Hospitalidade da Universidade Europeia;
- Doutor Eduardo Manuel Dias Brito Henriques, Professor Associado  
Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa;
- Doutora Eduarda Pires Valente da Silva Marques da Costa, Professora Associada  
Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa, orientadora.



## Dedicatória

*Para a Inês*

## **Agradecimentos**

Os meus primeiros agradecimentos são para os meus Ex.mos orientadores, Professora Doutora Eduarda Marques da Costa e Professor Doutor Eduardo Moraes Sarmiento, pelo acompanhamento sempre presente e orientações prestadas ao longo da realização desta investigação.

Agradeço ao IGOT e a todos os senhores professores que tive o privilégio de poder conhecer e com eles trabalhar no doutoramento e por toda a aprendizagem e conhecimentos que transmitiram em aulas, visitas de estudo e investigação.

A todos os companheiros de doutoramento, pela entreaajuda e todas as experiências académicas vivenciadas em conjunto ao longo deste percurso, principalmente durante o primeiro ano, mas também por toda a amizade que ficou e cooperação académica permanente.

A todos os gestores hoteleiros, especialistas em gestão de recursos humanos e colaboradores de hotéis que tiveram a amabilidade de colaborar nesta investigação, sem os quais esta não seria possível.

Aos meus colegas e amigos da vida profissional e pessoal, pelas sugestões, amizade e motivação para este trabalho.

À minha irmã e à minha mãe e principalmente o meu muito obrigada ao meu pai, por toda a persistência e contínuo apoio para a concretização deste objetivo.

## Resumo

A performance das organizações do turismo depende essencialmente do tipo de gestão, pelo que a gestão do capital humano é considerada como fundamental para o sucesso das organizações. O desempenho dos colaboradores na hotelaria tem impacto na satisfação e fidelização dos turistas, representando por isso um fator de competitividade para estas empresas. A presente investigação pretende analisar as diferentes práticas de gestão de recursos humanos na hotelaria, nomeadamente em hotéis de 5 estrelas na cidade de Lisboa. Pretende aferir-se o carácter estratégico da gestão, bem como perceber a relação entre as competências dos gestores e as práticas de gestão de recursos humanos. Através deste estudo pretende-se identificar as práticas de gestão e as competências importantes para os gestores, de forma a potenciar os sistemas de recursos humanos. Os dados desta investigação foram recolhidos num primeiro momento através de questionários, aplicados a gestores e colaboradores na hotelaria e posteriores entrevistas a gestores e especialistas na área de gestão de recursos humanos. Os resultados são analisados e mostram que os inquiridos tendem a concordar que os gestores de recursos humanos participam no planeamento da estratégia e que a gestão tende a ser estratégica, existindo uma valorização pela componente humana da organização. Quanto às práticas, seleção, formação, retenção e avaliação de desempenho, estas tendem a ser consideradas importantes. Os respondentes consideram a gestão de recursos humanos estratégica, que existe um planeamento e que os recursos utilizados são considerados como investimento. No entanto, os respondentes indicam que apesar do hotel responder de maneira rápida a novas oportunidades só algumas vezes, o mesmo é pioneiro em novas áreas de produtos, serviços e atividades de mercado. Observa-se que a comunicação ocorre de forma mais fluída entre colaboradores mais qualificados e supervisores. O recrutamento e seleção é uma área complexa e crucial para os recursos humanos. Os resultados indicam que tende a existir a preocupação por preencher um lugar vago e ainda a ser utilizados recursos importantes no processo para se contratar a pessoa adequada à função. No entanto, vemos que nem sempre existe a descrição detalhada das funções e nem sempre existe uma política de recrutamento interno na hotelaria, onde muitos colaboradores são recrutados externamente e poucas vezes os colaboradores têm conhecimento das oportunidades de promoção interna. A formação tende a ser considerada

como investimento e uma das preocupações nas políticas dos hotéis. No entanto, esta nem sempre tem programas variados de formação, que procurem a aquisição de competências diversas e nem sempre a eficácia da formação é medida posteriormente através da melhoria do desempenho. A nível das práticas de retenção de colaboradores, nem sempre existe a preocupação de contratar pessoas que se enquadrem na cultura da organização, ter ordenados competitivos ou planos de carreira conhecidos pelos colaboradores. Por outro lado, existe alguma preocupação em possibilitar aos colaboradores horários flexíveis e por vezes, realizar atividades de socialização. A avaliação de desempenho é feita anualmente e várias pessoas participam no processo. A parte variável (incentivos, benefícios) do salário tende a depender deste processo, que também tem impacto nas promoções e progressão na carreira. No entanto, os colaboradores pouco participam na construção do mesmo e tendem a não se estabelecer planos de formação. As competências do gestor de recursos humanos com destaque são a inteligência emocional, a comunicação e a liderança e desenvolvimento de equipa, mostrando uma maior valorização pelas competências comportamentais em detrimento das técnicas. A presente investigação propõe um modelo conceptual para o setor hoteleiro que inclui as práticas de gestão de recursos humanos e as competências importantes para a gestão, de forma a melhor compreender a importância que é dada à gestão de recursos humanos neste setor e refletir em sugestões práticas no contexto da hotelaria.

Palavras-chave: gestão; recursos humanos; turismo; hotelaria; competências.

## **Abstract**

Tourism organization performance depends essentially on management. Human capital management is considered fundamental for organization success. Employees performance in hotel industry has an impact on tourists satisfaction and loyalty, thus representing a competitiveness factor for tourism companies. Present research intends to analyze different human resource management practices in hotel industry, Lisbon 5 star hotels. The aim is to understand management strategic nature, as well as the relationship between human resource management skills and human resource practices. Through this study we intend to identify human resource management practices and identify important competences for managers, in order to enhance human resources systems. Research data was firstly collected through questionnaires, applied to managers and staff and later, interviews with human resource managers and specialists in human resource management area. Results were analyzed and showed that respondents tend to agree that human resources managers participate in strategy planning and management tends to be strategic in organizations. Human resources practices, selection, training, retention and performance evaluation, tend to be considered important. Managers consider people management as strategic, with planning and resources use considered as investment. However, only few times the hotel responds quickly to new opportunities and is a pioneer in new areas of products, services and market activities. It is observed that communication occurs more fluidly between better qualified employees and supervisors. Recruitment and selection is an important human resources area and this process tends to be complex, with a concern to fill a position and use important resources in the process to hire the right person for the job, however, there is not always a detailed job description and an internal recruitment policy in hotel industry, where many employees are recruited externally and where employees are rarely aware of internal promotion opportunities. Training in hotels tends to be considered an investment and one of the concerns in hotel policies, with training beyond 40 hours. However, this does not always mean diverse training programs that seek different skills and training effectiveness is not always measured later through performance improvement. Regarding employee retention practices, there is not always a concern to hire people who fit in organization culture, have competitive salaries or career plans known by employees. On the other hand, there is some concern with allowing employees flexible hours



and social activities between them. Performance evaluation is annual and several people participate in the process. The variable part (incentives, benefits) of salary tends to depend on this process, which also has an impact on promotions and career progression. However, employees have little participation in the process construction and tend not to establish training plans. Human resources manager skills, with emphasis on emotional intelligence, communication and leadership and team development, show a greater appreciation for behavioral skills comparing with technical skills. This research proposes a conceptual model for the hotel sector which includes human resources management practices and management skills, in order to understand importance that is given to human resources management and reflect on practical suggestions for managers in hospitality industry.

**Keywords:** Management; human resources; tourism; hotel industry; skills.

## Índice Geral

Dedicatória .....	i
Agradecimentos.....	ii
Resumo .....	iii
Abstract .....	v
Índice Geral .....	vii
Índice de Tabelas .....	xi
Índice de Figuras .....	xvi
Índice de Anexos .....	xvii
Índice de Abreviaturas .....	xviii
Introdução .....	19
1.1. Objetivos, questões de partida e hipóteses .....	23
1.2. Metodologias .....	25
1.3. Estrutura do trabalho .....	29
Capítulo 1: A importância do turismo: dos conceitos à evolução .....	31
1.1. Relevância e evolução do turismo .....	31
1.2. Mercado de trabalho no setor do turismo .....	37
1.3. Capital humano no turismo e hotelaria .....	45
1.4. Competências de gestão na hotelaria .....	49

Capítulo 2: Gestão de recursos humanos na hotelaria .....	56
2.1. Gestão estratégica de recursos humanos .....	57
2.2. Práticas de gestão de recursos humanos .....	61
2.2.1. Recrutamento e seleção .....	67
2.2.2. Formação e desenvolvimento .....	68
2.2.3. Avaliação de desempenho.....	71
2.2.4. Retenção .....	72
Capítulo 3: Turismo e hotelaria em Portugal.....	76
3.1. Breve introdução do turismo em Portugal .....	76
3.2. Regulação da atividade turística .....	79
3.3. Turismo em Portugal - principais marcos e estratégias .....	85
3.4. Hotelaria em Portugal – uma evolução do emprego e do produto .....	97
3.5. Grupos hoteleiros em Portugal.....	105
3.6. O setor do turismo na Área Metropolitana de Lisboa.....	109
3.7. Hotelaria na Área Metropolitana de Lisboa.....	112
Capítulo 4: Metodologia.....	126
4.1. As variáveis em estudo .....	127
4.2. O instrumento de recolha de dados quantitativos: o inquérito por questionário.....	128
4.3. A recolha e tratamento dos dados quantitativos .....	133
4.4. Seleção e caracterização da amostra .....	134

4.5. O instrumento de recolha de dados qualitativos: a entrevista.....	136
4.6. O guião da entrevista e sua aplicação.....	137
4.7. Análise e tratamento de dados qualitativos .....	138
Capítulo 5: Gestão de recursos humanos na hotelaria – a perspetiva dos gestores, especialistas e colaboradores sobre os hotéis de 5 estrelas na cidade de Lisboa .....	140
5.1. A perspetiva dos gestores.....	141
5.1.1. Gestão estratégica de recursos humanos .....	141
5.1.2. Participação dos colaboradores nas tomadas de decisão .....	144
5.1.3. Práticas de recrutamento e seleção na hotelaria.....	147
5.1.4. Práticas de formação e desenvolvimento .....	150
5.1.5. Práticas de retenção .....	153
5.1.6. Práticas de avaliação de desempenho.....	156
5.1.7. Competências dos gestores de recursos humanos .....	159
5.1.8. Uma sistematização dos resultados .....	162
5.2. A perspetiva dos especialistas .....	164
5.3. A perspetiva dos colaboradores .....	168
5.4. Gestão de recursos humanos na hotelaria – um contraponto entre gestores <i>versus</i> colaboradores.....	172
Capítulo 6: Discussão das práticas de gestão de recursos humanos na hotelaria numa abordagem sistémica .....	175

CONCLUSÕES .....	189
Referências bibliográficas.....	195
ANEXOS .....	212

## Índice de Tabelas

<i>Tabela 1. Etapas da investigação.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabela 2. Resumo da amostra.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabela 3. Chegadas de turistas internacionais (em milhões).....</i>	<i>33</i>
<i>Tabela 4. Projeções do turismo internacional por região .....</i>	<i>34</i>
<i>Tabela 5. Lista de atividades turísticas .....</i>	<i>41</i>
<i>Tabela 6. Descrição das competências para um gestor de recursos humanos.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabela 7. Taxa de variação 2016 a 2018 do VAB gerado pelo turismo (Base 2016 - %) .....</i>	<i>86</i>
<i>Tabela 8. Alguns indicadores da dimensão económica do turismo a nível nacional – evolução 2008 a 2017.....</i>	<i>87</i>
<i>Tabela 9. Atividades relacionadas ao turismo.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabela 10. Evolução das chegadas de turistas internacionais a Portugal - 2010/2018... ..</i>	<i>95</i>
<i>Tabela 11. Dormidas no turismo nacional – principais mercados e regiões.....</i>	<i>96</i>
<i>Tabela 12. Pessoal ao serviço nos estabelecimentos hoteleiros por localização geográfica, 2018.....</i>	<i>97</i>
<i>Tabela 13. Proveitos totais (milhares euros) nos estabelecimentos turísticos – Março 2020.....</i>	<i>98</i>
<i>Tabela 14. Proveitos totais (milhares euros) dos estabelecimentos hoteleiros – Evolução 2016 - 2018.....</i>	<i>99</i>
<i>Tabela 15. Hóspedes por localização geográfica e local de residência, 2018.....</i>	<i>100</i>
<i>Tabela 16. Hóspedes nos estabelecimentos de alojamento turístico por país de residência, 2018.....</i>	<i>101</i>

<i>Tabela 17. Hóspedes nos estabelecimentos de alojamento turístico por localização geográfica, Março 2020 .....</i>	<i>102</i>
<i>Tabela 18. Hóspedes na hotelaria – Evolução do Quadrimestre 2019 -2020.....</i>	<i>103</i>
<i>Tabela 19. Proveitos totais na hotelaria – Evolução do 1º Quadrimestre 2019-2020....</i>	<i>104</i>
<i>Tabela 20. Dormidas na hotelaria – Evolução 2019-2020.....</i>	<i>105</i>
<i>Tabela 21. Hóspedes (milhares) na hotelaria em 2019, AML.....</i>	<i>112</i>
<i>Tabela 22. Quartos em estabelecimentos turísticos por localização geográfica, 2018..</i>	<i>114</i>
<i>Tabela 23. Quartos em estabelecimentos turísticos por tipo de alojamento turístico, 2018 .....</i>	<i>115</i>
<i>Tabela 24. Dormidas nos estabelecimentos de alojamento turístico, Março 2020 .....</i>	<i>116</i>
<i>Tabela 25. Capacidade de alojamento turístico na AML, 2018.....</i>	<i>117</i>
<i>Tabela 26. Dormidas em hotéis por localização geográfica, 2016 - 2018 .....</i>	<i>117</i>
<i>Tabela 27. Capacidade de alojamento turístico, 2015 .....</i>	<i>118</i>
<i>Tabela 28. Capacidade de alojamento turístico, 2017 .....</i>	<i>118</i>
<i>Tabela 29. Capacidade de alojamento turístico, 2018 .....</i>	<i>119</i>
<i>Tabela 30. Número de quartos dos estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas na cidade de Lisboa (2019).....</i>	<i>120</i>
<i>Tabela 31. Localização dos estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas na cidade de Lisboa (2019).....</i>	<i>121</i>
<i>Tabela 32. Evolução dos hotéis de 5 estrelas na cidade de Lisboa .....</i>	<i>122</i>
<i>Tabela 33. Caracterização das variáveis do estudo .....</i>	<i>128</i>
<i>Tabela 34. Informação recolhida no questionário a gestores.....</i>	<i>129</i>
<i>Tabela 35. Dimensões em análise no questionário.....</i>	<i>130</i>

<i>Tabela 36. Valores de coeficiente Alpha de Cronbach .....</i>	<i>132</i>
<i>Tabela 37. Caraterização da amostra de gestores, face às variáveis Género, Nível educacional, Função ocupada, Idade e Tempo de serviço na função, 2019 .....</i>	<i>135</i>
<i>Tabela 38. Caraterização da amostra de colaboradores, face às variáveis Género, Nível educacional, Idade e Tempo de serviço na função, 2019.....</i>	<i>136</i>
<i>Tabela 39. Dimensões em análise na entrevista.....</i>	<i>137</i>
<i>Tabela 40. Caraterização face à Gestão Estratégica de Recursos Humanos .....</i>	<i>141</i>
<i>Tabela 41. Gestão Estratégica de Recursos Humanos: comparação entre a perceção de Gestores de Recursos Humanos (GRH) e Gestores Gerais (G).....</i>	<i>142</i>
<i>Tabela 42. Gestão Estratégica de Recursos Humanos: comparação entre a perceção de Hotéis pequena dimensão (HP) e Hotéis grande dimensão (HG).....</i>	<i>143</i>
<i>Tabela 43. Caraterização face à Participação nas situações.....</i>	<i>144</i>
<i>Tabela 44. Participação nas situações: comparação entre a perceção de Gestores de Recursos Humanos (GRH) e Gestores Gerais (G).....</i>	<i>145</i>
<i>Tabela 45. Participação nas situações: comparação entre a perceção de Hotéis pequena dimensão (HP) e Hotéis grande dimensão (HG). .....</i>	<i>146</i>
<i>Tabela 46. Caraterização face ao Recrutamento e Seleção .....</i>	<i>148</i>
<i>Tabela 47. Recrutamento e Seleção: comparação entre a perceção de Gestores de Recursos Humanos (GRH) e Gestores Gerais (G).....</i>	<i>149</i>
<i>Tabela 48. Recrutamento e Seleção: comparação entre a perceção de Hotéis pequena dimensão (HP) e Hotéis grande dimensão (HG). .....</i>	<i>150</i>
<i>Tabela 49. Caraterização face à Formação.....</i>	<i>151</i>



<i>Tabela 50. Formação: comparação entre a percepção de Gestores de Recursos Humanos (GRH) e Gestores Gerais (G).....</i>	<i>152</i>
<i>Tabela 51. Formação: comparação entre a percepção de Hotéis pequena dimensão (HP) e Hotéis grande dimensão (HG).....</i>	<i>153</i>
<i>Tabela 52. Caracterização face à Retenção.....</i>	<i>154</i>
<i>Tabela 53. Retenção: comparação entre a percepção de Gestores de Recursos Humanos (GRH) e Gestores Gerais (G).....</i>	<i>155</i>
<i>Tabela 54. Retenção: comparação entre a percepção de Hotéis pequena dimensão (HP) e Hotéis grande dimensão (HG).....</i>	<i>156</i>
<i>Tabela 55. Caracterização face à Avaliação de Desempenho.....</i>	<i>157</i>
<i>Tabela 56. Avaliação de Desempenho: comparação entre a percepção de Gestores de Recursos Humanos (GRH) e Gestores Gerais (G).....</i>	<i>158</i>
<i>Tabela 57. Avaliação de Desempenho: comparação entre a percepção de Hotéis pequena dimensão (HP) e Hotéis grande dimensão (HG). ....</i>	<i>158</i>
<i>Tabela 58. Principais competências (em valores médios) .....</i>	<i>159</i>
<i>Tabela 59. Importância das competências – gestores de recursos humanos versus gestores gerais .....</i>	<i>160</i>
<i>Tabela 60. Importância das competências – hotéis pequena dimensão versus hotéis grande dimensão .....</i>	<i>161</i>
<i>Tabela 61. Inquérito aos Gestores - Análise Fatorial de Correspondências, Medidas de discriminação.....</i>	<i>163</i>
<i>Tabela 62. Valores % variância explicada .....</i>	<i>168</i>

<i>Tabela 63. Peso de cada um dos itens no fator após análise fatorial dos componentes principais, com rotação varimax, valores próprios e variância explicada .....</i>	<i>169</i>
<i>Tabela 64. Valores de coeficiente Alpha de Cronbach .....</i>	<i>170</i>
<i>Tabela 65. Valores normativos da saturação dos itens, por ordem decrescente de média .....</i>	<i>171</i>
<i>Tabela 66. Coeficiente de Correlação de Pearson entre as questões dos colaboradores com as respetivas questões dos gestores.....</i>	<i>173</i>
<i>Tabela 67. Análise SWOT para a gestão de recursos humanos na hotelaria em Lisboa .....</i>	<i>185</i>
<i>Tabela 68. Análise SWOT – Gestores gerais .....</i>	<i>186</i>
<i>Tabela 69. Análise SWOT – Gestores de recursos humanos .....</i>	<i>187</i>

## Índice de Figuras

<i>Figura 1. Modelo de análise. Nota: Elaboração própria .....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 2. Hotéis 5 estrelas em Lisboa, 1970. Nota: Elaboração própria.....</i>	<i>123</i>
<i>Figura 3. Hotéis 5 estrelas em Lisboa, 1990. Nota: Elaboração própria.....</i>	<i>123</i>
<i>Figura 4. Hotéis 5 estrelas em Lisboa, 2000. Nota: Elaboração própria.....</i>	<i>123</i>
<i>Figura 5. Hotéis 5 estrelas em Lisboa, 2010. Nota: Elaboração própria.....</i>	<i>124</i>
<i>Figura 6. Hotéis 5 estrelas em Lisboa, 2015. Nota: Elaboração própria.....</i>	<i>124</i>
<i>Figura 7. Hotéis 5 estrelas em Lisboa, 2019. Nota: Elaboração própria.....</i>	<i>124</i>
<i>Figura 8. Modelo conceptual para o setor hoteleiro. Nota: Elaboração própria .....</i>	<i>127</i>
<i>Figura 9. Modelo de análise dos dados. Nota: Elaboração própria .....</i>	<i>140</i>

## **Índice de Anexos**

<i>Anexo A. Inquérito por Questionário.....</i>	<i>213</i>
<i>Anexo B. Guião de Entrevista.....</i>	<i>220</i>
<i>Anexo C. Tabelas com resultados estatísticos .....</i>	<i>221</i>
<i>Anexo D. Entrevistas .....</i>	<i>230</i>
<i>Anexo E. Matrizes de categorização.....</i>	<i>259</i>

## Índice de Abreviaturas

AFE - Análise Fatorial Exploratória

AHP - Associação de Hotelaria de Portugal

AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

AML - Área Metropolitana de Lisboa

APA - *American Psychological Association*

API - *Trading Economics Application Programming Interface*

ATL - Associação de Turismo de Lisboa

BP - Banco de Portugal

CIRC - Código do Imposto sobre o Rendimento das pessoas Coletivas

CIRS - Código do Imposto sobre o Rendimento das pessoas Singulares

CIVA – Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado

CML - Câmara Municipal de Lisboa

CST - Conta Satélite do Turismo

CTTE - Consumo do Turismo no Território Económico

DR - Diário da República

GRH – Gestão de Recursos Humanos

INE - Instituto Nacional de Estatística

OMT - Organização Mundial de Turismo

ONU - Organização das Nações Unidas

PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo

PIB - Produto Interno Bruto

RH – Recursos Humanos

SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*

TP - Turismo de Portugal

UNWTO - *United Nations World Tourism Organization*

VAB - Valor Acrescentado Bruto

VABGT - Valor Acrescentado Bruto gerado pelo Turismo

WTO - *World Tourism Organization*

WTTC - *World Travel & Tourism Council*

## Introdução

O turismo surge nos últimos anos como uma das atividades económicas de maior importância e crescimento no mundo, com um impacto direto na economia, contribuindo para a criação de empregos, aproximadamente 330 milhões, diretos e indiretos, estimulando e impulsionando a economia, tanto a nível nacional como internacional. Em 2019, o turismo contribuiu para 10,3% do crescimento económico mundial sendo a Europa a região com mais receitas internacionais neste ano (World Travel & Tourism Council, 2020). Comparativamente, em 2015 o emprego no turismo correspondia a 7,9% do emprego total a nível mundial com cerca de 363 mil empregos de forma direta, com expectativas para aumentar para 441 mil empregos diretos em 2026 (World Travel & Tourism Council, 2016).

A nível mundial tem-se vindo a observar uma evolução do fluxo no turismo internacional, medido com base no número de chegadas a outro território: em 1950 foram 25 milhões de turistas; em 1980 este valor aumentou para 278 milhões; em 1995 praticamente duplicou, atingindo os 527 milhões. Em 2014 registaram-se 1.133 milhões de chegadas e em 2017 registaram-se 1.323 milhões de turistas. Da mesma forma, as receitas provenientes do turismo passaram de 2000 milhões de dólares em 1950 para 104.000 milhões em 1995 e para 1.425.000 milhões em 2014, sendo que os turistas que mais gastaram no ano de 2017, foram provenientes da China (258 biliões), dos Estados Unidos (135 biliões), da Alemanha (84 biliões), da Inglaterra (63 biliões) e da França (41 biliões) (Organização Mundial do Turismo, 2018).

No que se refere a Portugal, o turismo contribuiu diretamente para 8,7% do PIB em 2019, fazendo com que seja um dos países desenvolvidos onde a economia mais depende deste setor económico, representando 52,3% das exportações de serviços e 19,7% das exportações totais. Em 2019, Portugal registou 27 milhões de turistas, dos quais 16,3 são estrangeiros. O total de dormidas foi de 69,8 milhões (48,8 milhões turistas estrangeiros e 21,1 milhões nacionais) e os principais mercados emissores foram o Reino Unido, a Alemanha e Espanha. Quanto às receitas, estas foram de 18,4 mil milhões de euros. Neste ano, o turismo gerou 336,8 mil empregos em Portugal (Instituto Nacional de Estatística, 2020).

Segundo dados do Banco de Portugal, verificou-se um aumento de 23% nas Viagens e Turismo em 2017, acima do aumento de 12,7% em 2016. Para este aumento contribuiu o crescimento das receitas/créditos em 19,5%, face a 10,7% no ano anterior, as quais totalizaram 15,2 mil milhões de euros, a par de uma subida menos expressiva das despesas / débitos de 11,5% em 2017, após 6,6% em 2016, refletindo 4,3 mil milhões de euros (Instituto Nacional de Estatística, 2018).

Com a pandemia, assistiu-se a um decréscimo do turismo e o paradigma mudou. O Turismo de Portugal (2020) e a situação económica e social, derivada da covid-19, exige do Governo português e do Turismo de Portugal uma série de medidas e recomendações específicas para o setor, nomeadamente a implementação do selo Clean & Safe, para os estabelecimentos de alojamento, serviços e atrações turísticas. Este contexto em mudança exige que estas empresas no setor tenham de ser mais competitivas de forma a fidelizarem os clientes, bem como atraírem novos.

Neste mundo competitivo, torna-se fundamental analisar a gestão das organizações, no que se refere à gestão de recursos humanos ou gestão de pessoas (conceito sinónimo), uma vez que esta tem impacto na satisfação e desempenho dos colaboradores e consequente vantagem competitiva das organizações. Considera-se que o que diferencia o serviço e qualidade no turismo, é a relação estabelecida entre os profissionais do turismo e os turistas.

Para alguns autores mais recentes a gestão de recursos humanos passou também a denominar-se gestão de pessoas, no sentido da valorização da pessoa. Esta gestão tende a perspetivar os colaboradores com um conjunto de características e competências e não meramente como recursos humanos da organização. Neste contexto atual, falamos em gestão de competências ou de talentos ou ainda em gestão do capital humano, no sentido de valorização dos colaboradores. A gestão de pessoas deve avaliar as competências específicas requeridas para a função e organização, atraindo candidatos qualificados e selecionando os que mais se ajustam aos valores da organização e requisitos da função (Powers et al., 2003).

A área dos recursos humanos diz respeito a todos os colaboradores da organização, nomeadamente no que se refere ao seu número, educação, competências, formação adquirida, experiência, idade, motivação, custo e consequente produtividade face às necessidades organizativas (Evans et al., 2003).

A gestão de recursos humanos ou de pessoas é entendida, como o conjunto de “políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem na organização” (Cunha et al., 2012, p.59).

Torna-se então imprescindível para o sucesso das organizações, que empregadores e gestores hoteleiros apostem em colaboradores com competências adequadas para melhor servir o cliente, pois o capital humano constitui um importante fator estratégico de competitividade. Recrutar e contratar pessoas qualificadas e motivadas é fundamental para acrescentar valor. Subsequentemente, para estas empresas crescerem economicamente no mercado global, as pessoas e a sua gestão estratégica são elementos fulcrais na satisfação, fidelização e promoção junto dos potenciais turistas.

Ao nível da gestão de recursos humanos e de capital humano existe a necessidade de uma aprendizagem constante e melhoria contínua para uma prestação de serviços com qualidade (Firmino, 2007). Para tal, é necessária uma gestão estratégica de recursos humanos, nomeadamente quanto às práticas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação e retenção adequadas de colaboradores, que garantam uma melhor qualidade dos serviços prestados.

No que se refere às competências, verificamos que, segundo diversos autores, as mais valorizadas nos colaboradores de uma forma geral e no turismo são fundamentalmente a atitude profissional, a honestidade no trabalho, a capacidade de comunicar numa língua estrangeira (Chan & Coleman, 2004), o comportamento responsável e ético, ser sensível aos temas do meio ambiente (Antón et al., 2009) e ainda algumas competências transversais como, por exemplo, o saber estar, a comunicação e o pensamento crítico (Cobanoglu, Dede & Poorani, 2006).

Quanto às competências importantes para o gestor de recursos humanos, tanto técnicas como comportamentais, destacam-se: o pensamento estratégico; a visão de negócio; construção de relações e *networking*; liderança e desenvolvimento da equipa; orientação para resultados, impacto e influência; comunicação; eficiência pessoal; orientação interna para o cliente; ser especialista em recursos humanos e ter uma liderança da mudança (Sanghi, 2011).



De acordo com vários autores (Antón et al., 2009; Chan & Coleman, 2004; Luk & Layton, 2004) o capital humano é um recurso importante da organização e tem forte impacto no crescimento e desenvolvimento do turismo, devendo por isso ser tomado em consideração na estratégia de gestão da organização. É importante, por isso, que as organizações ligadas ao turismo conheçam as competências relevantes para as funções nesta atividade, nomeadamente que os gestores conheçam as melhores formas de gerir os colaboradores e desta forma é então importante conhecer a perspetiva e perceção dos gestores hoteleiros, nomeadamente do gestor de recursos humanos.

É reconhecido que o investimento nas práticas de gestão de recursos humanos é um elemento crucial para a satisfação dos colaboradores e que estes tendem a apresentar menos intenções de deixar a organização se existir uma perceção de suporte por parte da gestão. Na hotelaria este aspeto parece ser fundamental para o bem-estar no trabalho e para reduzir o índice de *turnover* (Duarte et al., 2015).

Neste contexto, parece-nos pertinente, tanto a nível académico como a nível organizacional, conhecer a forma como a gestão de recursos humanos ou gestão de pessoas é pensada e realizada, no sentido de obter um melhor desempenho dos colaboradores, uma maior produtividade e conseqüentemente uma maior competitividade no mercado. Assim, esta investigação intenta contribuir para o conhecimento da gestão de pessoas mais eficiente e eficaz em hotéis de Lisboa, em particular e em geral nos demais.

A escolha da cidade de Lisboa como caso de estudo prende-se com a sua relevância enquanto capital do país e o seu destaque no turismo nacional. A sua importância turística evidencia-se pela presença e continuado crescimento de variadas unidades e cadeias hoteleiras nesta localização geográfica. Assim, o critério e escolha do caso de estudo relaciona-se com a sua representatividade e importância da cidade a nível do turismo nacional.

De acordo com dados atuais do Instituto Nacional de Estatística (2020), a maior parte das dormidas em Portugal concentram-se no continente, concretamente na Área Metropolitana de Lisboa (27%). Das 516.893 das dormidas na AML, 386.205 são na hotelaria. Em 2018, a capacidade de alojamento na AML estava em 84.184 camas, das quais 59.428 são na cidade de Lisboa e 44.448 especificamente na hotelaria.

A turistificação e todas as mudanças socioeconómicas decorrentes do turismo em Lisboa nos últimos anos, é entendida como uma consequência da promoção da cidade como um destino urbano e moderno e resultado também da globalização (Brito-Henriques & Safara, 2017). Por outro lado, a cidade de Lisboa, tem tido uma regressão demográfica nas últimas três décadas, como consequência do desenvolvimento das áreas suburbanas a nível de habitação e o próprio envelhecimento da população nesta área geográfica (Brito-Henriques & Cruz, 2019).

### 1.1. Objetivos, questões de partida e hipóteses

A presente investigação pretende analisar a forma como as práticas de gestão de recursos humanos são aplicadas e geridas no contexto da hotelaria na cidade de Lisboa e quais as competências de gestão consideradas importantes neste contexto, na perspetiva dos gestores, colaboradores e especialistas na área.

Desta forma, o objetivo geral da presente investigação é analisar se a gestão de recursos humanos (através das práticas de recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho, retenção e participação dos colaboradores nas tomadas de decisão) constitui uma prática de gestão estratégica na hotelaria de Lisboa. Procura-se assim analisar como são valorizadas as práticas e por outro lado, identificar as competências de gestão consideradas importantes, tendo por base a realidade dos hotéis de 5 estrelas em Lisboa.

Os objetivos específicos de trabalho são concretamente:

1. Analisar se as práticas de gestão estratégica de recursos humanos são implementadas no contexto da hotelaria.
2. Perceber a importância das práticas de gestão de recursos humanos neste contexto.
3. Identificar as competências de gestão importantes na hotelaria.

Neste estudo estabeleceram-se inicialmente duas questões de partida, de acordo com os objetivos delineados e que são as seguintes:

1. As práticas de gestão de recursos humanos na hotelaria mais qualificada de Lisboa são feitas de forma estratégica?
2. As competências técnicas e comportamentais são importantes para o gestor de recursos humanos na hotelaria?

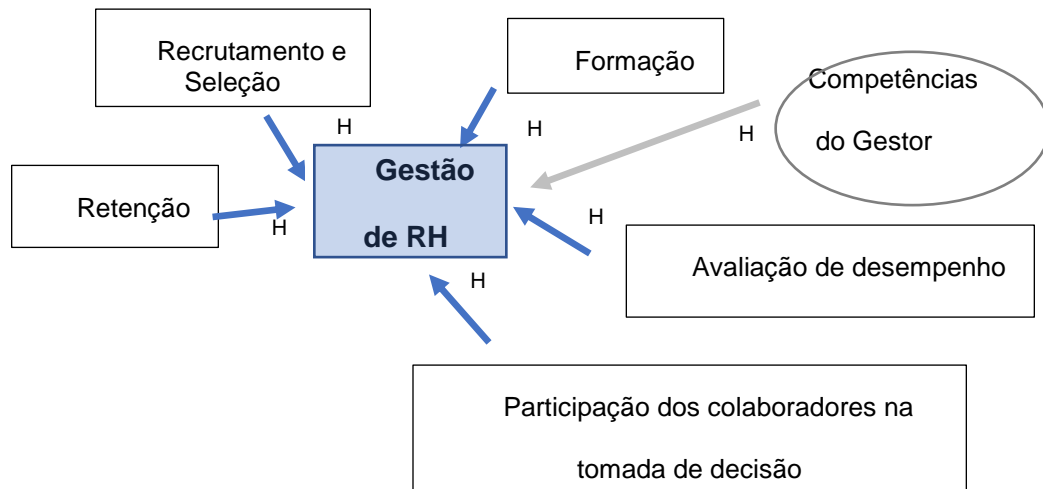


Figura 1. Modelo de análise. Nota: Elaboração própria

Com base nos objetivos foram colocadas duas hipóteses, que são enunciadas abaixo. Podemos estabelecer uma relação entre os objetivos de trabalho e as hipóteses definidas. Nomeadamente, para aprofundar os objetivos 1 e 2, foi colocada a hipótese 1, enquanto que para aferir o objetivo 3 foi definida a hipótese 2. Nesta investigação foram então definidas as seguintes hipóteses:

H1 - As práticas de gestão de recursos humanos (recrutamento/seleção, formação, avaliação de desempenho, retenção e participação dos colaboradores nas tomadas de decisão) na hotelaria mais qualificada refletem uma gestão estratégica.

H2 - As competências do gestor dos hotéis são consideradas importantes e valorizadas por estes.

Com base nas hipóteses, resultantes dos objetivos e das perguntas de partida, foi elaborado o modelo de análise, que permite identificar a relação entre as variáveis independentes (recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho, retenção, participação dos colaboradores e competências do gestor) e a variável dependente (gestão de recursos humanos ou pessoas). As dimensões em análise encontram-se ilustradas na figura 1 e através da qual se pretende aferir a relação e a importância das mesmas na investigação.

## 1.2. Metodologias

De forma a analisar a temática em estudo utilizam-se diferentes fontes e diferentes metodologias de recolha de dados. Para o enquadramento do tema foi feita, em primeiro lugar, a pesquisa bibliográfica, seguida do estudo empírico, realizado a partir da análise de dados quantitativos e qualitativos, obtidos através de inquéritos, em forma de questionários, aplicados a gestores e colaboradores e, por outro lado, entrevistas, aplicadas a especialistas na área de gestão de recursos humanos.

O método de estudo utilizado é dedutivo e indutivo. O método dedutivo é baseado em hipóteses e o tipo de estudo é descritivo e inferencial, isto é, verificam-se as relações significativas entre as variáveis. A técnica de recolha de dados nesta investigação é o inquérito e a recolha de informações é feita através de questionários de autopreenchimento por gestores de recursos humanos ou por quem exerce esta função, por colaboradores, em hotéis de 5 estrelas na cidade de Lisboa e recolha de informações através de entrevistas a especialistas na área da gestão e no contexto da hotelaria.

A primeira análise do estudo é descritiva, com base em estatística descritiva e tratamento de dados, bem como estatística inferencial. A investigação é essencialmente quantitativa nesta fase, onde: “há uma análise dos dados em que a matemática é a linguagem utilizada para a interpretação dos resultados colhidos para fazer a correlação da realidade empírica com a teoria” (Fernandes da Silva, 2010, p. 5).

Segundo Pestana e Gageiro (2008), a estatística descritiva é útil em investigação para descrever os fenómenos através de alguns indicadores, como a média. Por outro lado, a estatística indutiva ou inferencial permite, com base nos resultados observados, tirar conclusões num campo mais alargado, através de testes estatísticos paramétricos e não-paramétricos. O método de abordagem à investigação denomina-se por método hipotético-dedutivo e caracteriza-se pela formulação de hipóteses para aprofundar conhecimentos sobre uma temática e análise da ocorrência dos fenómenos abrangidos pelas hipóteses (Marconi & Lakatos, 2008).

A metodologia é um estudo não experimental, que utiliza a análise estatística descritiva e inferencial para verificar se existe relação entre as competências do gestor de recursos humanos e as práticas de gestão (recrutamento e seleção, formação, avaliação de

desempenho e retenção) e se as práticas de gestão de pessoas são implementadas e geridas de forma estratégica nas organizações.

A presente pesquisa é realizada em hotéis de 5 estrelas na cidade de Lisboa, pois a intenção de incluir hotéis de 4 e 3 estrelas não foi bem sucedida, dado que as tentativas de solicitar uma colaboração no estudo, tanto por *e-mail* como presencialmente, não tiveram êxito, sendo que muitos dos potenciais respondentes indicaram mesmo não ter disponibilidade para responder ao questionário, comprometendo a representatividade da amostra.

A contextualização teórica da temática e a construção do questionário (dados quantitativos) e guião de entrevista (dados qualitativos) são feitos a partir da pesquisa bibliográfica sobre a gestão estratégica de recursos humanos na hotelaria e sobre as competências do gestor de pessoas na hotelaria.

Para complementar os resultados dos questionários a gestores, e dado a dificuldade em se obter um número de respostas significativo, decidiu-se realizar entrevistas semiestruturadas (componente qualitativa) auscultando especialistas na área sobre as práticas de gestão de recursos humanos e as competências importantes neste contexto. A complementaridade destes métodos permite identificar os aspetos de gestão de recursos humanos que mais impacto têm na gestão estratégica e identificar as competências dos gestores importantes para a gestão estratégica.

Desta forma, as variáveis de investigação são: a gestão de recursos humanos (variável dependente) e as competências do gestor e as diversas práticas de gestão de pessoas, nomeadamente as práticas de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, remunerações e incentivos, avaliação do desempenho e participação dos colaboradores (variáveis independentes). Para Ketele e Roegiers (1999), é importante definir com precisão as variáveis de investigação em função dos objetivos delineados e a variável dependente é aquela cuja variação se espera avaliar em função de outras variáveis, ditas independentes.

Numa primeira fase da investigação recolheu-se informação qualitativa através de entrevistas semiestruturadas a gestores e especialistas na área (entre janeiro a julho de 2019). Posteriormente (setembro a dezembro de 2019) recorreu-se a outra fonte de informação, quantitativa, sobre as práticas de gestão de recursos humanos através de questionário dirigido a gestores e colaboradores na hotelaria.

A metodologia de investigação, com várias estratégias, utiliza métodos de pesquisa mistos. Estes métodos mistos envolvem recolha, análise e interpretação quantitativa e qualitativa dos dados da investigação que estuda o mesmo fenómeno. O objetivo da utilização, tanto de dados quantitativos, como qualitativos é o de comparar e validar resultados. Os dados resultantes dos questionários são validados ou não, pelas entrevistas. O método misto é aplicado em duas fases sequenciais, começa com a recolha dos dados quantitativos e posterior recolha de dados qualitativos (Youssef, 2018).

As vantagens deste método misto são essencialmente validar os resultados segundo perspetivas diversas; recolher dados, com instrumentos diferentes, para poder obter respostas mais ricas e úteis às questões de partida, criando maior consistência nas verificações. Atualmente, os métodos mistos são vistos como essenciais para os investigadores, porque permitem ter acesso a mais conhecimento sobre o fenómeno a estudar, e ter mais confiança nos resultados obtidos (Youssef, 2018).

Tabela 1.

*Etapas da investigação*

---

1. Pesquisa e leitura bibliográfica
2. Caracterização do contexto do turismo e hotelaria
3. Recolha de dados quantitativos e qualitativos
4. Tratamento e codificação dos dados
5. Análise descritiva dos questionários
6. Análise das entrevistas
7. Elaboração e análise de tabelas
8. Discussão de resultados

---

*Fonte:* Elaboração própria

Dzwigol (2018) refere que é fundamental para que os dados de uma investigação sejam fiáveis que se utilizem métodos de pesquisa mistos, uma vez que se usarmos somente um método, isto pode provocar desconfiança nos resultados. O autor indica ainda, que esta metodologia pode ser resultante do cruzamento de dados de diferentes fontes, de investigadores ou observadores diversos, de teorias de interpretação de dados diferentes e de várias metodologias de análise do fenómeno em estudo.

Madondo e Phiri (2018) observam que a maior parte das investigações na área da gestão demonstram relutância em usar métodos mistos, sendo que os autores em geral preferem utilizar metodologias quantitativas ou qualitativas de forma isolada. Referindo ainda, que existe algum ceticismo em adotar e aplicar métodos mistos.

Quanto à recolha dos dados, primeiramente, foram aplicados três pré-testes a gestores no contexto em questão, de modo a verificar a adequação do questionário à população alvo e a compreensão do mesmo. Numa fase posterior, foi solicitado, através de *e-mail* e presencialmente, aos gestores de 37 hotéis na cidade de Lisboa o preenchimento dos questionários. Os questionários, juntamente com uma carta de apresentação do estudo, com a explicação do objetivo do mesmo e solicitação do respetivo preenchimento foram enviados para as diferentes unidades hoteleiras. Foi ainda indicado que o tempo previsível de preenchimento seria entre dez a quinze minutos e garantido o anonimato e confidencialidade.

O levantamento dos dados, qualitativos e quantitativos, permitiu efetuar uma análise dos mesmos, comparando as perspetivas segundo tipo de gestores (gestores de recursos humanos versus gestores gerais) e tipo de hotéis (grande e pequena dimensão), de forma a analisar as práticas de gestão de pessoas (recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho, retenção e participação dos colaboradores) em hotéis em Lisboa e identificar as competências de gestão na hotelaria.

Tabela 2.

*Resumo da amostra*

---

23 questionários a gestores de hotéis
143 questionários a colaboradores de hotéis
8 entrevistas a especialistas na área

---

*Fonte:* Elaboração própria

A recolha de dados foi realizada através de questionários *on-line* e presencialmente; direcionados a gestores e colaboradores em hotéis de 5 estrelas em Lisboa. Os resultados dos questionários de autopreenchimento, foram depois alvo de tratamento estatístico com recurso ao Excel e SPSS 24.0. As entrevistas a gestores de recursos humanos e especialistas na área foram realizadas presencialmente, as quais foram gravadas, transcritas e depois analisadas.

Importante acrescentar que a designação de recursos humanos, utilizada para nos referirmos ao conjunto de colaboradores de uma organização, será usada, ao longo deste trabalho, em paralelo com a designação pessoas ou gestão de pessoas, conceito mais recente e tradutor das mesmas componentes, como se explana no capítulo teórico ligado ao tema.

Por fim, é de referir que o trabalho não reflete o contexto da pandemia da covid-19, no entanto, sempre que é pertinente, nomeadamente no capítulo 3, sobre a evolução do emprego no turismo, faz-se o seu enquadramento.

### 1.3. Estrutura do trabalho

No que diz respeito à estrutura, este trabalho está dividido numa primeira parte teórica, referente à contextualização e importância do turismo e referente ao enquadramento teórico no que diz respeito à gestão de recursos humanos na hotelaria. Os capítulos seguintes tratam a parte empírica e o caso de estudo em análise, onde é apresentada a metodologia detalhada e os resultados encontrados são analisados. Por último, são apresentadas conclusões e recomendações para os gestores da área.

No capítulo 1 é feita a contextualização da atividade turística a nível mundial, analisado o enquadramento histórico e o contributo do turismo para a economia e mercado de trabalho e por último, a caracterização das competências consideradas importantes e a importância das pessoas na competitividade das organizações do turismo e hotelaria.

No capítulo 2 é apresentada uma revisão bibliográfica das temáticas das práticas de gestão de recursos humanos na hotelaria e participação dos colaboradores, nomeadamente do recrutamento e seleção, da formação e desenvolvimento de competências, da retenção dos colaboradores e da avaliação de desempenho e da performance.

No capítulo 3 é abordada a caracterização do turismo e hotelaria em Portugal, a regulação da atividade turística, os efeitos do turismo e as estratégias políticas nacionais, assim como a atratividade turística na AML e na cidade de Lisboa, sua caracterização e descrição da oferta hoteleira da população em estudo.

O capítulo 4 aborda a metodologia da investigação e a caracterização da problemática em estudo, assim como as variáveis em análise, a caracterização da amostra em estudo, os



instrumentos utilizados, quantitativos e qualitativos e os procedimentos para recolha e tratamento dos dados.

Posteriormente, no capítulo 5 são apresentados os resultados de questionários e entrevistas, segundo as diferentes perspetivas, gestores de recursos humanos e especialistas na área de gestão e hotelaria. No capítulo 6 são analisados e discutidos os resultados encontrados na investigação e comparados com o levantamento teórico.

Por último, apresentam-se as conclusões, apontam-se os contributos do estudo para o aumento do conhecimento na área da gestão de pessoas na hotelaria e fornece-se informação para uma gestão mais eficiente das organizações. São ainda apresentadas as limitações do estudo e algumas propostas de temas a serem investigados no futuro.

## Capítulo 1: A importância do turismo: dos conceitos à evolução

Neste primeiro capítulo é feita uma contextualização histórica e evolutiva da relevância do turismo a nível global, nomeadamente a caracterização do mercado de trabalho no turismo e hotelaria. Posteriormente desenvolve-se um enquadramento sobre a importância das pessoas e suas competências como uma mais valia para a competitividade das organizações do turismo e hotelaria. No presente capítulo procede-se ainda a um levantamento teórico acerca das competências valorizadas para a gestão de recursos humanos no turismo e hotelaria.

### 1.1. Relevância e evolução do turismo

O conceito de turismo pode ser entendido como uma atividade que diz respeito ao ato de viajar de uma pessoa, ou seja, alguém que se desloca geograficamente por alguma razão, como por exemplo, férias, lazer, trabalho, saúde ou outra. O elemento humano é aqui fulcral, na medida em que o conceito de turismo se relaciona com pessoas, uma vez que os turistas são pessoas e os produtos e serviços turísticos são prestados por pessoas, sendo os visitantes também pessoas.

A palavra turismo nasceu da expressão inglesa *tour* que significa “viagem” ou “excursão” e cuja finalidade poderá ser lazer ou negócios. O vocábulo “touring” poderá também ter contribuído para a origem etimológica da palavra Turismo, visto que se aplica a viagens de lazer destinadas à cultura ou desporto. Outra expressão que está, igualmente, relacionada ao conceito de Turismo é a palavra francesa “tour”, a qual significa “viagem circular”, ou seja, deslocação com regresso ao ponto de origem.

Quanto à definição da expressão atual, turismo, entende-se pela deslocação humana temporária (inferior a um ano), para destinos que não os habituais locais de residência e trabalho e cuja finalidade poderá ser de diversas naturezas (lazer, saúde, religião, entre outras), excluindo as finalidades relacionadas com a obtenção de lucro. Podemos, ainda, afirmar que o conceito de turismo engloba todo o conjunto de atividades desenvolvidas pelos turistas nas suas viagens e estadias (Organização Mundial do Turismo, 2018).

Tribe (2004, p. 207) define turismo como sendo: “an activity engaged in by human beings (...) include the act of travel from one place to another, a particular set of motives for engaging in that travel (excluding commuting for work), and the engagement in activity at the destination”. Segundo o pensamento de Lohmann e Netto (2012), encontramos uma análise de turismo empregando a teoria geral de sistemas, numa perspetiva sistémica, que o define como um conjunto de relações, serviços e infraestruturas que são gerados em virtude de determinados movimentos humanos.

De acordo com a motivação da viagem turística, Belhassen (2020) refere três metáforas para caracterizar o turismo atual, a metáfora familiar, a metáfora encenada ou do teatro e a da atratividade turística. Na primeira perspetiva, familiar, o turismo representa uma motivação moderna para fazer uma pausa na rotina quotidiana de forma a satisfazer necessidades num ambiente diferente do habitual. Na segunda perspetiva, o teatro representa a complexidade do processo de comercialização da experiência turística, neste contexto, importa o espaço, os aspetos culturais e ainda a hospitalidade ou qualquer interação humana. Na terceira metáfora, referente à atratividade do destino turístico, a natureza ou cultura é o que caracteriza o destino e atrai os turistas.

O turismo considera-se tanto da perspetiva da procura como da oferta, é “uma vasta e variada atividade que engloba, além das deslocações das pessoas e de todas as relações que estabelecem nos locais visitados, também todas as produções e serviços desenvolvidos para responder às suas necessidades. É um conceito que abrange simultaneamente a oferta e a procura turística” (Cunha, 2009, p. 30).

Segundo Cunha (2009) a procura turística diz respeito à quantidade de bens e serviços que os turistas adquirem, tendo tido um crescimento constante ao longo do tempo. Esta procura é também caracterizada pela heterogeneidade das motivações dos turistas, nomeadamente motivos pessoais ou psicológicos, motivos sociais, motivos profissionais, familiares, entre outros. Quanto à oferta turística, esta inclui não só os hotéis, como os recursos naturais, as atividades recreativas e os serviços para os turistas. Pode também ser definido como “(...) um fenómeno social, cultural e económico que envolve o deslocamento de pessoas para países ou lugares fora do seu ambiente habitual para uso pessoal ou comercial ou para o negócio” (World Tourism Organization - UNWTO, s.d.).

O crescimento e desenvolvimento do turismo tem sido muito acentuado, conforme nos mostram os números da Organização Mundial de Turismo (OMT, 2018), em 2017 os turistas internacionais eram cerca de 1323 milhões. As perspectivas a longo prazo serão para até 2030 o número de turistas crescer para 1.800 milhões de turistas. As chegadas de turistas internacionais tiveram uma evolução contínua ao longo dos anos como nos mostra a tabela infra. Acrescentamos ainda que em 2017, as principais mudanças relativamente aos transportes dos turistas, revelam-se numa grande redução dos custos e tempo das viagens, no transporte aéreo, marítimo e terrestres. Outra alteração significativa foi o uso das tecnologias de informação que continuam a revolucionar a forma de viajar e de fazer turismo.

Conforme Marques da Costa (2000), em meados de 1980, a internacionalização da produção, do capital e as transformações tecnológicas provocaram uma transformação significativa na organização do sistema de produção mundial. Neste sentido, e cada vez mais, o turismo assume uma índole global.

Tabela 3.

*Chegadas de turistas internacionais (em milhões)*

Ano	1990	2000	2010	2013	2015	2016	2017
Mundo	435	674	949	1087	1185	1235	1323
África	14,7	26,2	49,5	54,4	53	58	63
Américas	92,8	128,2	150,1	167,5	191	200	207
Ásia e Pacífico	55,8	110,3	205,4	249,8	278	309	324
Europa	261,5	386,4	488,9	566,4	609	615	671
Médio Oriente	9,6	22,4	54,7	48,4	54	54	58

*Fonte: OMT, 2015, 2018*

Segundo a OMT (2018) a região da Ásia e Pacífico é das regiões do globo que tem testemunhado uma maior mudança nos sistemas de reserva, acomodação e transporte. As chegadas de turistas internacionais têm vindo a aumentar em todas as regiões ao longo das últimas duas décadas. Concretamente na Europa, considerada a região mais visitada do mundo, tem no ano de 2017 um total de 671 milhões de turistas.

Verificamos também um aumento significativo do nível das receitas internacionais em alojamento, restauração, entretenimento, compras ou outros bens e serviços, sendo os turistas que mais gastam, no ano de 2017, provenientes da China, dos Estados Unidos, da Alemanha, de Inglaterra e de França (OMT, 2018).

No decurso dos dados observados, podemos atentar na tabela que se segue, o panorama do turismo internacional por região, relativo às projeções de chegadas de turistas para 2020 e 2030. Quanto aos mercados emissores, o turismo concentra-se essencialmente nas economias da Europa, seguida da Ásia, Pacífico e as Américas, sendo que as projeções para 2030 vão no mesmo sentido (OMT, 2015).

Tabela 4.

*Projeções do turismo internacional por região*

Ano	2020	2030
Mundo	1360	1809
África	85	134
Américas	199	248
Ásia e Pacífico	355	535
Europa	620	744
Médio Oriente	101	149

Fonte: OMT, 2015

Quanto ao número de noites dormidas nos estabelecimentos hoteleiros, em 2015, este rondou os 2.8 biliões na Europa, o que revela um aumento de 3,2% face ao ano anterior. Verifica-se similarmente um aumento de dormidas em estabelecimentos hoteleiros na Europa desde o ano de 2009 (Eurostat, 2016).

Segundo o INE (2018), e como foi dito anteriormente, o continente Europeu é considerado o preferencial dos turistas internacionais, concentrando a maioria (50,7%) das chegadas (671,1 milhões), tendo um aumento de 8,4% em 2017 e em relação ao ano anterior. Na segunda posição em termos de região mundial de destino turístico, encontra-se a região de Ásia e Pacífico, onde ficou representado 24,4% do total e registado um aumento de 5,6%. O continente americano manteve-se na terceira posição, com uma representatividade de 15,7% e foi o destino preferido de 207,3 milhões de turistas.

Consideram-se os turistas o elemento humano do turismo, definidos por Leiper (1979, p. 396), numa perspetiva sistémica do estudo do turismo, nomeadamente o turista como sendo “a person making a discretionary, temporary tour which involves at least one overnight that stay away from the normal place of residence”. Temos assim uma dimensão dinâmica do turismo, caracterizada pela viagem realizada pelo turista e a dimensão estática, no que diz respeito à estadia do turista no destino turístico.

Os aspetos económicos do turismo foram os primeiros a ser estudados e valorizados, muito devido à conceção economicista da sociedade. No entanto, o aspeto sociológico do estudo do turismo foi-se tornando cada vez mais relevante, tal como verificam autores como Dann e Cohen (2002), Krippendorf (1987) e Urry (1990), que caracterizam o turismo como um importante fenómeno social. Silva (2011, adaptado de Hall, 2005), analisa o turismo sob as diversas perspetivas que ele incorpora.

O elemento dominante do turismo é, nas suas causas e efeitos, a sociedade atual. Silva (2011) refere que o turismo compensa algumas das perdas originadas pela sociedade contemporânea, como sejam aquelas relacionadas com a experiência social e com a natureza e os que se ligam com a própria liberdade das pessoas, evidencia o bem-estar físico e mental necessário ao equilíbrio das pessoas, também referido por Cohen (1979) e Krippendorf (1987), proporcionando aos indivíduos o alargamento de pensamento, mediante a descoberta do novo e do desconhecido na viagem.

Por outro lado, a proliferação de unidades de alojamento local e apartamentos turísticos nas cidades tem provocado o desalojamento no contexto de gentrificação das cidades. Nos últimos anos, foram convertidos variados apartamentos por exemplo na cidade de Lisboa em alojamentos turísticos. Também alguns prédios habitacionais foram reabilitados e deram lugar a hotéis (Gago & Cocola-Gant, 2019). Os autores referem ainda que a proliferação de apartamentos turísticos põe em evidência desigualdades sociais, uma vez que conduz ao desalojamento da população existente.

O aumento e desenvolvimento global do turismo tem potenciado a gentrificação das cidades, o que revela desvantagens para as comunidades. A gentrificação pode ser entendida como um processo em que o aumento de visitantes ameaça a população local, quanto ao desalojamento residencial, comercial ou de sentido de pertença a uma comunidade, como se tem verificado em Lisboa. A gentrificação envolve a transformação da cidade, numa

perspetiva dos residentes perderem recursos ou referências do seu quotidiano (Cocola-Gant, 2018).

Os sistemas de urbanização e pós-urbanização e o conseqüente aumento do consumo de espaço construído, a concentração da população no centro urbano e a conseqüente desertificação do interior do país, a ancianidade resultante da quebra da juventude, a carência de serviços que ponham termo à procura de serviços sociais e de saúde, assim como a necessidade de infraestruturas que contraponham a uma investigação de equipamentos de saúde, educação, lazer, desporto, entre outros (Marques da Costa, 2016).

Lagonigro et al. (2020) indicam que o recente desenvolvimento de acomodações e alojamentos privados do turismo introduziu novos modelos de turismo urbano e que a pressão resultante do turismo tem causado processos de transformação nas cidades com impactos relevantes na envolvente, nomeadamente contribuído para a gentrificação das cidades, desalojando as comunidades nos bairros dos centros históricos. Estes autores indicam ainda a necessidade premente de sistemas que regulem o mercado, criando estratégias que minimizem o impacto negativo do turismo urbano.

No mesmo sentido, também Stienmetz et al. (2020) referem a importância do desenvolvimento de estratégias que promovam o impacto positivo, tanto social como económico e o bem estar nas comunidades residentes. Os desafios do turismo passam não só por garantir uma sustentabilidade nas organizações, como também pelo desenvolvimento de políticas gerais nos destinos turísticos.

Recentemente, o impacto da epidemia global covid-19 tem sido um dos maiores desafios para o turismo a nível internacional. Os dados indicam que a procura turística decresceu brutalmente e que o impacto negativo na economia, em particular no turismo, tem sido fortíssimo, não só de forma direta pelos casos de doença, pelas restrições e condicionamentos, como também pela perceção do risco percebido por parte dos turistas (Bao-Linh et al., 2020).

Para o contínuo desenvolvimento do turismo é necessário o foco na promoção e desenvolvimento de turismo de alta qualidade com recursos de excelência e uma envolvente que se preocupe com a sustentabilidade não só organizacional como também ecológica, protegendo o ambiente e desenvolvendo produtos, de forma a melhorar infraestruturas e uma capacidade turística que seja sustentável (Lai et al., 2020).

O desenvolvimento do turismo é também fortemente influenciado pelo nível de confiança nos governos, nomeadamente a confiança política no contexto turístico e a confiança geral nas instituições. Desta forma, é importante que políticas e estratégias governamentais sejam perspectivadas como positivas para o desenvolvimento turístico e que o mesmo seja benéfico para as comunidades, devendo os governos informar sobre qual o seu papel e responsabilidades no desenvolvimento do turismo (Pagliara et al., 2020).

## 1.2. Mercado de trabalho no setor do turismo

O turismo é uma atividade complexa onde se relacionam atividades económicas, sociais e culturais, envolvendo milhares de pessoas e criando oportunidades de empregos diretos, colaboradores que lidam diretamente com o consumidor e empregos indiretos. Esta atividade compreende: negócios primários, incluindo os transportes, o alojamento, as refeições e as atrações; negócios secundários, beneficiando dos gastos dos turistas, como lojas; negócios terciários, decorrendo indiretamente do consumo turístico, como a publicidade (Cunha, 2009).

Costa (2001) realça a importância social, económica e ambiental do turismo e que este setor se tem tornado uma importante fonte de receitas para muitos países. Por outro lado, este setor apresenta variados desafios, nomeadamente a competição dos destinos e mercados turísticos. O autor acrescenta ainda que o desenvolvimento social, económico e tecnológico das últimas décadas, influenciam num novo paradigma do turismo, racional e técnico, que deve ter em conta as características do local, as motivações e necessidades dos habitantes desse local, o mercado, os potenciais colaboradores e a posição do local no mercado global.

O turismo cria receitas e gera empregos, resultados estes não só devido aos turistas estrangeiros, como também decorrentes do turismo doméstico (Stabler, Papatheodorou & Sinclair, 2010). Podemos então pressupor que o turismo por si só poderá ter grande potencial para gerar emprego (tanto direto como indireto), e é geralmente caracterizado por aspetos como a sazonalidade, o trabalho em *part time*, as excessivas horas de trabalho, os baixos salários e o emprego informal ou mesmo, por vezes, ilegal (UNWTO, 2014).



Segundo Guterres, na sua mensagem aquando do ano internacional do turismo 2017 (OMT, 2018), o turismo é um pilar das sociedades modernas: “every day, more than 3 million tourists cross international borders. Every year, almost 1.2 billion people travel abroad. Tourism has become a pillar of economies, a passport to prosperity, and a transformative force for improving millions of lives”.

Na União Europeia, as atividades relacionadas indiretamente com o turismo empregavam em 2013 cerca de 12 milhões de pessoas. Deste número, 3,3 milhões estavam empregados em atividades de acomodação, agências de viagens e transporte. Em 2014, 24% dos colaboradores do turismo na Europa trabalham em *part time* e 21% em trabalhos temporários. Em 2014, na Europa, as atividades do turismo empregam mais mulheres (58%) do que homens. Quanto à faixa etária, 13% dos colaboradores, na Europa, têm entre 15 a 24 anos (Eurostat, 2015). Em 2017, 11,7 milhões de pessoas representam 9% do emprego a nível geral, sendo por isso um importante motor para a economia dos países, sendo que 56% das empresas na Europa são no setor do turismo. Comparativamente com outros setores, o turismo mostra grande sazonalidade (Eurostat, 2020).

O aspeto sazonal da atividade, onde existem colaboradores permanentes, e colaboradores ocasionais só para a época alta, pode, por um lado, ser uma vantagem na medida em que possuem trabalho, por outro lado, representa uma incerteza a nível laboral. Em segundo lugar, a fraca qualificação requerida aos colaboradores, influencia a qualidade do serviço. No entanto, poderá também gerar oportunidades de trabalho a pessoas com pouca formação. Por último, os empregos no turismo caracterizam-se por condições penosas e pouco atrativas, como por exemplo o trabalho aos fins-de-semana, feriados, noites, etc. (Cunha, 2006).

Podemos verificar que o turismo terá ajudado a resolver os problemas de desemprego nalgumas regiões, empregando muitas pessoas. No entanto, apresenta características que dificultam a plena integração dos colaboradores na área. O investimento feito nas pessoas pelas organizações tem vindo a diminuir, com impactos negativos nos recursos humanos, tais como, alta rotatividade, poucas oportunidades de desenvolvimento dos colaboradores e progressão de carreira. No entanto, nas últimas décadas verificam-se mudanças profundas nas organizações turísticas e o estatuto do trabalho no turismo reflete o impacto no

desenvolvimento laboral do turismo contemporâneo, nomeadamente nas perceções do trabalho e das carreiras (Baum, 2006).

No passado, o trabalho no turismo e, em particular, na hotelaria começou por ser um emprego pouco valorizado, relacionado com serviços domésticos, baixa remuneração e associado a baixa qualificação. Com a industrialização e a expansão do turismo, principalmente nos países desenvolvidos, esta atividade alterou a sua natureza, passando a incorporar recursos humanos mais qualificados (Baum, 2006).

Conforme indica Baum (2006), uma organização do turismo beneficia com um serviço de qualidade, uma vez que o cliente fica com uma boa imagem das pessoas, do país e da empresa turística. Subsiste uma outra razão económica, quando o profissional transmite ao cliente a sensação de bem-estar através de um bom serviço e consegue induzir o cliente a despendar mais. Desta forma, um bom serviço poderá aumentar a probabilidade de fazer mais negócios e também atrair mais clientes, através da passagem de informação boca a boca (*word of mouth*).

Mas a que podemos efetivamente denominar bom serviço? Assente no Plano Estratégico Nacional do Turismo (2017), é importante apostar em fatores que diferenciam Portugal de outros destinos concorrentes, como a autenticidade do país com modernidade e preservação dos territórios e património, como também as pessoas, a segurança, a história e cultura, a diversidade da oferta, aumento das acessibilidades e relação preço/qualidade, em elementos que qualificam o país, sendo por isso um ponto chave para o desenvolvimento do turismo a excelência do capital humano nas organizações, as pessoas e a sua hospitalidade.

Assistimos por isso a um maior foco nas profissões do turismo, através da formação e valorização dos recursos humanos, especialização e qualificação adequadas ao desenvolvimento do turismo e que podemos caracterizar também pela qualidade de serviço prestado pelos recursos humanos. Um dos aspetos a melhorar é a qualificação dos recursos humanos em algumas áreas específicas.

Como refere Oliveira (2019, p.1), a “gestão de pessoas no turismo é ampla e complexa. (...) Viajar é buscar o anti quotidiano, é sair da rotina. Nesses momentos, tudo que o turista mais deseja é ser tratado com acolhimento, hospitalidade, de forma ímpar e diferenciada.”

Ainda segundo o Plano Estratégico Nacional do Turismo, podemos observar quais os mecanismos necessários ao turista para oferecer aquilo que é considerado um bom serviço,

que podemos medir através dos canais de avaliação para os clientes e, mais especificamente no caso da hotelaria, já existem diversos programas de medição da qualidade do serviço, como é o caso da ferramenta *Revinat* e *ReviewPro*.

Este programa (*ReviewPro*) está focado em habilitar os clientes (neste caso o avaliador) a fazerem as modificações essenciais para criar uma cultura centralizada nos hóspedes dentro das próprias organizações. Ou seja, baseada na base de dados, este programa permite obter uma compreensão profunda da reputação e desempenho, assim como identificar pontos fortes e fracos, tanto na questão operacional como nos serviços. Fornecem ainda os insights práticos para aumentar a satisfação do cliente e devolve a classificação nas páginas de avaliações que depois são consultadas por outros potenciais visitantes, nas agências de turismo *online* e também a receita.

Horner e Swarbrooke (2004) consideraram, os seguintes aspetos em relação à natureza do trabalho no turismo. Enquanto os salários dos gestores parecem razoáveis, os salários dos colaboradores tendem a ser baixos comparativamente a outras atividades económicas. Por um lado, a qualificação do colaborador é muitas vezes preterida em função da experiência laboral, mas por outro, os empregadores exigem dos colaboradores fluência de línguas estrangeiras, mas oferecem salários modestos.

Por outro lado ainda, a maioria dos empregos está concentrada em cidades com um custo de vida alto para pessoas com baixos salários, onde muitos trabalhos são sazonais, provocando uma grande rotatividade de pessoas nas organizações do turismo, especialmente na área da hotelaria (Horner & Swarbrooke, 2004).

Nas últimas décadas, existiram mudanças profundas nas organizações da hotelaria e o estatuto do trabalho reflete o impacto no desenvolvimento laboral do turismo contemporâneo, nomeadamente nas perceções do trabalho e das carreiras neste setor. Podem assim ser analisados dois polos de trabalho no turismo e hotelaria: o trabalho *cool*, com estilo, que abrange, por exemplo, o trabalho nos bares; e por outro lado, o trabalho *uncool*, que inclui os trabalhos de limpeza (Baum, 2007).

Apesar da variedade de trabalhos no turismo e atividades relacionadas, ainda existe a perceção geral que no turismo existem maioritariamente trabalhos pouco qualificados (UNWTO, 2014). Como se observa na tabela abaixo, temos uma lista de atividades, nomeadamente, acomodação, restauração, transportes (comboios e outros transportes

terrestres, transportes marítimos e aéreos), agências de viagens e outros serviços de reservas, atividades culturais, atividades desportivas e recreativas, lojas de artesanato ou recordações e ainda outras atividades específicas e características do local.

Tabela 5.

*Lista de atividades turísticas*

---

Acomodação
Restauração
Transportes (comboios e outros transportes terrestres, transportes marítimos e aéreos)
Agências de viagens e outros serviços de reservas
Atividades culturais
Atividades desportivas e recreativas
Lojas de artesanato ou recordações
Outras atividades específicas do local

---

Fonte: UNWTO, 2014

Quanto aos produtos hoteleiros, e segundo Middleton (2001, p. 133), para um hóspede de um hotel (negócios ou lazer), o produto é uma entidade direta,

“um pacote de experiências de entrega de serviços, o qual pode ser dividido nos seguintes itens: experiência inicial e reações ao fazer a seleção a partir de um guia, brochura ou site; experiência do processo de reserva; primeira impressão ao entrar no hotel; design da evidência física; processo de receção da chegada; contato com colaboradores da linha da frente; padrão do quarto e a variedade de recursos dentro dele; experiência do cliente; interações com funcionários durante a estada; provisão de refeições e qualquer serviço auxiliar; processo de check-out; qualquer tipo de acompanhamento recebido posteriormente à estadia”.

Quanto às condições de trabalho, em Portugal, 32% dos respondentes dizem estar satisfeitos com as condições de trabalho, enquanto que 61% referem que as condições são más e 7% não sabe responder. Para a mesma amostra, 8% refere que as condições melhoraram nos últimos cinco anos, 12% que as condições se mantiveram e 78% que as condições se deterioraram, 2% diz não saber (European Comission, 2014).

As pessoas que trabalham no turismo têm um papel central, trazendo as seguintes vantagens: providenciar serviços de acordo com os pedidos dos turistas que conduzam à

satisfação destes; proporcionar uma melhor comunicação entre os colaboradores e entre estes e a gestão; aumentar a satisfação dos colaboradores e o seu poder de decisão, como também a dinâmica no local de trabalho entre os turistas; incrementar uma crescente produtividade e eficiência das pessoas envolvidas no turismo; utilizar a vantagem da criatividade e inovação no trabalho, bem como o sentimento de pertença à organização e à equipa de trabalho; desenvolver a qualidade do trabalho, alcançando os objetivos do turismo e melhorando o desenvolvimento económico (Nabilou, 2012).

Neste sentido, a evolução tecnológica tem criado um enorme impacto. Vários autores já referiram a importância de, no setor turístico, os gestores hoteleiros atuais evidenciarem este novo e recente mundo digital. Pontes e Francisco (2016) expressam claramente a necessidade de os estabelecimentos hoteleiros estarem ligados à internet para estarem ligados aos turistas, pois é aí que os turistas se encontram mais hoje em dia e procuram os produtos e serviços ligados ao turismo.

Colaboradores motivados, além da inovação, são elementos chave para um bom serviço turístico e esta vantagem competitiva consegue-se através da qualidade do serviço. Atualmente, as características que parecem ser mais relevantes para o sucesso de uma organização no turismo são: o espírito de trabalho em equipa; a capacidade para assumir responsabilidades e resolver problemas; trazer mudança e variedade, inovação e pensamento criativo (Nabilou, 2012).

A importância das pessoas nas organizações do turismo representa também o potencial humano de inovação, para além do capital financeiro. Desta forma, o capital humano representa uma vantagem competitiva nas organizações e tem começado a ser valorizado pelas empresas, associando os recursos humanos e a sua gestão diretamente ao sucesso das mesmas (Camara et al., 2007).

Conforme salienta Baum (2007), as práticas de recursos humanos em turismo têm mudado em muitos países desenvolvidos. No entanto, ainda persistem práticas de trabalho mal pago e comportamentos desadequados segundo a lei. Em paralelo com o crescimento dos serviços de turismo *low cost*, podem surgir práticas de emprego marginais ou ilegais que é preciso ter em consideração para não modificar a qualidade do produto ou serviço prestado ao turista.

Baum (2006) refere o fenómeno da *McDonaldização* dos recursos humanos nalgumas áreas do turismo, que se relaciona com a perda de competências. A standardização de processos quanto aos produtos e serviços no turismo implica que os requisitos e características exigidas e valorizadas nos colaboradores sejam mais baixas, diminuindo desta forma o investimento das organizações nas pessoas.

A hotelaria é o meio onde se pode observar um maior desafio no que diz respeito à gestão dos seus colaboradores. O capital humano (capacidades, conhecimento e competências das pessoas que contribuem para os resultados da organização) constitui um aspeto estratégico de competitividade neste setor, sendo necessárias pessoas com qualificações e motivadas, de forma a garantir um serviço de qualidade que conduza à satisfação e à fidelização dos turistas.

O capital humano deve ser perspetivado como elemento chave no turismo, uma vez que a sua força de trabalho através das competências assegura a adaptação da empresa à envolvente, garantindo uma maior competitividade e inovação, melhorando também as perspetivas de trabalho, como nos indica a UNWTO (2014, p. 20): “labour should not be treated simply as variable costs, but as human capital”.

Além do capital humano, é importante perceber o que as pessoas podem aprender com as suas funções, o desafio da aprendizagem perspetivado pelos próprios, que se relaciona com a atratividade do setor, que se traduz também em motivação para o colaborador (Ladkin, 2011).

Para Wall e Mathieson (2006) é evidente que o turismo cria empregos que existe uma relação entre as receitas e a criação de emprego. Também constatam que o tipo de atividade turística, influencia claramente as condições de trabalho, que os empregos no turismo são caracterizados por baixos salários, *part-time* e emprego sazonal, comparando com outras atividades.

Ainda outra característica é a estruturação dos empregos por género, associada às oportunidades diferenciadas para homens e mulheres. Sobre esta questão do género no emprego no turismo, Ladkin (2011) refere que, as noções tradicionais de trabalho têm vindo a ser desafiadas, incluindo a divisão do trabalho por género e o papel da mulher no mercado de trabalho que se tem alterado gradualmente.

Segundo Carvalho et al. (2018), verifica-se que as mulheres representam a maioria de qualificados em Portugal e também no que toca à força de trabalho no turismo. No entanto, em posições de gestão de topo, as mulheres estão sub-representadas, estando este fenómeno muitas vezes relacionado com as longas horas de trabalho requeridas, mobilidade geográfica e cultura organizacional predominantemente masculina.

O trabalho e as funções no turismo, implicam muitas vezes, trabalhos temporários, remuneração pouco atrativa, horários por turnos, trabalhar em períodos de férias ou descanso, o que tende a ter consequências organizacionais como a alta rotatividade de colaboradores e posterior dificuldade em manter os padrões de qualidade dos serviços. No que toca à formação e qualificação dos profissionais existe a necessidade de ajustar a educação e qualificação dos profissionais com as funções a desempenhar e respetivos requisitos, para que estes profissionais estejam aptos ao adequado desempenho nas áreas do turismo e hotelaria (Amorim et al., 2013).

Existem também diferenças por idades, o turismo oferece variadíssimas oportunidades laborais e a acomodação representa um dos pilares do turismo, empregando jovens, muitos em *part-time*, de forma sazonal e trabalho ocasional, mais do que noutros setores. Na hotelaria, existe em média, um colaborador por cada quarto de hotel e considera-se que existem três colaboradores indiretos para cada colaborador do hotel, como colaboradores das agências de viagens, guias, motoristas, jardineiros, empregados dos aeroportos, etc. (UNWTO, 2014).

As condições de trabalho são uma das áreas chave da legislação laboral que define a regulação no que concerne às horas de trabalho, saúde e segurança no trabalho, bem como as condições para trabalho em *part-time*, *full-time* e trabalho temporário. Os resultados para os 28 membros da União Europeia mostram que mais de metade dos respondentes dizem-se satisfeitos com as condições de trabalho (53%), no entanto 57% referem que as condições se deterioraram nos últimos 5 anos, enquanto 27% dizem que as condições se mantiveram e 12% pensam que as condições melhoraram (European Commission, 2014).

Neste sentido, quanto ao trabalho no turismo, o Código Mundial de Ética do Turismo (OMT, 2001), enuncia no seu artigo 9 os direitos dos colaboradores e empresários da atividade turística. Os colaboradores assalariados e autónomos do Turismo e de atividades afins, têm o direito e o dever de adquirir uma formação ajustada, inicial e contínua. Deve ser

assegurada uma proteção social adequada e a precariedade do emprego deve ser limitada ao máximo possível. Deverá ser proposto aos colaboradores sazonais do setor um estatuto especial, visando a sua proteção social.

O mercado de trabalho no turismo e hotelaria não pode ser visto como uma entidade única com características semelhantes nas diferentes atividades e zonas geográficas, mas antes num ambiente complexo composto de variados desafios, tais como a sazonalidade, altos níveis de turnover (desistências), baixas remunerações e condições de trabalho e limitadas oportunidades de desenvolvimento pessoal, como refere Baum (2008).

As condições de trabalho e a satisfação com as mesmas refletem-se na qualidade do serviço prestado pelos recursos humanos e esta qualidade é fundamental para a afirmação competitiva do setor do turismo, através da prestação de bons serviços pelos colaboradores. Desta forma, a gestão dos colaboradores é importante porque se traduz na qualidade de serviço e sucesso das organizações.

Não só a qualidade dos alojamentos, mas também a qualidade do serviço prestado pelos recursos humanos dos empreendimentos turísticos surge como um dos fatores que permitem satisfazer as necessidades e expectativas dos turistas. A qualificação e competências dos profissionais do turismo é assim um aspeto vital, na medida em que a perceção de qualidade do serviço está intimamente ligada ao colaborador que presta o serviço. É importante ainda notar, que a qualidade é a imagem que é percebida pelo cliente. E, como tal, é uma realidade subjetiva, uma vez que o turista faz uma interpretação do que experiencia.

### 1.3. Capital humano no turismo e hotelaria

O capital humano é um aspeto central intangível da empresa, tem uma importante função na produção de bens e serviços e é formado por pessoas que compõem a empresa, mais concretamente pela sua formação, competências, experiência, atitude e grau de compromisso para com a função e organização. Estes aspetos são essenciais no desenvolvimento de uma vantagem competitiva (Camara et al., 2007).

Antón e Andrada (2006) verificaram que diretores de hotéis destacam a importância das pessoas nas organizações, referindo que o capital humano tende a ser mais valorizado



na organização, nomeadamente aspetos como: orientação para o cliente, focalização na qualidade e comportamento ético. O modelo de capital intelectual hoteleiro destes autores é constituído pelo capital humano, organizacional (estrutura e cultura da empresa), tecnológico, relacional de negócio (relações estabelecidas com os diferentes stakeholders) e o capital contextual (imagem de marca da empresa e responsabilidade social).

O capital humano é avaliado através de aspetos como a formação, a experiência e nível educativo, as atitudes dos colaboradores (auto-motivação, criatividade, etc.) e as competências (orientação para o cliente, capacidade de resolução de problemas, tomar decisões, iniciativa e espírito empreendedor, focalização na qualidade, capacidade de trabalhar em equipa, liderar grupos, capacidade de análise e síntese, entre outras) (Antón & Andrada, 2006).

As competências dos colaboradores são fundamentais para o sucesso de qualquer organização e é papel dos gestores de pessoas compreender como podem atrair candidatos ou reter e desenvolver pessoas com determinadas competências, de modo a potenciar um melhor serviço ao turista e uma melhor adequação e satisfação dos colaboradores. É importante avaliar as competências do indivíduo, no sentido de prognosticar a sua adaptabilidade à função a desempenhar e à organização e também fazer uma previsão, com base nas competências, do comportamento do candidato ou colaborador na função.

O conceito de competências diz respeito aos comportamentos que as pessoas evidenciam no exercício da sua atividade profissional, isto é, são as ações frequentes que os colaboradores têm no desempenho da sua função. Estas competências podem ser transversais ou comportamentais, como trabalho em equipa, resiliência ou inteligência emocional, ou podem ser competências técnicas e específicas para uma determinada profissão ou atividade, como, por exemplo, elaboração de relatório de contas ou conhecimentos de línguas (Ceitil, 2006).

Advoga Ceitil (2008, p. 46) que “é nas pessoas, e nas suas competências concretas, atualizadas na ação, que as estratégias empresariais ganham, ou perdem, o seu sentido.” De acordo com o autor, cada pessoa é um verdadeiro ativo para a organização e não apenas um recurso humano, devendo a organização valorizar cada pessoa pelas suas características e competências individuais, que fazem do seu desempenho um contributo importante para a

organização. As pessoas são a principal fonte de riqueza de uma organização e também as sinergias criadas pelas suas competências, motivações e expectativas.

Podemos dizer que as competências dizem respeito ao conjunto de atributos que a organização dispõe para lidar mais eficazmente com o meio envolvente, nomeadamente, as competências dos colaboradores, a tecnologia e ainda o know how. Uma competência ou capacidade distintiva da organização é um atributo específico para esta, que lhe permite ter uma performance superior às restantes organizações e que se reflete conseqüentemente numa valorização também superior por parte dos clientes. A vantagem competitiva da organização está então na combinação de competências e no desenvolvimento destas nos colaboradores, a fim de conceber em última instância valor para os turistas (Evans et al., 2003).

Para Nath e Raheja (2001), a competência refere-se ao conhecimento aplicado e observável através das ações ou comportamentos. São estes comportamentos que criam uma vantagem competitiva para a organização, através da criação de valor por parte dos colaboradores. Ter certas competências requeridas e importantes para a função e organização tende a refletir-se num melhor desempenho por parte dos colaboradores.

As competências dos recursos humanos têm impacto na produtividade organizacional, devendo por isso as organizações potenciar esta mais valia competitiva através da gestão do capital humano. Os gestores devem por isso implementar políticas que promovam o desenvolvimento das competências nos colaboradores (Darvish et al., 2012).

Quanto ao planeamento e gestão de competências dos colaboradores, as organizações devem elaborar uma ficha de competências requeridas para cada função, que depois se utiliza como parâmetro para as próprias práticas de gestão, como o recrutamento e seleção dos candidatos à função, para planear a formação ou ainda para a avaliação do desempenho e da performance.

Segundo Di Liberto (2011), a educação e a qualificação dos colaboradores têm um impacto positivo no desenvolvimento do turismo e este desenvolvimento é maior onde o nível de qualificação do capital humano for superior. Um incremento do capital humano nas organizações do turismo traz vantagens para a expansão e sucesso das organizações. Desta forma as economias com níveis de qualificação superiores beneficiam da expansão do turismo e possuem melhores resultados comparativamente a países com um menor nível de

qualificação. É então importante identificar e escolher profissionais mais qualificados e com mais competências para promover e desenvolver o turismo de forma economicamente sustentável. O turismo não pode ser prestado por pessoas menos qualificadas ou forças de trabalho McDonaldizadas. Mesmo a nível dos colaboradores hierarquicamente inferiores, é requerido e importante ter um nível de formação e qualificação elevados.

Baum (2006) também refere a McDonaldização dos recursos humanos no turismo, no que diz respeito à perda de competências dos colaboradores. O processo de standardização quanto ao produto e serviço significa que a natureza do trabalho tende a alterar-se em muitas organizações ligadas ao turismo, especialmente as multinacionais, implicando que as competências exigidas sejam mais baixas, diminuindo também o investimento da empresa para preparar novas entradas ou promoções ou ainda outras mudanças. O impacto deste fenómeno tem aspetos negativos nos recursos humanos, como a alta rotatividade de trabalho e poucas oportunidades de desenvolvimento de carreira.

A gestão por competências facilita a seleção de colaboradores com base nas suas vantagens competitivas e a implementação de programas de formação. As competências dos colaboradores têm impacto na sua performance e desempenho. Desta forma, melhorando as competências relacionadas com o serviço, a motivação e a performance aumenta e, em última instância, o nível de qualidade do serviço aumenta também (Luk & Layton, 2004).

Na gestão por competências, a organização indica quais as habilitações técnicas e comportamentais requeridas para a função. Em termos de desenvolvimento estratégico da empresa, esta deve definir qual o perfil requerido para o posto de trabalho, a fim de recrutar, reter e desenvolver os melhores e mais adequados colaboradores às funções.

Para Ladkin (2011), as funções desempenhadas e os níveis de remuneração são bastante importantes na motivação e no conseqüente desempenho dos colaboradores. É então importante no contexto organizacional que as funções estejam estruturadas de forma a facilitar as práticas de recursos humanos e o desenvolvimento de carreiras no turismo.

Identificar as características demográficas e de competências dos recursos humanos é um aspeto essencial para reduzir a alta rotatividade nas organizações do turismo, motivar os colaboradores e promover estabilidade nos recursos humanos de uma organização. Na prática, um hotel, ao receber estagiários, pode implementar a estratégia de fazer equipas com colaboradores mais experientes, o que tende a ser uma estratégia inovadora porque o objetivo

do turismo é, em última instância a satisfação do cliente, que também se consegue através da satisfação do colaborador. Este, quando integrado na estratégia de desenvolvimento da empresa e motivado, pode ser ele mesmo um fator de inovação e criatividade e, assim, a organização pode ganhar uma vantagem competitiva através das pessoas que dela fazem parte (Baum, 2006).

#### 1.4. Competências de gestão na hotelaria

De forma a tornarem-se competitivas as organizações e os seus responsáveis devem identificar as competências essenciais para colaboradores e gestores. Um modelo de competências é então uma ferramenta que deve identificar os conhecimentos, capacidades e comportamentos requeridos para um melhor desempenho dos colaboradores, potenciando um melhor desempenho organizacional. As competências do gestor de recursos humanos são igualmente importantes para uma gestão de sucesso, uma vez que auxiliam na sua função de gerir indivíduos e equipas, bem como funções administrativas, nomeadamente relações laborais, recrutamento e seleção, planeamento de recursos humanos, entre outras funções de gestão.

Chan e Coleman (2004) referem que as competências mais valorizadas numa organização para os colaboradores, são a atitude profissional, a honestidade no trabalho e a capacidade de comunicar numa língua estrangeira. Para os gestores na hotelaria, as competências consideradas importantes são, a capacidade de comunicação e o pensamento crítico (Cobanoglu, Dede & Poorani, 2006).

Chung-Herrera et al. (2003) criaram um modelo de competências para a gestão de recursos humanos na hotelaria que consiste em oito aspetos, a comunicação, o pensamento crítico, a implementação, o conhecimento da atividade, as competências interpessoais, a liderança, a autogestão e o posicionamento estratégico. As conclusões indicam que os aspetos considerados mais importantes foram a autogestão (nomeadamente a ética e integridade individual), a posição estratégica e implementação e planeamento de competências.

Huang e Lin (2011) investigaram as competências importantes para gestores hoteleiros e demonstraram que as competências comunicacionais, capacidade e diversidade

linguística, liderança adaptativa, atenção ao cliente, conhecimentos de gestão, como identificação e resolução de problemas são perspetivadas como mais importantes pelos mesmos.

Alhelalat (2015) investiga as competências importantes a serem desenvolvidas nos cursos de gestão hoteleira que se relacionam com uma gestão mais eficaz no contexto profissional. Conforme verificamos no seu estudo, as competências mais valorizadas são em primeiro lugar as comunicacionais, seguidas do trabalho em equipa, procura de informação e análise da situação, pensamento crítico, operação, gestão do tempo, iniciativa e inovação, organização, autogestão e autodesenvolvimento, demonstração, desenvolvimento e aplicação de conhecimento.

As vantagens das competências na gestão de pessoas relacionam-se com: as compensações (definir o sistema de pagamentos com base nas competências requeridas); a seleção (escolha da pessoa mais indicada, com as competências requeridas para a função); a avaliação de desempenho (baseada nas competências requeridas para a função); a formação (desenvolvimento das competências mais importantes nos colaboradores); e o planeamento de carreiras (Nath & Raheja, 2001).

Segundo Goleman, Boyatzis e McKee (2002), as competências de liderança que tendem a promover um melhor desempenho nas organizações podem ser diferenciadas em três tipos: aptidões técnicas (ou relacionadas com determinada função), aptidões cognitivas (como inteligência) e características da inteligência emocional (como a auto-regulação ou aptidões sociais).

Para a gestão de recursos humanos são requeridas importantes competências técnicas e conhecimentos específicos na área, no entanto, as competências comportamentais são consideradas muitas vezes como essenciais para um bom desempenho. Como refere Robbins (2009, p. 2): “technical skills are necessary but insufficient for succeeding in management. In today's increasingly competitive and demanding workplace, managers can't succeed on their technical skills alone. They also have to have good people skills”.

O entendimento de Goleman (1998) vai em consonância com o anterior, no sentido em que as competências técnicas e cognitivas são importantes, mas não suficientes sem as competências sociais, como nos indica de seguida:

“People seem to know intuitively that leaders need to manage relationships effectively, no leader is an island. After all, the leader’s task is to get work done through other people, and social skill makes that possible. A leader who cannot express his empathy may as well not have it at all. And a leader’s motivation will be useless if he cannot communicate his passion to the organization. Social skill allows leaders to put their emotional intelligence to work (p. 9-10).”

No contexto da hotelaria, as competências necessárias e importantes para o gestor de recursos humanos são nomeadamente: gerir os problemas dos hóspedes com compreensão e sensibilidade; demonstrar uma atitude profissional; desenvolver relações positivas com os hóspedes; desenvolver relações positivas com os colaboradores; ter aptidões de liderança; manter padrões profissionais e éticos no contexto de trabalho; motivar os colaboradores para alcançar os objetivos pretendidos; identificar problemas operacionais; comunicar eficazmente de forma escrita e oral; assistir no desenvolvimento e controlo de produtividade dos colaboradores e cumprir as responsabilidades legais associadas à gestão do hotel (Tas, 1988 in Chung, 2000).

Kay e Russette (2000) indicam que as competências consideradas essenciais num hotel se relacionam essencialmente com a liderança e competências interpessoais. Siu (1998), identificou as competências necessárias para gestores hoteleiros, através de um questionário e encontrou as aptidões com médias mais elevadas: a competência comunicacional, a preocupação com o cliente, a liderança e o planeamento e ainda o trabalho em equipa.

Outra investigação (Christou & Eaton, 2000) identificou as competências interpessoais como mais relevantes para os gestores na hotelaria. Os gestores atribuíram uma maior importância às competências: capacidade para gerir problemas dos clientes com compreensão e sensibilidade; demonstrar uma atitude profissional; desenvolver relações positivas com os clientes. Resultados idênticos foram encontrados por Tas, em 1988, e por Baum, em 1990.

Através de questionário a gestores e educadores, Mayo e Thomas-Haysbert (2001), identificaram as competências importantes para a gestão turística e hoteleira, nomeadamente: liderança, gestão de recursos humanos, marketing, análise financeira, gestão da qualidade e competências comunicacionais.

Sanghi (2011) indica um modelo de onze competências importantes para um gestor de recursos humanos, nomeadamente: pensamento estratégico; visão de negócio; construção de relações e networking; liderança e desenvolvimento da equipa; orientação para resultados; impacto e influência; comunicação; eficiência pessoal; orientação interna para o cliente; ser especialista em recursos humanos e, ter uma liderança da mudança, como se apresenta na tabela seguinte.

Tabela 6.

Descrição das competências para um gestor de recursos humanos

- 
- Pensamento estratégico - Compreensão das interações com o meio, impactos e riscos. Contribui para o desenvolvimento da visão da organização e estratégia de longo prazo, ou seja, determina as ações para alcançar os objetivos.
  - Visão de negócio – Compreensão da direção organizacional, cultura, desafios, prioridades e necessidades. Garante que os recursos humanos estão alinhados com a direção e necessidades organizacionais.
  - Construção de relações e networking – Trabalho contínuo para construir e manter relações e contatos importantes que contribuam para o alcance das metas organizacionais.
  - Liderança e desenvolvimento da equipa – Estabelece uma direção clara, utiliza estratégias para melhorar a produtividade da equipa e criar um bom clima organizacional de cooperação entre os colaboradores.
  - Orientação para resultados – Revê atividades e objetivos, avalia o desempenho para melhorar os processos e atividades de recursos humanos, prevê assuntos emergentes e gere riscos associados.
  - Impacto e influência – Atua no sentido de persuadir, convencer ou influenciar outros para alcançar determinado impacto ou efeito.
  - Comunicação – Transmite claramente e recebe mensagens de forma a captar interesse e encorajar o feedback.
  - Eficiência pessoal – Compreende o seu padrão, preferências mesmo em situações de stress, e o seu impacto nos outros.
  - Orientação interna para o cliente – Planeamento e implementação de ações que conduzem ao desenvolvimento dos clientes internos (colaboradores).
  - Ser especialista em recursos humanos – Conhecimento de princípios, conceitos e estratégias de recursos humanos, bem como, atuais tendências.
  - Ter uma liderança da mudança – Alerta as equipas para a necessidade de mudança e toma a responsabilidade de construir e manter o empenhamento dos colaboradores.
- 

Fonte: Sanghi, 2011

Em outra investigação feita a gestores de hotéis, Lin (2002) através de questionário, relacionou as competências com o currículo dos cursos e o sucesso organizacional e verificou

que as competências que mais influenciam o sucesso dizem respeito à dimensão da comunicação e da adaptabilidade às mudanças do ambiente. Este autor indica que a competência comunicacional era esperada e que a competência da adaptabilidade é a capacidade essencial para o sucesso num ambiente organizacional competitivo. Também as dimensões, conhecimento operacional e técnicas analíticas, identificação de problemas e gestão de pessoas e a gestão das funções, foram considerados importantes.

Para analisar o currículo académico do curso de gestão hoteleira, Chung (2000) utilizou um questionário com 95 itens para posicionamento numa escala de Likert de 5 pontos relativamente às competências importantes na hotelaria. As hipóteses relacionavam as competências dos colaboradores com as desenvolvidas nos cursos das universidades e com o sucesso da organização e todas elas foram confirmadas, ou seja, que existe uma relação entre as competências importantes no contexto organizacional e as desenvolvidas nas universidades. Quanto à gestão de recursos humanos, o autor concluiu que a nível académico deve ser dada mais ênfase a esta área, nomeadamente às competências de relacionamento interpessoal, à atitude profissional, ao enriquecimento da função, à tomada de decisões e ao estabelecimento de padrões de qualidade de trabalho e ainda às competências de liderança e gestão de pessoas.

Agut et al. (2003) encontram resultados que mostram que as competências técnicas de gestão, principalmente em tecnologias, línguas e gestão económico-financeira são importantes, mas também outras competências como um desempenho eficaz na tarefa, autocontrolo e competências de relacionamento interpessoal, foram consideradas igualmente importantes, mostrando assim que não só as competências técnicas são valorizadas, mas também as chamadas soft skills.

Raybould e Wilkins (2006) compararam a perceção dos gestores e estudantes acerca das competências mais importantes na gestão hoteleira. As competências mais valorizadas foram as relacionadas com o relacionamento interpessoal, resolução de problemas e autocontrolo. Também importantes, e por ordem decrescente, as competências de liderança e trabalho em equipa, adaptabilidade, comunicação escrita e oral, análise conceptual e gestão da informação.

Também outro estudo identificou as competências interpessoais como mais importantes em gestores na hotelaria, nomeadamente as emocionais, comunicacionais



(escrita e oral) e ainda a gestão dos pedidos dos clientes com compreensão e sensibilidade (Tsai et al., 2006). Por outro lado, Blayney (2009) através de questionário a gestores hoteleiros concluiu que as competências comportamentais, como a comunicação ou relacionamento interpessoal não foram consideradas as mais indispensáveis, mas sim a capacidade de gestão financeira. O autor indica que o clima organizacional durante a recolha de dados foi percecionado pelos gestores como competitivo, o que pode explicar a ênfase na performance financeira.

Outra investigação verificou que para a gestão de recursos humanos na hotelaria, as competências mais relevantes são a adaptabilidade ao contexto laboral, as competências interpessoais, a capacidade para fazer progressos no trabalho, conhecimento de línguas estrangeiras e aprendizagem relacionada com as funções, competências práticas e por último a participação social ativa (Kim et al., 2011).

Testa e Sipe (2012) desenvolveram um modelo de liderança para o turismo e hotelaria, constituído por vinte competências e desenvolvido através de uma metodologia qualitativa (análise de conteúdo) obtida por entrevistas estruturadas direcionadas a gestores. As competências encontradas neste modelo podem agrupar-se em três categorias: gestão do negócio (como planeamento, tomada de decisão estratégica, orientação para os resultados, etc.); interação pessoal (como comunicação, relacionamento interpessoal, orientação para a equipa ou networking) e gestão do próprio (profissionalismo, gestão do tempo, espírito de otimismo ou gestão da mudança).

Também Suh et al. (2012) verificaram, através de questionários, que as competências relacionadas com o sucesso dos gestores na hotelaria, tanto para gestores, como estudantes hoteleiros, estavam ligadas a seis dimensões centrais: conhecimentos na hotelaria; competências interpessoais; competências de supervisão, competências de gestão de comidas e bebidas; liderança; e competências de comunicação. Dentro destas competências, as percecionadas como fundamentais pelos gestores foram as competências interpessoais e de liderança. Ainda algumas competências, como adaptabilidade ou tolerância à mudança, apareceram como importantes.

Os gestores na hotelaria, noutra investigação, referem também que as áreas de competências essenciais são o desempenho a nível da gestão, a liderança, a comunicação e as competências interpessoais (Weber et al., 2012). Wang e Tsai (2012) indicam que as

competências mais importantes para gestores de hotéis são, a atitude no trabalho, a capacidade de networking, controlo da carreira, reconhecimento da carreira, ações relacionadas com o planeamento da carreira e, por último, a atitude perante a carreira. Outros autores indicam como competências importantes: ter um comportamento responsável e ético e ser sensível aos temas do meio ambiente (Antón et al., 2009).

Lopes e Felício (2005), através de um estudo de caso, identificam as competências chave dos gestores para uma gestão estratégica da organização. Com base num questionário direcionado aos próprios gestores, colegas e colaboradores diretos, os resultados apresentaram oito fatores: informação e decisão para resultados; relação de abertura e diálogo; lidar com o erro próprio; gestão de equipas e desenvolvimento; criatividade, flexibilidade e aprendizagem; visão estratégica; poder de decisão e gestão do tempo.

Outra pesquisa mostrou que as competências mais importantes para os gestores de hotéis são: a liderança, a motivação, as competências relacionais, a orientação estratégica, o planeamento e implementação, trabalho em equipa e ética, comunicação, flexibilidade e preocupação com a comunidade (Tavitiyaman, Weerakit & Ryan, 2014).

Em Portugal, Wilks e Hemsworth (2011), identificaram as competências requeridas para gestores hoteleiros. Foram validadas dez competências, relacionadas com o relacionamento interpessoal. A estas competências pessoais ou comportamentais foi dado um papel de destaque, nomeadamente “ser capaz de trabalhar em equipa”, capacidade de “liderança”, “capacidade de resolução de problemas”, “sensibilidade às necessidades dos clientes” e “apresentação de um comportamento profissional”.

As pessoas e o conjunto das suas competências constituem uma mais valia para as empresas turísticas. As competências requeridas para as diversas funções numa organização do turismo é um fator a ter em conta na estratégia de competitividade das organizações, uma vez que através delas os colaboradores podem ter um melhor desempenho e prestação de serviço de qualidade aos turistas.

Cerrando este primeiro capítulo acerca da importância do turismo na atividade económica e do capital humano, aludindo a Firmino (2007), as empresas turísticas têm adotado soluções inovadoras de modo a reduzir custos, continuando a oferecer qualidade aos seus clientes. Como refere o autor, existe a necessidade de melhoria contínua do capital humano, aprendizagem constante e de prestação de serviços com qualidade.

## **Capítulo 2: Gestão de recursos humanos na hotelaria**

O presente capítulo trata de apresentar conceitos referentes à gestão de recursos humanos, nomeadamente no que se refere às suas práticas (recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho e da performance e retenção dos colaboradores) e como estas são realizadas no contexto hotelaria.

Estas organizações devem ter como preocupação uma gestão de recursos humanos que conduza a melhor desempenho por parte dos colaboradores do turismo, tanto individual como em equipas de trabalho. É importante que na hotelaria se utilizem estratégias de gestão que conduzem ao sucesso organizacional, nomeadamente no que diz respeito às práticas de recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho e gestão de benefícios.

São os gestores de recursos humanos os primeiros responsáveis por uma gestão holística e sistémica, considerando na gestão todas as variáveis contextuais, sejam elas económicas, sociais ou legais, entre outras. As organizações do turismo e hotelaria devem ter como preocupação atrair, manter e desenvolver os colaboradores que são necessários a uma qualidade de serviço que permita à organização alcançar melhores resultados e obter assim uma vantagem competitiva.

De realçar que a importância da gestão de recursos humanos na hotelaria, com preocupações pelos direitos de trabalho e colaboradores e ainda mais neste contexto atual de mudança, como nos refere Baum,

“Hospitality and its value chains meet the highest ethical standards with respect to work and employment in all sectors and levels within the industry, respecting the rights and dignity of each individual worker and offering them opportunity to gain just reward for their efforts, and to grow and progress, irrespective of gender, ethnicity, sexual orientation, age or disability. This vision includes a commitment to fostering wider behavior among employees that supports sustainable environmental practices and a commitment to the ethical treatment of human (2019, p. 15).”

Para Baum (2008), a gestão de recursos humanos deve ter como preocupação adequar os colaboradores aos requisitos das funções. A gestão de recursos humanos no turismo e hotelaria deve ser no sentido de perceber como as competências dos colaboradores podem ser potenciadas para que a organização consiga melhores resultados. O autor refere

ainda que o próprio mercado de trabalho faz com que seja mais desafiante para estas organizações encontrar talentos. Baum refere também que a formação deve ser inclusiva para todos os colaboradores e funções e não exclusivamente para quadros superiores.

As pessoas são a valorização de qualquer empresa, representando uma vantagem competitiva destas, o que no mercado tem começado a ganhar destaque, associando-se os recursos humanos diretamente ao sucesso das empresas. A par com o capital financeiro, o capital humano da organização e as sinergias criadas entre as pessoas representam o potencial de inovação e consequentemente a vantagem competitiva da empresa no mercado (Baum, 2006).

Em primeiro lugar, será feita uma caracterização da gestão de recursos humanos e uma fundamentação do capital humano como valência estratégica no turismo e hotelaria. Por último, são referidas as práticas de gestão de recursos humanos na hotelaria, nomeadamente como se processa o recrutamento e seleção, a formação e desenvolvimento, a avaliação de desempenho e a retenção dos colaboradores.

## 2.1. Gestão estratégica de recursos humanos

A estratégia diz respeito aos objetivos a longo prazo e ao planeamento feito para cumprir os mesmos. É através da estratégia que os negócios são conduzidos para que os resultados pretendidos sejam alcançados. A palavra *strategia*, em grego, significa a “qualidade e a habilidade do general”. Em contexto organizacional pode ser definida como o conjunto de meios que a organização utiliza para alcançar os seus objetivos (Serra et al., 2010).

A estratégia implica escolhas, tomadas de decisão relativamente às situações, mercados, produtos, preços ou recursos humanos. Estratégia é a forma através da qual a organização procura alcançar os seus objetivos, tomando decisões prévias e fazendo uma gestão proativa, em vez de reativa reagindo às circunstâncias que se apresentam (Price, 2011). A gestão estratégica diz respeito ao planeamento complexo e integrado de um futuro desejável, a longo prazo (Tribe, 2010). Também Kirovska (2011) considera que a gestão estratégica é um processo proativo a longo termo de planeamento dos objetivos a desenvolver

no contexto do turismo que promove a eficiência no desenvolvimento desses mesmos objetivos.

Podemos igualmente descrever a gestão estratégica como um conjunto de compromissos, decisões e comportamentos para a organização atingir uma competitividade no contexto onde se insere. As competências diferenciadoras da organização, nomeadamente quanto aos recursos humanos, representam as vantagens ou o valor face às outras organizações no contexto (Serra et al., 2010).

Price (2011) também entende o conceito de gestão estratégica de recursos humanos a longo prazo, relacionado com o planeamento de atração de candidatos e desenvolvimento de colaboradores com as competências adequadas, mantendo assim na organização uma capacidade de trabalho distintiva face às concorrentes. Uma perspetiva da gestão de recursos humanos estratégica é aquela que valoriza e investe nos seus colaboradores, em vez de os considerar como custos que precisam ser controlados (Kusluvan, 2010).

Para Ceitil (2008), é importante que a gestão de recursos humanos possa possibilitar que cada colaborador se possa tornar num recurso humano estratégico para a organização:

“As preocupações pela concretização das estratégias passam, necessariamente, pela procura dos melhores processos para realizar o desdobramento dessas estratégias ao nível dos comportamentos das pessoas, de forma a que cada pessoa possa utilizar essa potente arma estratégica que é, justamente, o poder transformador das suas motivações e competências (p. 46).”

Podemos então entender a gestão estratégica de recursos humanos como um processo de todas as atividades e decisões acerca da gestão das pessoas, com a finalidade de criar e manter uma vantagem competitiva por parte da organização. Nesta gestão, os colaboradores são essenciais e esta mais valia pode ser potenciada através do investimento na formação e desenvolvimento do talento.

A gestão estratégica de pessoas de uma organização refere-se ao plano de ação, onde constam os objetivos, políticas e procedimentos de gestão de pessoas de forma a assegurar uma vantagem competitiva. As pessoas são importantes para a organização e este valor potencia-se através do investimento nas pessoas, de forma a selecionar, desenvolver, reter e motivar os colaboradores, com o objetivo de que se envolvam e se comprometam com os objetivos individuais e organizacionais.

A importância de uma estratégia tem impacto na forma como a organização se adapta ao contexto. A análise da estratégia pode ser interna, quando envolve o clima organizacional ou contexto humano ou, por outro lado, externa, quando envolve uma análise da envolvente, nomeadamente das condições de evolução do mercado internacional. No que concerne à análise da estratégia interna, nomeadamente os recursos humanos, significa perceber quais os colaboradores, com as competências requeridas para a função/organização, que podem contribuir com valor para as operações (Evans et al., 2003).

No turismo, a estratégia é um desafio para os gestores de recursos humanos devido às características dos produtos vendidos, uma vez que são intangíveis, não são bens materiais, mas sim algo de que os clientes usufruem. Também derivado da própria complexidade do contexto, no que se refere às outras organizações envolventes (Evans et al., 2003).

Algumas características específicas do turismo, segundo Evans e outros (2003), podem ter influência na estratégia, nomeadamente o custo elevado dos produtos para o consumidor (ir de férias pode ser caro); a sazonalidade que pode ter implicações no preço e quantidade de produtos/serviços oferecidos; a interdependência dos setores (acomodação, atrações, transporte, agências de viagens), bem como o impacto do turismo na sociedade de destino e na sua população local.

Segundo Pina e Cunha (2012), deve existir um alinhamento entre a estratégia global da organização e a estratégia de gestão de recursos humanos, uma vez que a estratégia organizacional tem implicações na estratégia de gestão de pessoas, a nível das diferentes práticas, como por exemplo qual o tipo de recrutamento ou quais os tipos de programas de formação. Também para Kuslivan (2010), é fundamental o alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia organizacional.

Os recursos humanos são um aspeto chave para o sucesso organizacional, uma vez que as estratégias são feitas por pessoas e implementadas também por pessoas. O sucesso da estratégia depende não só das decisões e de como estas são planeadas, mas como as decisões são implementadas pelos colaboradores da organização (Evans et al., 2003).

Para Doswell (2002) a importância do desenvolvimento estratégico dos recursos humanos de uma organização é fundamental, “*nothing is possible without trained and skilled people*” (p. 265). O seu desenvolvimento está diretamente ligado à oferta competitiva das condições de trabalho e oportunidades de carreira, de modo a assegurar um adequado

recrutamento, oportunidades de formação e desenvolvimento das competências dos colaboradores.

Kutanis et al. (2012), investigaram a participação dos colaboradores de um hotel nas diversas dimensões da gestão estratégica de recursos humanos (mudança, liderança, formação e responsabilidade social) e demonstram que a maioria desta amostra, participa na gestão e considera-a importante. Para estes autores, é importante que a organização faça planos estratégicos e os execute de uma forma efetiva, valorizando os seus recursos humanos, a mais importante fonte de poder para a empresa.

O modelo estratégico de competitividade de Firmino (2007) refere que esta deve ter em conta também a sustentabilidade, que preserva e valoriza os recursos num contexto de desenvolvimento equilibrado, considerando tanto os recursos tangíveis (como os financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos), como os recursos intangíveis (onde se contam os recursos humanos, através de fatores como: conhecimentos, confiança, capacidade de gestão e rotinas de organização), os recursos de inovação (ideias, capacidade científica e a capacidade de inovar) e os recursos de reputação (junto dos clientes e dos fornecedores). Neste modelo de competitividade, uma das estratégias é a criação de vantagens competitivas entre as empresas, dando prioridade máxima à formação das pessoas nas organizações.

Relativamente ao processo de planeamento dos recursos humanos, existem áreas que merecem destaque e análise como o plano de negócios, que fornece informação detalhada acerca dos objetivos da organização quanto a novos mercados e produtos, bem como o ambiente externo que influencia o clima interno dos recursos humanos e, por último, a situação dos colaboradores existentes (Baum, 2006).

O plano de negócios pode ter impacto nos recursos humanos, como por exemplo um hotel projetar um aumento de turistas baseado num negócio que estabeleceu com uma operadora ou realizar uma promoção com turistas de um determinado país na época baixa para aumentar o negócio. Nestes dois casos, será necessário adaptar o planeamento, contratando mais colaboradores, bem como melhorar e desenvolver as competências dos que já existem, como por exemplo nas línguas estrangeiras.

Os fatores externos como a legislação do país, as tendências locais do mercado e a tecnologia adotada, devem também ser consideradas. Quanto à situação dos colaboradores

da organização, esta análise deve incluir a avaliação de desempenho e produtividade, as competências e as justificações para a rotatividade de pessoas nas organizações.

O turismo é influenciado pela qualidade dos seus colaboradores e é na hotelaria onde se verificam bastantes desafios a nível da gestão da qualidade dos mesmos (Horner & Swarbrooke, 2004). Os colaboradores constituem um aspeto estratégico de competitividade no turismo e na hotelaria, sendo necessárias pessoas qualificadas e motivadas para que a prestação de serviços aos turistas seja de qualidade.

Como refere Tracey (2004), a função recursos humanos é claramente importante em todas organizações, mas as evidências mostram que no contexto da hotelaria esta função é mais relevante, comparativamente com outros contextos. A natureza intangível dos serviços, a sazonalidade, os colaboradores pouco qualificados, os custos fixos elevados e todas as características desta indústria apresentam desafios únicos no que se refere à gestão dos recursos humanos. Desta forma, é necessário refletir sobre que políticas, práticas e sistemas de gestão apresentam um impacto positivo nos resultados organizacionais.

## 2.2. Práticas de gestão de recursos humanos

A função recursos humanos nem sempre foi valorizada pelas organizações. Esta começou por designar-se de “função pessoal” no início do século XX e as tarefas que estavam relacionadas com este cargo eram essencialmente de natureza administrativa. Com a industrialização, estes serviços passaram a designar-se como serviço de pessoal ou gestão do emprego e encontravam-se sobretudo em organizações de grande dimensão. As funções inerentes a estes departamentos eram administrativas (como controlo de assiduidade ou pagamento de salários) e operacionais (recrutamento). Os objetivos organizacionais prendiam-se com os resultados económicos, não existindo preocupações de ordem humana, como o bem-estar dos trabalhadores (Pina e Cunha et al., 2007).

Após esta perspetiva economicista, surge com o movimento das relações humanas, uma perspetiva que tenta conciliar a lógica humanista (que privilegia o bem-estar dos trabalhadores) com a lógica da eficiência económica. Esta abordagem defende que o desempenho não depende somente da retribuição financeira, mas também das relações interpessoais estabelecidas. Este movimento converge para a importância de se



considerarem os aspetos sociais e de grupo nas organizações, substituindo a concepção das organizações como máquinas, pretendendo-se melhorar as condições de trabalho (Pina e Cunha et al., 2007).

Para o movimento das relações humanas, os aspetos sociais e psicológicos são importantes, onde o trabalhador não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo de referência. Com esta perspetiva, a organização passa a ser considerada como um conjunto de seres humanos com motivações, criando-se novas perspetivas para a gestão, considerando temas tais como: motivação (fisiológicas e psicológicas, sociais e de autorrealização); a participação das pessoas na tomada de decisão; o estilo de liderança; a comunicação; as dinâmicas de grupo, nomeadamente informais (Pina e Cunha et al., 2007).

A função recursos humanos passa de uma função puramente administrativa para se enquadrar estrategicamente na gestão global da organização. Passa-se de uma gestão do pessoal para uma gestão de recursos humanos. A gestão foca-se na motivação das pessoas, no envolvimento e participação na tomada de decisão e numa cultura organizacional baseada na confiança e trabalho em equipa (Pina e Cunha et al., 2007).

As pessoas nas organizações do turismo e hotelaria são um fator chave para o sucesso das mesmas. Atrair, reter e desenvolver colaboradores qualificados e motivados é um exemplo da competitividade das empresas. Os gestores de recursos humanos devem aplicar políticas de recrutamento e formação dos colaboradores que se traduza numa prestação de serviços de qualidade superior para os turistas, promovendo a fidelização destes (Pimentel, 2011).

Os gestores devem estar preparados para os desafios e mudanças no contexto inter-organizacional, como refere Robbins:

“In the past, managing could be characterized by long periods of stability, interrupted occasionally by short periods of change. Managing today would be more accurately described as long periods of ongoing change, interrupted occasionally by short periods of stability! The world that most managers and employees face today is one of permanent temporariness. Today's managers and employees must learn to cope with temporariness. They have to learn to live with flexibility, spontaneity, and unpredictability (2009, p. 16).”

Também Swarbrooke (1999) salienta as pessoas como o mais importante ativo da organização, uma vez que o desempenho dos colaboradores influencia a satisfação dos clientes e traduz-se desta forma na qualidade de serviço prestado. Alguns desafios contemporâneos da gestão de recursos humanos são: a não discriminação de género, idade, nacionalidade ou minorias étnicas e ainda os problemas derivados das baixas condições e baixas remunerações, a sazonalidade, promover a satisfação no trabalho e as relações entre colaboradores e turistas.

Swarbrooke (1999) refere ainda alguns aspetos que podem ser considerados como boas práticas de gestão de recursos humanos no contexto do turismo e hotelaria, como o *empowerment* ou a maior participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e a perspetiva de investimento feito pelas organizações em formação e desenvolvimento das competências dos colaboradores.

A gestão de recursos humanos engloba vários subsistemas, tais como, o planeamento de colaboradores, a descrição e análise de funções, o recrutamento e seleção, a formação e desenvolvimento de competências, as compensações e benefícios, as promoções, gestão de carreiras, a motivação, entre outras atividades complementares (Kusluvan, 2010).

Para Price (2011) a gestão de recursos humanos é:

“a philosophy of people management based on the belief that human resources are uniquely important to sustained business success. An organization gains competitive advantage by using its people effectively, drawing on their expertise and ingenuity to meet clearly defined objectives. Human resource management is aimed at recruiting capable, flexible and committed people, managing and rewarding their performance and developing key competencies (p. 29).”

As práticas de gestão de recursos humanos devem ser pensadas de forma a atrair, desenvolver e reter as pessoas que conduzam a organização aos objetivos e metas organizacionais. Uma gestão de recursos humanos eficaz permite à organização uma vantagem competitiva em relação às demais. Para alcançar e manter a vantagem competitiva da organização, a integração da gestão de pessoas na estratégia global da organização é fundamental, ou seja, deve existir uma articulação e alinhamento entre estas estratégias.

As práticas de gestão de recursos humanos incluem o planeamento dos recursos humanos (eventuais necessidades), o recrutamento (atração de candidatos para a

organização), a seleção (escolha e contratação), a formação e desenvolvimento de competências, a avaliação de desempenho, a compensação (retribuição), bem como a preocupação por manter um clima organizacional positivo.

Nas organizações do turismo e hotelaria, o elemento humano é essencial, uma vez que se trata da qualidade de serviço, satisfação e fidelização do cliente. O elemento humano contribui através do seu desempenho individual ou em equipa para o desempenho global da organização e é perspectivado como trazendo uma vantagem competitiva para a organização. Aspetos como a personalidade, os conhecimentos, as competências, atitudes e comportamentos das pessoas, as práticas de gestão de recursos humanos, a cultura e clima organizacional e a estratégia de gestão de pessoas relacionam-se com o desempenho e os resultados organizacionais (Kusluvan et al., 2010).

Para Costa (2008) o fator humano é importante para realizar um serviço de qualidade na hotelaria. A gestão de recursos humanos deve ser vista numa perspetiva abrangente, ou seja, uma descrição das funções atualizada na hotelaria, formação contínua, motivação dos colaboradores, seleção rigorosa dos candidatos e compensações. Segundo o autor, o desempenho das pessoas e organizações é superior se o foco forem as práticas de gestão de recursos humanos.

A gestão sustentável das pessoas nas organizações é um dos aspetos chave na gestão do turismo e que contribui para o sucesso das organizações turísticas. Nomeadamente, recrutar e reter bons colaboradores, trazer para a organização elementos que contribuam com valor e manter esses colaboradores na organização (Horner & Swarbrooke, 2004).

Sampaio de Mello et al. (2011) verificaram que os gestores percecionam as práticas de gestão de recursos humanos numa perspetiva em que estas acrescentam valor para a organização. Por outro lado, os colaboradores referem as práticas de gestão de pessoas num ponto de vista individual, relacionando-as com o seu próprio desenvolvimento, numa oportunidade de melhoria pessoal e profissional.

Brandão et al. (2012) referem que o recrutamento nos hotéis é realizado através de fontes internas e externas às organizações. Quanto ao método mais utilizado para avaliar os colaboradores, a entrevista é a mais referenciada. A técnica de formação mais utilizada é a formação em contexto de trabalho. A avaliação da performance do colaborador é

normalmente realizada pelo seu superior hierárquico e posteriormente dado um feedback. A empresa utiliza como recompensas, além dos salários, alguns benefícios. Quanto à liderança e motivação, referem os autores que existe uma boa relação dos colaboradores com a empresa e que existe uma participação dos colaboradores nas decisões e que referem realização pessoal e profissional.

Martins (2005) constata que os hotéis da Região do Porto e do Norte de Portugal não dizem fazer um planeamento de recursos humanos de forma estratégica a média e longo prazo, realizando apenas um planeamento a curto prazo, aplicando uma gestão de tipo reativo e utilizando práticas de recursos humanos pouco eficazes e a não colocação em prática de uma efetiva gestão desses recursos.

Sendo as pessoas um recurso importante para o sucesso de um hotel, torna-se necessária uma gestão que potencie um maior envolvimento do colaborador para um melhor serviço ao cliente. A gestão estratégia diferenciadora está ligada ao fator humano, uma vez que para termos clientes externos satisfeitos, é importante também ter colaboradores internos satisfeitos, motivados e integrados na organização.

Trindade (2006) constata que na hotelaria algarvia, se verifica um baixo investimento generalizado nas práticas de gestão de recursos humanos, o que tende a ter impacto na motivação e retenção dos colaboradores nas organizações. A gestão de recursos humanos não tende a ser considerada como importante para os gestores.

Os principais desafios relativamente à gestão de recursos humanos no turismo são: o alto *turnover* na hotelaria, principalmente, relacionado com a perceção de baixo nível salarial, a discriminação de género ou raça, as longas horas de trabalho, as poucas condições de trabalho; gerir a diversidade sem incorrer em enviesamentos percetivos (estereótipos, por exemplo); a perceção e valorização do trabalho pelo colaborador com expectativas de desenvolvimento de carreira; as práticas menos éticas, como as gorjetas para compensar o salário, a exploração de pessoas em países mais pobres, a proibição de associação de colaboradores ou sindicatos e também a exploração sexual de colaboradores em alguns países. A aposta deve ser na educação e formação dos colaboradores, para que se atualizem na função e também para que se sintam valorizados e valorizem o seu trabalho (Horner & Swarbrooke, 2004).

As principais razões relacionadas com o *turnover* no turismo e hotelaria dizem respeito à dificuldade dos empregadores em lidar com os colaboradores e que a própria atividade induz os colaboradores a mudar de emprego por melhores salários, o que também revela que os colaboradores parecem ter um baixo compromisso e investimento na organização onde trabalham e assim que ganham alguma experiência preferem mudar de empresa a crescer com a organização onde se encontram (Chan & Kuok, 2011).

Quanto aos subsistemas ou práticas de gestão de recursos humanos, analisaremos de seguida o recrutamento e seleção de colaboradores, a formação e desenvolvimento de competências, a avaliação de desempenho, as compensações e retenção, incidindo no contexto do turismo e hotelaria.

Para qualquer das práticas de gestão de recursos humanos é essencial termos previamente a descrição e análise das funções na organização, isto é, enumerar as tarefas desenvolvidas pelo colaborador em cada função, bem como o posicionamento da função na estrutura hierárquica da empresa e as relações formais estabelecidas. Este processo indica as tarefas, obrigações e responsabilidades de uma determinada função, bem como os conhecimentos, capacidades e experiência necessárias para desempenhar cada função e distingue a função das demais na organização (Peretti, 2001).

Powers e Barrows (2003) referem como aspetos importantes da análise do trabalho, os requisitos físicos, as aptidões intelectuais, bem como as competências emocionais, que têm vindo a ser mais valorizadas.

As atividades de uma função são dinâmicas, logo a descrição deve ser revista e periodicamente ajustada e adaptada. As tarefas e atividades são descritas detalhadamente (o que o sujeito faz - detalhes), a sua periodicidade (quando faz – diária, semanal), os métodos e processos utilizados (como faz) e os objetivos da função (para que faz). Esta informação pode e deve ser aplicada em áreas como: levantamento de necessidades de formação; elaboração dos planos de carreiras; definição das grelhas de remuneração; avaliação do desempenho e recrutamento e seleção (Chiavenato, 2009).

A função recursos humanos numa organização envolve vários objetivos, nomeadamente atrair, desenvolver e reter colaboradores, através das práticas de gestão, que são apresentadas de seguida, nomeadamente o recrutamento e seleção, a formação, a avaliação de desempenho e a retenção através das condições de trabalho.

### 2.2.1. Recrutamento e seleção

No que diz respeito ao recrutamento, este pode ser interno, externo ou em alguns casos ambos, dependendo onde se atraem os potenciais candidatos. O recrutamento interno refere-se ao preenchimento da vaga por uma pessoa que já está na organização e que se movimenta para outra função e pode ser realizado através de um concurso interno ou uma escolha direta. O recrutamento externo tem por base candidatos que não trabalham na organização e pode ser realizado através das seguintes fontes: anúncios em jornais ou revistas, *online*, agências de recrutamento, feiras de emprego, arquivo de currículos ou outras fontes (Powers & Barrows, 2003).

Segundo Chiavenato (2009) o recrutamento interno tem algumas vantagens como um maior índice de segurança, uma vez que já se tem um conhecimento da pessoa, já integrada na empresa, e também é uma fonte de motivação para os colaboradores, que sentem que é feito um investimento neles próprios. Por outro lado, o recrutamento externo tem outras vantagens, que são as novas perspetivas, conhecimentos e experiências que são trazidas para a organização pelos novos colaboradores, dando lugar a um enriquecimento dos recursos humanos. O recrutamento misto, abertura de vagas para candidatos internos e externos pode ser também uma solução, diminuindo as desvantagens da utilização de uma única forma de recrutamento.

Quanto à seleção, esta pode ser feita através da análise curricular dos candidatos, isto é, uma pré-triagem das candidaturas. Também pode ser feita com base em vários testes ou provas de conhecimentos ou outras, como questionários para aprofundamento de informações pertinentes, provas situacionais, onde os sujeitos são colocados em situações laborais relacionadas com a função a fim de se avaliar o comportamento previsível, como por exemplo, dinâmicas de grupo, representação de papéis, entrevistas, entre outras provas (Powers & Barrows, 2003).

O processo de recrutamento e seleção deve analisar os objetivos estratégicos da gestão de recursos humanos, adaptando os colaboradores à organização e ao contexto envolvente. Organizações em contextos de maior instabilidade e mais sujeitas a mudanças tendem a procurar flexibilidade e eficácia nos colaboradores, enquanto as organizações em contextos mais estáveis e sujeitas a menos alterações, tendem a procurar colaboradores com

vínculo contratual para um ganho de qualidade e empenho dos mesmos (Pina e Cunha et al., 2012).

O processo de recrutamento e seleção de pessoas é uma forma da organização adquirir os meios humanos necessários de modo a atingir os objetivos definidos na estratégia. A atração e a escolha dos candidatos devem ser feitas de modo a escolher a pessoa que mais se adapte à função e à organização, isto é, que tenha as características pessoais que melhor se enquadrem no trabalho e na cultura organizacional. A melhor pessoa será aquela que melhor se adapta às características da função (conhecimentos, competências) e à cultura organizacional, pretendendo construir uma carreira, interiorizando as metas e valores da organização (Price, 2011).

Quanto às formas de seleção, a entrevista é dos métodos de seleção mais utilizados, sendo que em Portugal, esta situação também é dominante. Apesar de ser a técnica mais subjetiva, é a que mais influencia na decisão final. O entrevistador recolhe informação pertinente para a função de modo a compreender melhor o comportamento do candidato e confirmar os dados do currículo. O guião da entrevista é construído a partir da análise da função e aborda temas como a experiência profissional anterior, formação académica, adaptação familiar ou hobbies. O guião muda de função para função, mas deve ser idêntico para todos os candidatos que concorrem à mesma função, de modo a estabelecer uma maior equidade entre estes (Caetano & Vala, 2008).

Na hotelaria, o método mais usual de avaliação e seleção de candidatos é o resumo biográfico e a entrevista. Tendem a ser valorizadas características como a atitude, o interesse na função, valores e competências humanas relacionais e comunicacionais, uma vez que estas são importantes na área (Chan & Kuok, 2011).

### 2.2.2. Formação e desenvolvimento

Quanto à formação, advogam Pina e Cunha et al. (2012), que a formação é o processo através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes ou comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho, com o objetivo de melhorar o seu desempenho e o da organização. É um meio de ajustamento da organização à envolvente, de os recursos humanos corresponderem à estratégia organizacional e de uma

melhor qualidade de vida e realização pessoal para os colaboradores. Existem várias formas de ser ministrada, como em sala de aula ou em seminários públicos e com diversas técnicas, como a representação de papéis (*role play*), jogos de empresa, aulas virtuais (apoiadas por instrutor), jogos de computador e *one to one* (*coaching* e *mentoring*).

A formação pode ser uma resposta para a qualidade do serviço no turismo e redução do *turnover* dos colaboradores nesta área. Esta é perspectivada como um custo para as organizações, mas alternativamente, a “não formação”, pode ser bastante mais dispendiosa para as organizações, uma vez que pode ter influência num serviço de pior qualidade, poucos clientes e à não fidelização dos mesmos (Powers & Barrows, 2003).

Os objetivos do processo de formação são: adquirir e melhorar conhecimentos e capacidades cognitivas (memória, compreensão) necessárias ao exercício da função; adquirir e melhorar capacidades motoras e competências para realização do trabalho e adquirir e melhorar atitudes, comportamentos e modos de estar importantes para a função e organização (comunicação interpessoal, empenhamento e gestão do conflito) (Pina e Cunha et al., 2012).

A aquisição de novos conhecimentos e capacidades aumenta o valor dos recursos humanos, a segurança, a autoconfiança e a empregabilidade, além de que otimiza o trabalho dos colaboradores na organização. A aprendizagem relaciona-se com as regras e regulamentos, padrões e rotinas, objetivos, normas, políticas e relações de poder; comportamentos sociais, códigos de conduta, clima e cultura organizacional; conhecimentos técnicos, operacionais relacionados com a função e com uma visão e conhecimento da organização, bem como as relações que se estabelece com o meio.

Segundo o Código do Trabalho (nos artigos 130 e 131), o empregador deve promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do colaborador, para melhorar a sua empregabilidade e produtividade, bem como a competitividade organizacional. Deve assegurar a cada pessoa o direito à formação, com um mínimo de quarenta horas anuais e por outro lado, reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo colaborador.

Também Doswell (2002), refere que o desenvolvimento do capital humano é fundamental no desenvolvimento da organização. A política de desenvolvimento dos recursos humanos pode passar por duas opções: oferecer condições de emprego competitivas e com oportunidades de carreira aos colaboradores, assegurando o recrutamento adequado ou, por



outro lado, promover nos colaboradores, oportunidades de qualificação (conhecimentos) e formação (competências).

Na hotelaria, uma das formas mais comuns de formação é o colaborador formando ser acompanhado por um colaborador mais experiente, denominado de *job shadowing*, ou seja, aprendizagem pela observação da atividade de trabalho em contexto real de trabalho. Os autores indicam um procedimento de quatro importantes passos para uma melhor e mais rápida aprendizagem, utilizada em muitas organizações do turismo: *Tell me; Show me; Let me do it; Follow up*, que significam respetivamente a explicação da tarefa, a demonstração da realização da mesma, ser o colaborador a desempenhar a tarefa e, por último, acompanhar ou supervisionar o desempenho do colaborador (Powers & Barrows, 2003).

O desenvolvimento dos colaboradores é um aspeto importante na manutenção e potenciação da estratégia organizacional e da adaptabilidade da organização à envolvente, uma vez que são os colaboradores que acrescentam valor à performance global da organização. A formação e desenvolvimento das pessoas devem ser considerados como investimento a médio e longo prazo e devem ser planeadas na estratégia organizacional (Pina e Cunha et al., 2012).

O processo formativo deve ser enquadrado na estratégia global e nas políticas de formação da organização. O ciclo de formação tem quatro fases (Pina e Cunha et al., 2012):

- Identificação das necessidades de formação, onde é feita uma análise da organização a nível: organizacional, para verificar indicadores de produção (baixa de produtividade, perda de clientes, conflitos interpessoais, rotatividade alta); operacional, para analisar o tipo de trabalho, tarefas e requisitos dos colaboradores (análise da função) e individual, para identificar as necessidades de cada indivíduo (avaliação de desempenho).

- Programação ou planeamento das atividades formativas, tendo em conta os objetivos delineados, ou seja, quem são os formandos, o formador, qual o conteúdo e local de formação, quais os métodos, recursos (computadores, manuais), quando terá lugar a formação (época e horário) e custos inerentes à mesma.

- Execução das atividades, ou seja, a realização da formação, onde é necessário ter em conta diversos fatores que asseguram o sucesso da mesma, como a adequação dos programas às necessidades da empresa; a qualidade e adaptabilidade do material aos

formandos e objetivos; a qualidade e características dos formadores e a motivação dos formandos (percecionar a formação como um benefício, um investimento nos colaboradores).

- Avaliação do processo formativo pretende verificar se as competências que se delinearam como objetivos a alcançar foram adquiridas e analisar as reações dos formandos à formação (através de questionários, por exemplo).

A formação e desenvolvimento dos colaboradores é uma estratégia que investe no capital humano, providenciando o desenvolvimento pessoal, programas de formação e progressão na carreira de modo a desenvolver os conhecimentos e competências importantes necessários à organização (Price, 2011).

### 2.2.3. Avaliação de desempenho

A gestão do desempenho e da performance é o processo organizacional através do qual se definem os padrões de resultados e valores da organização de acordo com a estratégia e objetivos, em termos de comparação com as melhores práticas ou a evolução no tempo e de acordo com o objetivo de melhorar as atividades e resultados do trabalho (Camara et al., 2007).

A gestão de desempenho, através da avaliação de desempenho deve questionar, avaliar e melhorar os processos de trabalho, as tecnologias, os sistemas organizativos que interferem na eficácia, na eficiência e na qualidade das atividades dos colaboradores. A contribuição dos colaboradores para os resultados organizacionais também promove um sentimento individual de desenvolvimento, autoestima e empenhamento, isto é, atua como um fator motivacional (Pina e Cunha et al., 2012).

O objetivo principal da gestão de desempenho é alcançar o sucesso da organização, através da melhoria da performance e comportamentos dos colaboradores, ou seja, ganhar uma vantagem competitiva perante as outras organizações. Temos assim três objetivos: objetivos estratégicos: estabelecer padrões de resultados e valores organizacionais globais; objetivos de desenvolvimento individual: identificar o potencial do colaborador e melhorar o seu desempenho futuro; objetivos de gestão e organização do capital humano: alinhar as políticas e práticas de gestão de pessoas, que terá implicações na tomada de decisões de gestão, como salários, promoções, entre outras.

Quanto ao desenvolvimento individual e desempenho do colaborador, devem existir padrões claros de comparação, em idênticas condições organizativas, tecnológicas e processuais. Na informação dos padrões de desempenho deve constar o que deve ser feito, os resultados esperados e como deve ser feito. A avaliação pode ser feita somente pela chefia ou também pelos pares ou ainda pelos clientes (Camara et al., 2007).

Os métodos de avaliação de desempenho podem ser, por exemplo, um ensaio narrativo, onde o avaliador descreve, por escrito, os pontos fortes, fracos, potencialidades e sugestões de melhoria face ao colaborador. Pode também ser uma escala de atributos, em que o desempenho é classificado numa escala de insatisfatório a excelente, tendo em conta vários atributos, como o conhecimento do trabalho, a qualidade, o relacionamento interpessoal, etc. A avaliação pode também ser feita através de múltiplas provas e avaliadores, como num assessment center, avaliação de dimensões baseadas em comportamentos ou no desempenho, através de exercícios e simulações.

Será também importante referir que as provas de avaliação com múltiplos avaliadores ou variadas provas diminuem o risco de erros e enviesamentos da avaliação, aumentando assim a sua validade. Alguns dos erros mais comuns na avaliação são: os estereótipos, como influência de estereótipos de género, idade, raça ou qualificações; efeitos emocionais, em que o avaliador está sob o efeito de emoções (positivas ou negativas); profecia auto-confirmatória, onde boas ou fracas expectativas de desempenho face ao colaborador no início da avaliação podem traduzir-se em melhor ou pior desempenho ou ainda o tão conhecido efeito de halo ou generalização, em que com base numa característica positiva ou negativa, avaliam-se outros aspetos do desempenho de igual forma (Ferreira et al., 2011).

#### 2.2.4. Retenção

Uma vez que é feito um investimento em recrutar, selecionar e formar colaboradores, é também importante manter os colaboradores nas organizações turísticas. Reter os colaboradores com as competências adequadas, através da forma como são tratados pela organização, isto é, reconhecido o seu empenho, promovendo oportunidades de carreira, implementando programas de bónus e incentivos, pagamentos competitivos ou benefícios, ou outras formas (Powers & Barrows, 2003).

A gestão das compensações ou recompensas diz respeito às práticas do sistema de pagamentos, sendo que existem dois aspetos: o pagamento fixo e outras recompensas relacionadas com o desempenho, dependendo da quantidade ou qualidade de trabalho por parte dos colaboradores ou equipas (Price, 2011).

Para Pina e Cunha et al. (2012) os objetivos do sistema de compensação são alinhar os comportamentos individuais com os objetivos e estratégia da organização, manter ou alcançar um estado de equidade entre os colaboradores e a nível individual, reforçar os bons comportamentos, reter os melhores colaboradores e manter os custos sob controlo, garantindo a capacidade de adaptação dos custos organizativos a variações do meio.

De uma forma geral, as práticas de gestão de recursos humanos que os gestores consideram mais importantes para que os colaboradores façam bem o seu trabalho, são a formação e desenvolvimento, recrutamento e seleção, programas de orientação, avaliação de desempenho, descrição das funções, motivação, salários, *empowerment* e comunicação. No contexto hoteleiro, as práticas de gestão consideradas mais importantes são o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho, salários e a formação e desenvolvimento (AlGassim et al., 2012).

Quanto ao conceito de *empowerment*, Cheung, Baum e Wong (2012), indicam que este fenómeno está relacionado com o nível de confiança pessoal que o gestor tem no colaborador, permitindo a participação deste nas decisões da organização. Os gestores referem que os colaboradores podem adquirir maior participação ao lidarem com problemas complexos, o que lhes permite uma maior flexibilidade na resolução de situações de forma eficiente.

Em resumo, a gestão de recursos humanos no turismo é especialmente importante na medida em que escolher as pessoas adequadas, formar e desenvolvê-las, e retê-las na organização contribui para um melhor serviço oferecido aos turistas, o que implica na satisfação destes e conseqüente retorno (Powers & Barrows, 2003).

Com base no levantamento teórico, as competências mais importantes para o sucesso dos gestores de recursos humanos na hotelaria descritas na literatura relacionam-se principalmente com competências interpessoais (como interação em equipa), conhecimentos na área da hotelaria, competências de liderança e competências de comunicação (escrita e

oral) (Kim et al., 2011; Lin, 2002; Raybould & Wilkins, 2006; Siu, 1998; Suh et al., 2012; Testa & Sipe, 2012; Tsai et al., 2006; Weber et al., 2012; Wilks & Hemsworth, 2011).

Identificar as competências requeridas para os gestores na hotelaria, pode melhorar o processo de seleção, escolhendo a pessoa mais adequada, que terá previsivelmente mais sucesso na função. Também tem benefícios a nível da avaliação de desempenho, podendo ser feita uma avaliação das competências chave. E ainda a nível dos programas de formação e desenvolvimento, podendo potenciar-se as competências identificadas através da aprendizagem. Através destes processos, a gestão de recursos humanos pode ser potenciada e assim, reduzir alguns problemas de gestão, tal como o *turnover* (Weber et al., 2012).

No entanto, para Baum (2006a), grande parte dos hotéis na Europa, e em todas as categorias de hotéis, faz o recrutamento e atração de candidatos com base na empregabilidade geral e não baseado em competências e experiência importantes para cada função.

Como refere Johanson et al. (2010), as mudanças que ocorrem no contexto organizacional, indicam a necessidade de uma reforma na gestão de pessoas no turismo e hotelaria. Para isto, é necessária uma melhor compreensão sobre as competências que podem facilitar os gestores de recursos humanos a melhorar as práticas de contratação e seleção, desenvolver estratégias para reter os colaboradores e fazer um planeamento das suas carreiras.

Tsai (2015) refere que diferentes estratégias organizacionais no contexto da hotelaria têm influências diferentes no desempenho do capital humano e conseqüentemente na criação de valor ou resultados. O autor sugere que as organizações devem adaptar as suas práticas de recursos humanos em direção a uma maior qualidade de serviço através do capital humano e que este é o elemento diferenciador entre organizações que se pode traduzir numa vantagem competitiva da organização.

Este segundo capítulo dá ênfase à gestão de recursos humanos ou de pessoas como aspeto determinante para uma política de serviço de qualidade que vai no sentido das necessidades dos hóspedes. O aspeto central aqui é o elemento humano nas organizações do turismo e a sua gestão. A gestão e desenvolvimento das competências destes colaboradores deverão ser estratégicas nas organizações. É importante criar valor nos recursos humanos, de modo a obter qualidade de serviço, que seja competitiva em relação

às organizações no contexto envolvente. As competências pessoais são também um elemento fundamental a ter em conta aquando do processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores para as organizações hoteleiras e do turismo.

No contexto atual de competitividade entre organizações e de contínuas mudanças e desafios a nível do turismo, as organizações devem ter em consideração tanto a especialização na função, como a adaptação do indivíduo à mesma e para isto as suas competências são fundamentais na medida em que são preditores do desempenho de trabalho.

## Capítulo 3: Turismo e hotelaria em Portugal

Neste capítulo são apresentadas as principais estratégias e políticas nacionais relacionadas com o setor e, ainda, a questão da regulação da atividade turística.

### 3.1. Breve introdução do turismo em Portugal

No que se refere à evolução histórica do turismo em Portugal, foi na segunda metade do século XIX que encontramos os primeiros registos, citado por alguns dos mais exemplares escritores. Almeida Garrett defendia que as viagens "faziam parte da boa e nobre educação" e Ramalho Ortigão garantia que "nada há de mais valioso e propício à nossa higiene intelectual e moral". Foram ambos, aliás, autores de títulos sobre a temática, nomeadamente em *As Viagens na Minha Terra*, de Garrett, e *As Praias de Portugal*, de Ortigão<sup>1</sup>.

Portugal, em geral, acompanhou este crescimento e desenvolvimento que verificamos do turismo, especialmente após a sua "pequena" Revolução Industrial e o surgimento das primeiras linhas de caminho-de-ferro. Para além dos "banhos e dos passeios nas termas e nas praias, excursões, piqueniques e visitas culturais contam-se entre as novas práticas que se difundiram entre todas as camadas sociais" (Lousada & Pires, 2010, p. 70).

Já em grandes clássicos dos romancistas históricos, como Ramalho Ortigão (*As praias de Portugal*) encontramos referências às práticas turísticas em Portugal, que referenciam as virtudes dos banhos das belas praias do Norte no final do séc. XIX. No entanto, a realeza começa a mostrar preferências pelas praias do Estoril e de Cascais, contrariamente ao comum da época. Mais perto de Lisboa e frequentadas pela classe alta da sociedade, estas praias começam a tornar-se estâncias turísticas da moda.

No entanto, o turismo limitava-se a um pequeno segmento da sociedade. As distinções entre as características do turista que, articuladas a outras diferenças (de classe, região, orientação sexual, idade), são implementadas em distribuições diferenciadas de poder, situando as pessoas em posições desiguais (Brah, 1996; Crenshaw, 2002; MacClintock, 1995).

---

<sup>1</sup> Garrett, A. (2016). *Viagens na Minha Terra*. Porto Editora.  
Ortigão, R. (2014). *As Praias de Portugal - Guia do Banhista e do Viajante*. Quetzal Editores.

O alargamento do turismo a camadas sociais com menos poder aquisitivo intensificou-se durante a Primeira República (1910-1926), devido ao aumento do rendimento familiar e à introdução da mulher no mercado laboral. Houve então uma promoção da atividade turística, que se manifestou no interesse dos poderes públicos. Em 1911, realizou-se em Lisboa o IV Congresso Internacional do Turismo, que demonstrou ao país as potencialidades desta indústria, e onde “o vocábulo Turismo, tal como o conhecemos hoje, entra definitivamente na língua portuguesa” (Domingues, 2012, p. 32). Foram adotadas medidas legislativas que intentavam uma melhoria da oferta turística, tais como a valorização dos locais “pitorescos”, a conservação dos monumentos, um incremento e maior controle da qualidade dos hotéis, dos meios e das vias de comunicação.

É durante o Estado Novo (1927 – 1974) que o Estado atribui um importante papel a políticas de desenvolvimento da atividade turística, considerando-o até como um “setor estratégico do crescimento económico” (Marques, 2012, p. 148). Começa a dar-se uma maior importância à publicidade e divulgação da atividade turística.

Segundo o Turismo de Portugal (Travel BI) durante o ano de 2019 os hóspedes em Portugal foram no total 26985 milhares, em que 10670 são portugueses e 16315 são estrangeiros. Destes hóspedes, a maior parte, 21551, ficaram hospedados na hotelaria (estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos) e os restantes no alojamento local e no turismo em espaço rural e turismo de habitação. Quanto às dormidas, elas totalizaram 69853 milhares, em que 57916 milhares dizem respeito à hotelaria.

A região de Lisboa ostenta uma oferta cultural muito forte, que se traduz numa oferta hoteleira de qualidade, competitiva internacionalmente e diversificada (Berger, 2016). Os principais produtos para a região de Lisboa são as estadias de curta duração, os circuitos turísticos, em particular os que envolvem circuitos ou peregrinações a Fátima, e o turismo de negócios. A desenvolver, os produtos golfe náutico (náutica de recreio e surfing) e turismo residencial, sobretudo no Estoril e no Oeste, a par da natureza (observação de aves e turismo equestre) e o turismo de saúde (PENT 13 15).

Segundo estatísticas da Eurostat (2018), em 2017 os estabelecimentos turísticos portugueses receberam 71,3 milhões de turistas, dos quais 48,3 milhões são não residentes e 23 milhões residentes. Nota-se, portanto que o impulso no turismo nacional se deve,



essencialmente, ao aumento do número de visitantes estrangeiros. Comparativamente com o ano anterior, 2016, o aumento de dormidas em 2017 foi de 8%.

Portugal acompanha assim o crescimento generalizado do número de dormidas em estabelecimentos turísticos na União Europeia (UE). Das 3,254 mil milhões de estadas registadas em 2017 na UE, 49% pertenceram a não-residentes, um crescimento de 6,9% face ao ano anterior. Verifica-se que Espanha continua a liderar o ranking de dormidas, com 471,4 milhões (mais 3,6% do que em 2016), sendo seguida de perto por França (6,6% para 431,3 milhões) e Itália (5,4% para 424,7 milhões) (Eurostat, 2018).

Quanto ao perfil dos turistas e de acordo com o Atlas da Hotelaria (2016) da Deloitte, os principais fatores motivadores dos turistas relacionados com a visita ao nosso país são a internet (34%) e recomendações de familiares (31%). Ainda 13% diz já ter visitado o país antes, 9% por sugestão de agências de viagens e 13% outros motivos. Quase metade (47%) dos turistas diz visitar Portugal devido ao clima e à paisagem.

As regiões de Portugal mais visitadas diferem consoante a estação do ano, no entanto, Lisboa é a principal região mais visitada, independentemente de a visita ser no Inverno ou no Verão. Apesar de existir atualmente uma crescente procura de *hostels*, especialmente por parte dos segmentos mais jovens, o tipo de alojamento escolhido pela maioria dos turistas são hotéis (68%). Após a viagem, o nível de satisfação dos turistas com as férias é bastante elevado, onde 94% destes dizem estar “muito satisfeitos”. 51% dizem que o balanço final da estadia está acima das expectativas, 48% dizem corresponder à expectativa e somente 1% diz que a avaliação ficou abaixo da expectativa. Relativamente à intenção de regressar ao nosso país, a maioria dos visitantes (70%) diz com certeza que voltará e 24% dizem que provavelmente regressarão (Deloitte, 2016).

De seguida é feita uma caracterização do turismo e hotelaria em Portugal, nomeadamente da atividade turística na Área Metropolitana de Lisboa e na cidade de Lisboa, no que respeita à caracterização das atividades do turismo, ao impacto económico do turismo, proveitos, dormidas e hóspedes.

### 3.2. Regulação da atividade turística

De forma a contextualizar a atividade no turismo serão apresentados de seguida alguns conceitos relacionados à atividade e a caracterização do organismo Turismo de Portugal e suas funções.

Consideram-se empreendimentos turísticos os estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispondo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares. A tipologia dos empreendimentos turísticos é a seguinte: estabelecimentos hoteleiros; aldeamentos turísticos; apartamentos turísticos; conjuntos turísticos (resorts); empreendimentos de turismo de habitação; empreendimentos de turismo no espaço rural; parques de campismo e de caravanismo, de acordo com o Decreto-Lei n.º 39/2008 e o Decreto-Lei n.º 15/2014, que estabelecem o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos.

No caso concreto dos estabelecimentos hoteleiros, estes são empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições e vocacionados a uma locação diária. Os mesmos podem ser classificados como hotéis ou hotéis-apartamentos, quando a maioria das unidades de alojamento é constituída por apartamentos e pousadas, desde que explorados diretamente pela ENATUR — Empresa Nacional de Turismo, S.A., ou por terceiros mediante celebração de contratos de franquia ou de cessão de exploração, e instalados em imóveis classificados como monumentos nacionais, de interesse público, de interesse regional ou municipal ou em edifícios que, pela sua antiguidade, valor arquitetónico e histórico, sejam representativos de uma determinada época.

No âmbito do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) (Decreto-Lei nº 208/2006) e de acordo com o objetivo da modernização administrativa tendente à melhoria, eficácia e eficiência dos serviços públicos, a atividade turística viu a sua regulação enquadrada no Ministério da Economia e Inovação e criada uma única estrutura orgânica para prosseguir a missão de promover a valorização e sustentabilidade da atividade turística nacional.

O organismo Turismo de Portugal é a autoridade turística nacional a quem compete garantir a regulação do setor, nomeadamente em termos de qualificação e promoção da oferta, definição das respetivas regras e prioridades estratégicas e disponibilização de meios, que o tornem exequível e dotado dos necessários poderes e competências de autoridade. Ao Turismo de Portugal, foram consagradas as competências anteriormente atribuídas ao Instituto de Turismo de Portugal, à Direção Geral do Turismo e ao Instituto de Formação Turística, para além da regulação e fiscalização dos jogos de fortuna e de azar, área que estava reservada à Inspeção Geral de Jogos.

Este modelo de organização e regulação dos serviços da atividade turística, tem subjacentes os seguintes princípios: a simplificação de procedimentos e serviços; a racionalização de meios técnicos e humanos no setor; a automatização de processos administrativos; melhoria da eficácia e a eficiência dos serviços em geral; redução dos custos operacionais da atividade; melhor rentabilização económica e funcional do setor.

Este organismo dispõe assim de um vasto campo de intervenção que inclui tarefas de planeamento estratégico, uma forte atividade operativa, de onde se ressalta a gestão de recursos financeiros e de incentivos disponibilizados para investimentos de interesse turístico, a atividade de promoção turística interna e externa, a responsabilidade pela formação de recursos humanos, pela certificação de competências profissionais no setor turístico, para além da função regulativa e de fiscalização dos jogos, e punição de práticas ilícitas, a nível nacional.

Deste modo, a regulação da atividade turística dispõe de um organismo moderno, estruturado, dotado de recursos humanos à altura do exercício das competências que lhe são atribuídas. O Turismo de Portugal é um instituto público, integrado na administração indireta do Estado, com capacidade jurídica própria, autonomia administrativa, financeira e património próprio, tutelado pelo Ministro da Economia e Inovação e que exerce as suas atribuições legais a nível nacional, embora tenha a sua sede em Lisboa.

Segundo o Decreto-Lei nº. 141/2007 (de 27/4 – art4º nº2), o Turismo de Portugal tem por missão: o apoio ao investimento no setor do turismo; a qualificação e desenvolvimento das infraestruturas turísticas; a coordenação da promoção interna e externa de Portugal como destino turístico; o desenvolvimento da formação dos recursos humanos no setor; a regulação

e fiscalização dos jogos de fortuna e de azar. Ao Turismo de Portugal, foram legalmente designadas as seguintes atribuições:

a) apoiar o membro do Governo responsável pelo turismo na definição, enquadramento normativo e execução da política nacional e comunitária aplicável ao setor;

b) propor ao Governo as linhas estratégicas aplicáveis ao desenvolvimento do setor turístico e definir os planos de ação de produtos e destinos que as concretizam;

c) assegurar a coordenação de estudos e estatísticas, nomeadamente em matéria de definição, acompanhamento e avaliação das políticas e planos estratégicos e de desenvolvimento do setor, estando habilitado a funcionar como entidade delegada no quadro do Sistema Estatístico Nacional e a participar nas atividades de organismos internacionais;

d) prestar apoio técnico e financeiro às entidades públicas e privadas do setor, assegurar a gestão dos respetivos sistemas de incentivos, aprovar e acompanhar o investimento público de interesse turístico;

e) planear, coordenar e executar a política de promoção do país, e suas marcas, como destino turístico, bem como assegurar a recolha, tratamento e divulgação de informação turística;

f) incentivar e desenvolver uma adequada política de qualificação de recursos humanos através da coordenação, criação e reconhecimento de cursos e ações profissionais;

g) acompanhar a evolução da oferta turística nacional, designadamente através do registo e classificação de empreendimentos e atividades turísticas;

h) promover uma política adequada de ordenamento turístico e de estruturação da oferta, em colaboração com os organismos competentes, intervindo na elaboração dos instrumentos de gestão territorial, participando no licenciamento ou autorização de empreendimentos e atividades, reconhecendo o seu interesse para o turismo, ou propondo ao Governo o reconhecimento da respetiva utilidade turística;

i) apoiar tecnicamente o membro do Governo responsável pelo turismo em matéria de jogos de fortuna e azar, bem como contribuir para a elaboração da respetiva regulamentação;

j) fiscalizar a exploração dos jogos de fortuna e azar e do funcionamento dos casinos e bingos e colaborar com as autoridades e agentes policiais em matéria de prevenção e punição de práticas ilícitas relativas a jogos de fortuna e azar.

De acordo com o Decreto-Lei nº. 141/2007 (de 27/4 – art25º nº2), os colaboradores do Turismo de Portugal estão sujeitos ao regime jurídico do contrato individual de trabalho, em termos gerais, sem prejuízo de aos colaboradores de inspeção ser aplicável o regime jurídico da função pública. A avaliação e seleção dos colaboradores do Instituto é feita segundo os critérios aplicáveis aos funcionários públicos colocados em situação de mobilidade especial, com especial relevância para os fatores que visem apurar os níveis de conhecimentos, experiência profissional relevante, qualificações profissionais e académicas e o nível de adaptação aos postos de trabalho, nomeadamente:

a) experiência, conhecimento e autonomia profissional relevantes para a prossecução das funções cometidas ao Turismo de Portugal, I.P., nas áreas de: i) investimento; ii) qualificação da oferta; iii) planeamento e desenvolvimento de produtos e destinos turísticos; iv) promoção; v) formação.

b) conhecimento teórico e prático das atividades do turismo, nomeadamente as relacionadas com a oferta, a procura e o funcionamento dos organismos internacionais do setor;

c) experiência qualificada e conhecimentos teóricos e práticos relevantes para o desempenho de funções de suporte e instrumentais necessárias para assegurar as atribuições e competências do Turismo de Portugal, I.P.;

d) orientação e organização do trabalho em equipa e por objetivos;

e) orientação para os destinatários da ação do Turismo de Portugal, I.P.;

f) flexibilidade, polivalência e espírito de iniciativa.

No âmbito das atribuições ao Turismo de Portugal, I.P., podemos verificar que não há uma definição, muito menos um conceito de turismo, nem da atividade turística, direta ou indireta, sendo certo que é a este instituto que compete regulamentar a atividade do setor, propondo medidas legislativas, regulamentares ou de planeamento no âmbito do turismo, propondo a criação e o encerramento de escolas de hotelaria e turismo, assegurando as relações no setor de Portugal a nível nacional, comunitário e internacional nesta área de atividade económica. Poderemos por isso concluir que é ao Turismo de Portugal que compete regulamentar e propor a regulamentação das atividades que considere ou venha a considerar relevantes para o setor do turismo e acompanhar a evolução da oferta turística nacional.

Se a pessoa singular exerce a atividade turística, na forma de trabalho dependente, ficará sujeita a imposto, não pela atividade turística, mas sim pela atividade laboral, independentemente da sua natureza turística, mas sim como qualquer outra atividade prestadora de serviços ou laboral. Para a abordagem de tributação, desconsidera-se os rendimentos do trabalho dependente por não serem diferentes de qualquer outra atividade laboral.

Quando pessoa singular ou equivalente exercer de facto ou for titular dos interesses em atividade comercial ou industrial, nomeadamente atividade hoteleira e similar, de restauração e bebidas e ainda de agências de viagens e turismo, ficará sujeito a IRS, devendo cumprir todos os requisitos legais declarativos, emitindo faturas pelas vendas ou prestação de serviços, organizando os seus registos contabilísticos, apresentando os resultados líquidos da atividade e, naturalmente suportando e pagando os seus impostos, quando e para tanto for notificado da respetiva liquidação.

A taxa aplicável ao lucro tributável para apuramento do imposto tem vindo a ser reduzida, sendo certo que a aplicável aos resultados provenientes de atividade turística, é a mesma que é aplicável a qualquer outra atividade comercial ou industrial.

Para o normal exercício da atividade turística direta, é necessário haver infraestruturas patrimoniais imobiliárias, sem as quais não se poderá mencionar a oferta hoteleira e similares, nomeadamente restauração e bebidas, independentemente das respetivas classificações turísticas e forma de exercício da atividade.

A tributação do consumo em termos gerais encontra-se uniformizada em todos os 28 países membros da União, uma vez que sem o seu acolhimento, não pode nenhum país ser membro. De qualquer modo e ainda que haja harmonização do regime, tal não significa que haja igualização da tributação, pois as taxas e as listas não são as mesmas em todos os países, dadas as divergências do poder de compra dos cidadãos e os níveis da economia de cada um deles.

Na Área Metropolitana de Lisboa, a “Taxa Municipal Turística de Dormidas” é uma taxa municipal criada pela Assembleia Municipal de Lisboa, à semelhança do que vinha acontecendo noutras cidades europeias, tal como por exemplo em Veneza, Itália e justifica-se pela disponibilidade da cidade de Lisboa para acolher os turistas e que se destina a melhorar as infraestruturas turísticas da cidade e custear o acréscimo de despesas com

serviços que a cidade disponibiliza, em especial de natureza urbanística e ambiental e é devida pelos hóspedes de todos os empreendimentos turísticos e estabelecimentos de alojamento local, nomeadamente: estabelecimentos hoteleiros (hotéis, pousadas e hotéis-apartamentos); aldeamentos turísticos; apartamentos turísticos; conjuntos turísticos (resorts); empreendimentos de turismo de habitação; empreendimentos de turismo no espaço rural; alojamento local (moradia, apartamento, estabelecimento de hospedagem, incluindo os hostels).

A Taxa Municipal Turística de Dormidas em Lisboa foi aprovada em 2014 e entrou em vigor e foi aplicada a partir do dia 1 de janeiro do ano de 2016, no meio da alguma polémica sobre a sua legalidade constitucional e alguma contestação por parte dos turistas e empreendimentos turísticos, no valor de 1,00 € e por cada dia e turista, considerando-se como tal a pessoa com treze anos de idade e esta sempre comprovada através da exibição do documento de identificação ou documento equivalente onde conste a data do nascimento.

O valor desta taxa municipal de dormidas é no máximo por sete noites ou dormidas, desde que não haja interrupção da estadia e entende-se que houve dormida desde que a unidade hoteleira ou empresa fornecedora dos serviços emita fatura, como é o caso do turista que não durma de fato; mas utilize o quarto por algumas horas e durante o dia, para descansar ou fazer uma pausa de lazer.

A taxa é liquidada diretamente ao turista e entregue à Câmara Municipal de Lisboa no mês seguinte à faturação dos serviços e onde deve ser discriminada a taxa de dormidas. No entanto, o turista cuja estadia é motivada por razões de saúde, está isento da mesma durante o período de tempo dos tratamentos e cuidados médicos. De igual modo e forma, não ficam sujeitos à taxa municipal de dormidas as pessoas que utilizam os serviços de dormidas na qualidade de agentes, acompanhantes ou guias turísticos, uma vez que tais serviços são em regra oferecidos pela unidade hoteleira e como tal não faturados, em respeito pelo princípio da dormida efetiva.

O valor da taxa, que foi fixada inicialmente em 1,00 €, é atualmente e desde o ano de 2019 de 2,00 €, por turista e dia, é um valor líquido, que acresce aos serviços prestados, mas não se encontra sujeito a tributação geral do consumo, nomeadamente ao imposto sobre o valor acrescentado (artº 2º nº 2 do CIVA). No caso de a unidade hoteleira não ter cobrado o valor faturado dos serviços, por impossibilidade de cobrança, tal como por exemplo a

insolvência do agente de viagens ou desaparecimento do turista, não é obrigatória a entrega dessa taxa à Câmara Municipal de Lisboa, uma vez que não o recebeu. A taxa de dormidas não é devida por mais de sete dormidas seguidas por cada estadia do turista e em cada estabelecimento hoteleiro.

A questão atual da pandemia covid-19 tem impactado grandemente o turismo, deixando este setor suspenso. Sabemos que a evolução de casos confirmados apresenta forte relação com a densidade populacional, nomeadamente na Área Metropolitana de Lisboa, área com grande atividade turística (Marques da Costa & Marques da Costa, 2020). Todas estas alterações da sociedade e concretamente em Lisboa irão exigir do setor do turismo e hotelaria uma adaptação e mudança de paradigma, para que as organizações se adaptem, mantendo a qualidade e a vantagem competitiva.

### 3.3. Turismo em Portugal - principais marcos e estratégias

De acordo com a Conta Satélite do Turismo (2019), as atividades que mais contribuíram para o VAB, em 2017, foram os hotéis e similares (32,3%), os restaurantes e similares (19,4%) e as atividades não específicas (17,7%). Em 2017, o emprego nas atividades do turismo aumentou 8,7% face a 2016, representando 9,0% do total do emprego nacional. Este crescimento foi superior ao observado na economia nacional (3,4%).

As atividades ligadas ao setor do turismo que mostraram maior crescimento de emprego, em 2017, foram o “desporto, recreação e lazer” (+14,5%), os “hotéis e similares” (+13,7%) e o “aluguer de equipamento de transporte” (+12,5%). Cerca de 84% do emprego nas atividades do turismo concentrou-se nos restaurantes e similares (51,2%), nos hotéis e similares (20,7%) e no transporte de passageiros (12,2%). Também o peso do emprego não remunerado aumentou de forma significativa nos hotéis e similares (+26,8%).

Em 2017, as remunerações nas atividades do turismo representaram 8,3% do total de remunerações da economia nacional. Os restaurantes e similares representam cerca de 41,8% do montante global das remunerações, seguido dos transportes de passageiros (20,3%) e dos hotéis e similares (19,5%). A remuneração média dos colaboradores no turismo foi inferior em 6,0% à média nacional.



Comparando com a economia nacional, a remuneração média dos colaboradores foi mais elevada nos transportes de passageiros (143,7%). Por outro lado, as atividades onde a remuneração média foi mais baixa foram os restaurantes (76,3%), os hotéis (90,7%) e os serviços culturais (98,3%).

Como se observa na tabela abaixo, em 2017, a taxa de variação do VAB (Valor Acrescentado Bruto) anual gerado pelo turismo foi de 17,3% da economia nacional, comparativamente em 2018 foi de 8%. Em 2018, o VAB registou um crescimento de 8% face a 2017, representando 8% do VAB da economia nacional. Estes dados têm por base o Instituto Nacional de Estatística (INE) e os resultados da Conta Satélite do Turismo (CST, 2019).

Tabela 7.

*Taxa de variação 2016 a 2018 do VAB gerado pelo turismo (Base 2016 - %)*

Período de referência dos dados	Taxa de variação do VAB gerado pelo turismo (Base 2016 - %)
	Localização geográfica - Portugal
2017	17,3 %
2018	8 %

Fonte: INE, Conta satélite do turismo, 2019

Em 2008, o volume de Consumo gerado pelo Turismo no Território Económico<sup>2</sup> (CTTE) representava 9,2% (15.776) do PIB, enquanto o Valor Acrescentado Bruto Gerado pelo Turismo<sup>3</sup> (VABGT) correspondia a 4,1% (6.076). Em 2015 o CTTE representava 12,2% (21.902) do PIB e 6,7% (10.458) do VAB nacional. Em 2017, o turismo correspondia a 7,7% (13.045) do VAB nacional e 14,1% do CTTE.

<sup>2</sup> Consumo Turístico no Território Económico (CTTE) corresponde ao consumo do turismo recetor (visitantes não residentes em Portugal), ao consumo do turismo interno (visitantes residentes que viajam no interior do seu país) e a outras componentes do consumo turístico (serviços de habitação das habitações secundárias, serviços de intermediação financeira e ainda os produtos cuja despesa é das administrações públicas mas cujo consumo é de natureza individual).

<sup>3</sup> O Valor Acrescentado Bruto Gerado pelo Turismo (VABGT) corresponde à componente do VAB que é gerada na produção de bens e serviços consumidos pelos visitantes no país, sejam residentes ou não. Este valor pode ser considerado como a contribuição da atividade turística para o VAB da economia.

Estes aumentos representam um crescimento superior nas atividades do turismo, comparativamente ao total da economia nacional. No entanto, apesar de existir um aumento do emprego nas atividades características do turismo (ETC) entre 2008 e 2017, observou-se uma ligeira diminuição dos valores absolutos, de 416.076 para 413.567.

Tabela 8.

*Alguns indicadores da dimensão económica do turismo a nível nacional – evolução 2008 a 2017*

		2008	2015	2017
Consumo do Turismo no Território Económico	Peso (%) no PIB nacional	9,2	12,2	14,1
	Valor	15.776	21.902	27.696
VAB Gerado pelo Turismo	Peso (%) no VAB nacional	4,1	6,7	7,7
	Valor	6.076	10.458	13.045
Emprego nas Atividades Características do Turismo	Peso (%) no Emprego nacional / Valor	8,3	9,2	9,0
	Valor	416.076	397.619	413.567

Fonte: INE, Conta satélite do turismo, 2019

Em 2011, o Turismo de Portugal indica como prioridades de ação a qualificação dos recursos humanos dos agentes públicos e privados; a criação de um registo nacional de turismo; o desenvolvimento de competências de tecnologias de informação e venda online por parte dos agentes; a promoção da colaboração/consolidação entre agentes; o aprofundamento do conhecimento dos mercados e dos seus principais segmentos e nichos relevantes, e de uma forma geral a simplificação dos processos ligados ao turismo (Turismo de Portugal, 2011).

A formação e desenvolvimento dos recursos humanos é perspetivada como importante para a competitividade do turismo, através de ações como articulação entre as entidades de formação, internacionalização das escolas e aposta em novos conteúdos na formação, simplificação do enquadramento legal dos profissionais de turismo, programas para captar talentos, valorização da imagem social das profissões ligadas ao turismo, avaliação da oferta formativa, ofertas de formação contínua e promoção de cursos de empreendedorismo e desenvolvimento de competências (Turismo de Portugal, 2011).

De acordo com a Conta Satélite do Turismo (2019), encontram-se na tabela abaixo enumeradas as atividades que envolvem o setor do turismo, nomeadamente: hotéis e similares; residências secundárias; restauração e similares; transportes ferroviários, rodoviários, marítimos e aéreos; aluguer de equipamento de transporte; agências de viagens, operadores turísticos e guias; serviços culturais; desporto, recreação e lazer.

Tabela 9.

*Atividades relacionadas ao turismo*

Hotéis e similares	Estabelecimentos hoteleiros com restaurante Estabelecimentos hoteleiros sem restaurante Residências para férias e outros alojamentos de curta duração Parques de campismo e de caravanismo Outros locais de alojamento
Residências secundárias por conta própria	Arrendamento de bens imobiliários
Restauração e Similares	Restaurantes (inclui atividades de restauração em meios móveis) Estabelecimentos de bebidas Fornecimento de refeições para eventos
Transportes ferroviários	Transporte interurbano de passageiros por caminho-de-ferro
Transportes rodoviários	Transportes terrestres, urbanos e suburbanos, de passageiros Transporte ocasional de passageiros em veículos ligeiros Outros transportes terrestres de passageiros
Transportes marítimos	Transportes marítimos de passageiros Transportes de passageiros por vias navegáveis interiores
Transportes aéreos	Transportes aéreos
Aluguer de equipamento de transporte	Aluguer de veículos automóveis ligeiros Aluguer de bens de uso pessoal e doméstico
Agências de Viagem, Operadores Turísticos e Guias Turísticos	Atividades das agências de viagem Atividades dos operadores turísticos Outros serviços de reservas e atividades relacionadas
Serviços Culturais	Atividades das artes do espetáculo Atividades de apoio às artes do espetáculo Criação artística e literária Exploração de salas de espetáculos e atividades conexas Atividades das bibliotecas e arquivos Atividades dos museus Atividades dos sítios e monumentos históricos Atividades dos jardins zoológicos, botânicos e aquários e dos parques e reservas naturais
Desporto, recreação e lazer	Gestão de instalações desportivas Atividades dos clubes desportivos Atividades de ginásio (fitness) Outras atividades desportivas Atividades dos parques de diversão e temáticos Outras atividades de diversão e recreativas

Fonte: Conta Satélite do Turismo, 2019

A qualidade do serviço e dos seus recursos humanos constitui uma das onze linhas estratégicas de desenvolvimento do Plano Estratégico Nacional para o Turismo (PENT). Para cumprir este objetivo, intensifica-se a formação e valorização das pessoas, de forma a conduzir à qualidade do turismo em Portugal. Por outro lado, o aparecimento de novos destinos e de produtos turísticos com recursos mais económicos retirou ao preço o fator de competitividade, tornando-se, portanto, mais premente para as organizações apostar numa qualidade através do capital humano (Turismo de Portugal, 2011).

De acordo com o PENT, já em 2001 a estratégia de desenvolvimento do turismo em Portugal passava pela qualificação e competitividade da oferta oferecida aos turistas, que se relaciona também com a importância da formação dos recursos humanos (Turismo de Portugal, 2001). O PENT destaca a aposta na dinamização das estadias de curta duração em cidade, integrando recursos culturais, propostas de itinerários e oferta de experiências, incluindo eventos, que promovam a atratividade das cidades e zonas envolventes. Estas estadias são importantes impulsionadores de viagens na Europa, resultado da preferência por viagens curtas e frequentes.

Foram identificados os seguintes fatores de competitividade de Portugal (Lisboa e Porto): boas acessibilidades e segurança; acervo patrimonial universal traduzido no desenho dos bairros históricos, nos elementos decorativos dos monumentos, nas coleções dos museus, nos ingredientes da gastronomia, na música, na vanguarda de tendências contemporâneas; diversidade e variedade de opções de visita a curta distância; hospitalidade e tolerância; luminosidade (Lisboa) e clima ameno; reconhecimento e projeção internacional de Lisboa como destino para estadias de curta duração. Também no que se refere ao turismo de negócios, Portugal, em particular Lisboa, mantém uma posição de destaque nas reuniões internacionais de carácter associativo (Portugal é 10.º destino mundial e Lisboa a 10.ª cidade da Europa) (PENT, 2001).

A nível das políticas de gestão de recursos humanos, o desenvolvimento do turismo deve passar por um desenvolvimento de competências quanto ao atendimento, serviço, gestão, empreendedorismo e desenvolvimento do negócio; um reforço de competências em áreas críticas, com maior oferta formativa; promover uma base de formação comum e transversal a todos os profissionais do setor; melhorar a formação, em particular, em contexto real de trabalho e em áreas profissionais emergentes; alargar a formação a outros

profissionais do turismo e definir políticas de educação e formação para o turismo (PENT, 2001).

No ano de 2015, as receitas turísticas em Portugal atingiram 10,6 mil milhões de euros (mais 10,1% que em 2014), dos quais 58,6% (6,2 mil milhões) continuam a ser provenientes de 4 mercados: britânico, francês, espanhol e alemão (Turismo de Portugal, 2015). Dados de novembro de 2015 (janeiro-novembro) do Turismo de Portugal, mostram que o Algarve lidera o número de dormidas com 16,2 milhões (34,7% de quota no País) e aumentou 2,6% face a 2014 (mais 403,7 mil dormidas).

A região de Lisboa manteve o 2.º lugar com 11,6 milhões de dormidas e registou a maior subida de 2014 para 2015 (mais 711,4 mil dormidas). Em 2015, a Madeira (74,2%), Lisboa (73,5%) e Algarve (64,8%) registaram médias de ocupação-quarto superiores à média nacional que foi de 62,8%. Os hotéis de 5 e 4 estrelas geraram, em conjunto, 529,7 milhões de euros de proveitos, que representaram 72,7% dos proveitos da região e 38,0% do país, nestas duas categorias (Turismo de Portugal, 2015).

No entanto, esta evolução e desenvolvimento turístico poderá criar outro tipo de objeções, pois quanto maior for a densidade populacional ou a concentração urbana, mais acessível se torna a otimização e a oferta de equipamentos e serviços (Louro, Costa & Silva, 2011).

Quanto à procura, as receitas turísticas em Portugal cresceram entre 2005 e 2015, a uma taxa média anual de 6,3%, sendo o segundo país com melhor desempenho na evolução das receitas turísticas (UNWTO, 2017). Quanto às dormidas também se verificou um acréscimo entre 2005 e 2015 em estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos, apartamentos turísticos e outros alojamentos.

Entre 2005 e 2015 verificou-se uma manutenção da importância dos principais mercados emissores, tais como Reino Unido, Alemanha, Espanha, Holanda e França. A nível dos proveitos e RevPar<sup>4</sup> dos estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos, apartamentos turísticos e outros, também se verificou uma taxa média anual de 4,5%. Verifica-se em Portugal, que as dormidas e o RevPar se concentram em 3 regiões principais, Algarve, Lisboa e Madeira. A região de Lisboa mostra ter um RevPar, em 2015 superior a qualquer outra

---

<sup>4</sup> RevPAR – Rendimento por quarto disponível, medido através da relação entre os resultados e o número de quartos disponíveis.

região (Estratégia do Turismo 2027). Também em 2016, o RevPar concentra-se em Lisboa, Madeira e Algarve, com valores de 59,18 euros 47,85 euros e 46,69 euros, respetivamente (Deloitte, 2017).

De acordo com David Scowsill (UNWTO, 2012), uma das maiores atividades de desenvolvimento da economia portuguesa, direta ou indiretamente, é o turismo, uma vez que esta influencia, diretamente, a criação de emprego, nomeadamente:

“Few countries have a greater dependence on Travel & Tourism than Portugal. During 2012, our industry will sustain directly and indirectly almost 18% of all jobs and contribute 15% of Portugal's GDP. There is a large private sector committed to economic growth and job creation, which is committed to work with the government to stimulate further growth in these difficult economic times<sup>5</sup>.”

No que se refere à competitividade de Portugal enquanto destino turístico e de acordo com o Índice de Competitividade em Viagens e Turismo, Portugal ocupava em 2015 o 15.º lugar entre 141 países. Quando comparado com os principais concorrentes, Portugal posiciona-se em 4.º lugar quanto à competitividade em viagens e turismo e em 1.º lugar quanto ao ambiente empresarial (Turismo de Portugal, 2015).

Note-se que Portugal tem revelado crescimento no competitivo mercado turístico internacional. Em termos de receitas turísticas, o país representa, na Europa o 9.º lugar, ou seja, cerca de 2,5% do total das receitas turísticas internacionais e em termos mundiais o 26.º lugar. Relativamente aos concorrentes mais diretos, os países do Mediterrâneo, Portugal ocupava o 6.º lugar em 2013, apresentando um crescimento entre 2007 e 2013, de 24,3%, muito acima do aumento de 7,2% registado pelo conjunto desses destinos (Turismo de Portugal, 2015).

Também de assinalar que no ano de 2014, as receitas turísticas cresceram mais de 12% em Portugal, comparativamente com outros países europeus, onde Espanha registou um crescimento de 4,2% e o total de países do Mediterrâneo tiveram uma subida de 3,5%. Neste contexto, Portugal tem previsivelmente um crescimento médio anual de 3,6% de receitas turísticas internacionais até 2020, gerando um crescimento em cerca de três mil milhões de euros entre 2014 e 2020 (Turismo de Portugal, 2015).

---

<sup>5</sup> <http://media.unwto.org/press-release/2012-12-07/tourism-key-jobs-and-exports-says-president-portugal-accepting-unwtowtcc-op>

Entre 2007 e 2014, as dormidas nos hotéis, aldeamentos e apartamentos turísticos aumentaram 16,1%, sendo que em 2014, Portugal registou 46,1 milhões de dormidas (70% corresponderam a residentes no estrangeiro) o que se traduz num aumento de 6,4 milhões de dormidas, comparando com 2007. Quanto às quotas de mercado e capacidade de atração de turistas estrangeiros e nível do crescimento registado, é observado o destaque da cidade de Lisboa e da região do Algarve e Madeira, que em 2014 representavam 83% das dormidas de estrangeiros em Portugal (Turismo de Portugal, 2015).

Tendo em conta a evolução de dormidas no país, é importante referir que os proveitos cresceram a uma taxa anual média de 2,6% entre 2007 e 2014. Em 2014, os proveitos nos estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos atingiram os 1,55 mil milhões de euros (Turismo de Portugal, 2015).

Entre 2007 e 2014 verificaram-se dois momentos de grande queda dos preços no turismo: o primeiro desde meados de 2009 até final de 2010, na sequência da diminuição do turismo internacional; o segundo momento teve início em meados de 2011 até meados de 2013, durante a vigência do Programa de Assistência Económica e Financeira. No entanto, a partir de 2012, os preços de Serviços relacionados com férias organizadas e alojamento iniciaram uma recuperação, tendo atingido a taxa de variação mais positiva no final de 2014. Os preços nos serviços de alojamento registaram uma queda acentuada entre o início de 2011 e início de 2014, tendo iniciado uma recuperação nos primeiros meses de 2014, registando-se já em 2015 uma variação positiva de 8,2%, o que se traduz num aumento da procura turística (Turismo de Portugal, 2015).

Em Portugal, 7% dos colaboradores no turismo trabalha em part time e 30% em trabalhos temporários. Em 2014, as atividades do turismo empregaram mais mulheres (55%) do que homens. Quanto à faixa etária, 11% dos colaboradores em Portugal têm entre 15 a 24 anos (Eurostat, 2015).

Na hotelaria e restauração, as estimativas de emprego apontam para um crescimento de 19,6% até 2025 em Portugal, devendo criar mais 57 mil postos de trabalho para um total de 348 mil empregos. Ao nível das habilitações, prevê-se que estas áreas de trabalho serão mais qualificadas na próxima década, com apenas 54% dos empregos com qualificações baixas, face aos 71% verificados em 2013. Os colaboradores com qualificações médias e

altas representarão 46% do total em 2025 (comparativamente a 29% em 2014) (Turismo de Portugal, 2015).

No panorama Turismo 2020, as perspetivas para o futuro do turismo vão no sentido de um crescimento moderado no período entre 2015-2020. Portugal tem ao seu alcance um crescimento médio anual de 2,4% nas dormidas na hotelaria nestes cinco anos, para um total de mais de 50 milhões de dormidas. Neste cenário, Portugal pretende-se que seja um destino sustentável e de qualidade, um destino empreendedor, munido de todas as competências e conhecimento, um destino ligado ao Mundo, um destino gerido de forma eficaz, um destino que marca e um destino de empresas competitivas (Turismo de Portugal, 2020).

No entanto, segundo análise do documento da Estratégia do Turismo 2027, observa-se um decréscimo da população empregada no turismo, nomeadamente no setor da Restauração. Entre 2005 e 2015, o emprego no turismo apresentou um decréscimo médio anual de -0,4%, versus -1,2% registado para o conjunto da economia. Em termos gerais, entre 2012-2015, perderam-se 12.100 postos de trabalho. Também a nível do rendimento dos profissionais que trabalham no turismo, podemos ver que, em média, o rendimento anual de um colaborador na hotelaria e restauração é cerca de 33% inferior ao total da economia em Portugal.

A atividade do turismo contribui largamente para a criação de empregos, impulsionando a economia, tanto nacional como internacional. É por isso importante ter em conta que um dos aspetos que diferencia o serviço no turismo é a relação estabelecida entre os profissionais do turismo e os turistas.

Um aspeto importante a melhorar no turismo é a qualificação dos recursos humanos que trabalham no turismo, bem como os rendimentos destes colaboradores. O primeiro desafio global apresentado para uma estratégia a 10 anos que aparece no documento Estratégia do Turismo 2027 relaciona-se com as pessoas, nomeadamente promover o emprego, a qualificação e valorização das mesmas, bem como o aumento dos rendimentos das pessoas que trabalham no turismo.

O turismo inclui empresas com atividades nos “transportes e logística”, “alojamento e restauração” e “atividades recreativas e culturais”. Em 2013, o setor compreendia cerca de 49 mil empresas em Portugal e o segmento do “alojamento e restauração” detinha 71% do número de empresas e 75% do número de pessoas ao serviço (Banco de Portugal, 2014).



Por localização geográfica, no mesmo ano, cerca de 56% das empresas, 79% do volume de negócios e 66% do número de pessoas ao serviço encontravam-se associadas a empresas sediadas nos distritos de Lisboa, Porto e Faro. O distrito de Lisboa contribuía de forma mais significativa para a concentração registada, com 33% do número de empresas do setor, 60% do volume de negócios e 42% do número de pessoas ao serviço (Banco de Portugal, 2014).

Quanto à análise económica e financeira, em 2013, o PIB registou uma redução de 1.4%, em termos reais, depois de uma queda de 3.3% em 2012. Em relação ao primeiro semestre de 2014, os dados do INE (Instituto Nacional de Estatística) apontam para um ligeiro crescimento do PIB (0.9%). O volume de negócios do turismo cresceu 3% em 2013 (-5% em 2012). No que respeita ao volume de negócios das empresas entre os mercados externo e interno, verifica-se que, pelo quarto ano consecutivo, o mercado externo teve um contributo positivo para a evolução do volume de negócios do turismo (Banco de Portugal, 2014).

Quanto à hotelaria, em novembro de 2014, os estabelecimentos hoteleiros registaram a nível nacional 929,3 mil hóspedes e 2,4 milhões de dormidas, sendo que a estada média foi de 2,53 noites. A cidade de Lisboa registou um aumento expressivo de dormidas, tendo esta região concentrado 31,8% da procura nacional. A Madeira e Lisboa revelaram os valores mais elevados no que se refere à taxa de ocupação (50,2% e 41,9%). Lisboa foi a região com maior rentabilidade média (37,6 €), a que correspondeu o maior aumento (+17,2%). Os hotéis de cinco estrelas registaram o valor mais elevado do RevPAR (43,1 €), secundados pelos hotéis de quatro estrelas (23,9 €) (INE, 2015).

Ainda quanto à hotelaria, em 2016, a taxa de ocupação nas regiões de Lisboa, Madeira e Algarve teve as percentagens mais elevadas, com 72,5%, 77,5% e 64,9%, respetivamente. Quanto à oferta hoteleira, temos na região de Lisboa 30.646 quartos, na Madeira, 14.280 e no Algarve um número mais elevado, 44.466. O maior número de dormidas foi no Algarve, 18.110, seguido da região de Lisboa, 13.146 e na região da Madeira, 7.307 dormidas (Deloitte, 2017).

A nível da oferta e segundo a Estratégia do Turismo 2027, houve um aumento na quantidade e qualidade do alojamento em Portugal, nomeadamente hotéis de 4 e 5 estrelas, entre os anos de 2009 e 2015. Também novas formas de alojamento surgiram no ano de 2015, tais como unidades de alojamento local, apartamentos e hostels. Em Portugal no ano

de 2015, o número de noites dormidas na hotelaria rondou os 55,6 milhões de dormidas, em que 36,5 são de não residentes e 19,1 de residentes, com um aumento ligeiro de 0,5 comparativamente ao ano anterior (Eurostat, 2016).

Em Portugal, em 2019, o turismo é a maior atividade económica exportadora do país, responsável por 52,3% das exportações de serviços e por 19,7% das exportações totais. As receitas turísticas registaram um contributo de 8,7% para o PIB (Produto Interno Bruto) nacional. O turismo tem tido um crescimento gradual ao longo dos anos e um peso importante no desenvolvimento económico a nível nacional, regional e local, promovendo a criação de postos de trabalho. A nível de emprego, teve um peso de 6,9% na economia nacional (336,8 mil empregos em alojamento, restauração e agências de viagem (INE, Banco de Portugal, 2019).

Segundo a OMT (2018), Portugal teve um crescimento em 2018, com mais de 22,8 milhões de chegadas de turistas a empreendimentos turísticos coletivos correspondendo a um crescimento de 7,5% comparativamente a 2017. Quanto ao setor do alojamento turístico, em julho de 2018 estavam em atividade 6.868 estabelecimentos de alojamento, com uma capacidade de cerca de 423 mil camas.

De acordo com o Banco de Portugal, em 2017, é de salientar o aumento de 23% de receitas no setor Viagens e Turismo, acima do aumento de 12,7% em 2016. Para este aumento contribuiu a aceleração do crescimento das receitas/créditos, as quais totalizaram 15,2 mil milhões de euros, a par de uma subida menos expressiva das despesas/débitos de 11,5%, tendo totalizado 4,3 mil milhões de euros (INE, 2018).

Tabela 10.

*Evolução das chegadas de turistas internacionais a Portugal - 2010/2018*

Nº de Chegadas				Milhões de euros			
2010	2012	2014	2018	2010	2012	2014	2018
6832	7685	9323	228000	10077	11068	13808	166000
Anos	2010-12	2012-14	2014-18	Anos	2010-12	2012-14	2014-18
Aumento	853	1638	218677	Aumento	991	2740	152192

Fonte: OMT, 2018

Em 2017, no que respeita ao alojamento turístico (hotelaria, turismo no espaço rural e de habitação e ainda o alojamento local) havia 5.840 estabelecimentos em funcionamento com uma capacidade de cerca de 403 mil camas. O número de hóspedes foi de 24,1 milhões e as dormidas de 65,8 milhões. O mercado interno gerou 18,8 milhões de dormidas, correspondendo a 28,5% do total de dormidas. Os mercados externos atingiram 47,1 milhões de dormidas (INE, 2018).

Tabela 11.

Dormidas no turismo nacional – principais mercados e regiões

Mercados emissores	Reino Unido	20,9% total dormidas
	Alemanha	13,8% total dormidas
	França	9,9% total dormidas
	Espanha	9,9% total dormidas
Regiões	Algarve	30,7% total dormidas
	AML	25,4% total dormidas
	Açores	20,6% total dormidas
	Centro	19,9% total dormidas

Fonte: INE, 2018

O principal mercado emissor foi o Reino Unido (20,9% do total das dormidas de não residentes). O mercado alemão representou 13,8% do total e os mercados francês e espanhol (ambos 9,9%). A evolução das dormidas nas regiões foi em geral positiva, com destaque para os Açores (20,6%) e Centro (19,9%). No entanto, o Algarve manteve-se como o principal destino (30,7% das dormidas totais), secundado pela Área Metropolitana de Lisboa (25,4%). Os proveitos totais e os de aposento do setor de alojamento turístico ascenderam, respetivamente, a 3,7 mil milhões de euros e 2,7 mil milhões de euros. A hotelaria (hotéis, hotéis-apartamentos, pousadas e quintas da madeira, aldeamentos turísticos e apartamentos turísticos) representou 77,7% da capacidade de alojamento (camas) do setor de alojamento, 82,1% dos hóspedes e 84,6% das dormidas (INE, 2018).

No que diz respeito ao emprego e segundo o Turismo de Portugal (Travel BI), as atividades ligadas ao Alojamento e à Restauração empregaram 334 mil pessoas no 3.º trimestre de 2019, sendo que os colaboradores deste setor representaram 6,7% do total da economia neste período. Em Portugal, 51% da população empregada pertence ao género

masculino, enquanto que especificamente nas atividades ligadas ao Alojamento e à Restauração, 57% pertencem ao género feminino. Também em Portugal, 28% da população empregada tem, como habilitação, o ensino superior e no que se refere ao setor do Alojamento e da Restauração, essa quota baixa para 12%. Quanto à idade, 39% dos colaboradores nos setores do Alojamento e da Restauração têm 45 ou mais anos.

### 3.4. Hotelaria em Portugal – uma evolução do emprego e do produto

Especificando agora o setor hoteleiro, podemos verificar na tabela abaixo que em 2018 os estabelecimentos hoteleiros empregam em Portugal, 73.069 pessoas nos diversos tipos de estabelecimentos hoteleiros. A maior parte dos colaboradores dos estabelecimentos hoteleiros em Portugal trabalham em hotéis (45.299) e 13.672 em pensões. Os restantes, trabalham em hotéis apartamentos, apartamentos turísticos, aldeamentos turísticos, pousadas e estalagens.

Tabela 12.

*Pessoal ao serviço nos estabelecimentos hoteleiros por localização geográfica, 2018*

Localização geográfica (NUTS - 2013)	Pessoal ao serviço (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica (NUTS - 2013) Anual		
	2018		
	Tipo (estabelecimento hoteleiro)		
	Total	Hotéis	Pensões
Portugal	73069	45299	13672
Continente	61453	38385	11049
Região Autónoma dos Açores	2822	2120	448
Região Autónoma da Madeira	8794	4794	2175

Fonte: INE, Inquérito à permanência de hóspedes na hotelaria e outros alojamentos

Os colaboradores que trabalham em hotéis (45.229), na maior parte estão em Portugal Continental (38.385), sendo que 4.794 encontram-se na Região Autónoma da Madeira e 2.120 na Região Autónoma dos Açores.

Quanto aos proveitos totais, em Portugal, nos estabelecimentos de alojamento turístico e com dados referentes a março de 2020, podemos verificar que os valores ascendem a cerca de 99.000 milhares de euros, e que grande parte deste valor se refere ao continente, nomeadamente na AML, 33.505 milhares (34% dos proveitos totais), Algarve, 21.157 milhares, e Norte, 13.462 milhares. A maior parte destes proveitos dizem respeito à hotelaria, 86.806 (88% dos proveitos totais).

Na região de Lisboa, que corresponde à AML, do total de proveitos, 33.505 milhares de euros, grande parte (29.062) dizem respeito à hotelaria, distribuídos por hotéis (26.433), hotéis-apartamentos (1.467), entre outros. Quanto às pousadas, ao alojamento local (AL) e turismo no espaço rural e de habitação, não dispomos de dados específicos para a AML.

Tabela 13.

*Proveitos totais (milhares euros) nos estabelecimentos turísticos – Março 2020*

Localização geográfica (NUTS - 2013)	Proveitos totais (€) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico); Mensal - Março de 2020				
	Tipo (alojamento turístico)				
	Total	Hotelaria	Hotéis	Hotéis- apartamentos	Alojamento local
Portugal	98896	86806	69930	9072	9749
Continente	79721	68778	56693		
Norte	13462	10909	10555	132	
Centro	8071	6385	5815	198	
Área Metropolitana de Lisboa	33505	29062	26433	1467	
Alentejo	3526	2411	2098		
Algarve	21157	20011	11793	3634	
Região Autónoma dos Açores	2522	2332	2140		
Região Autónoma da Madeira	16653	15696	11097		

Fonte: INE, Inquérito à permanência de hóspedes na hotelaria e outros alojamentos

Fazendo uma análise comparativa dos anos 2016 a 2018, podemos ver que os proveitos totais nos estabelecimentos hoteleiros têm vindo a incrementar em Portugal, concretamente no Continente e Regiões Autónomas.

Quanto à AML, os proveitos em 2016 eram de 49.146 milhares de euros, passando para 60.513 em 2017 para 63.984 em 2018, sendo que o crescimento tem sido contínuo nestes três anos, como se pode observar na tabela abaixo. Em 2018, a AML representa 38% dos proveitos totais dos estabelecimentos hoteleiros em Portugal.

Tabela 14.

*Proveitos totais (milhares euros) dos estabelecimentos hoteleiros – Evolução 2016 - 2018*

Localização geográfica (NUTS - 2013)	Proveitos totais (€) dos estabelecimentos hoteleiros		
	Dezembro de 2016	Dezembro de 2017	Dezembro de 2018
	€ (milhares)	€ (milhares)	€ (milhares)
Portugal	135704	159383	170527
Continente	109541	130887	140883
Norte	23316	28161	30436
Centro	15198	16758	17900
Área Metropolitana de Lisboa	49146	60513	63984
Alentejo	4718	6039	5635
Algarve	17162	19416	22928
Região Autónoma dos Açores	2531	3326	3299
Região Autónoma da Madeira	23632	25170	26345

Fonte: INE, Inquérito à permanência de hóspedes na hotelaria e outros alojamentos

No que se refere à caracterização dos hóspedes por país de origem, neste período mais recente, vemos na tabela abaixo que em 2018, a maior parte dos turistas que visitam o nosso país são provenientes do estrangeiro, 15.308.157, e que 9.941.747 são provenientes de Portugal. Temos na AML, 7.542.389 turistas em 2018, dos quais 548.3641 são estrangeiros e 205.8748 portugueses. Quanto a Lisboa, temos um total de 5.510.934 visitantes, a maior parte proveniente do estrangeiro, 4.362.579 e 1.148.355 proveniente de Portugal.

Em Portugal, 61% dos hóspedes nos estabelecimentos de alojamento turístico são residentes no estrangeiro. Na AML, cerca de 73% dos hóspedes são residentes no estrangeiro e 79% dos hóspedes na cidade de Lisboa são residentes no estrangeiro. Vemos que a maior parte dos hóspedes, em 2018, são provenientes do estrangeiro.

Quanto aos países de origem dos hóspedes em 2018, temos um grande número de hóspedes de Espanha (2.069.645), do Reino Unido da Grã-Bretanha e Irlanda do Norte (2.042.867), de França (1.641.912) e da Alemanha (1.602.066), como podemos observar na tabela abaixo.

Em Março de 2020 temos em Portugal um total de 697.730 hóspedes, dos quais 547.766 se alojam na hotelaria, 466.083 em hotéis, 46.230 em hotéis apartamentos, 2.995 em pousadas ou quintas na Madeira, 20.619 em apartamentos turísticos, 11.839 em aldeamentos turísticos, 132.245 em alojamento local e 17.719 hóspedes em turismo no espaço rural e de habitação.

Tabela 15.

*Hóspedes por localização geográfica e local de residência, 2018*

Localização geográfica (NUTS - 2013)	Hóspedes (N.º) nos estabelecimentos de alojamento turístico		
	Período de referência dos dados - 2018		
	Local de residência		
	Total	Portugal	Estrangeiro
Portugal	25249904	9941747	15308157
Continente	22926413	9276122	13650291
Área Metropolitana de Lisboa	7542389	2058748	5483641
Lisboa	5510934	1148355	4362579

Fonte: INE, Inquérito à permanência de hóspedes na hotelaria e outros alojamentos

Dos 615.450 hóspedes no Continente, 227.003 são na AML e 173.267 concretamente na hotelaria. Na AML, este número distribui-se por 161.939 em hotéis, 5.422 em hotéis apartamentos, 3.930 em apartamentos turísticos e 1.976 em aldeamentos turísticos, perfazendo assim o total de 173.267 hóspedes na hotelaria.

No ano de 2020 e no contexto de estado de emergência do país, devido à pandemia covid-19, e de acordo com o Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e outros Alojamentos realizado pelo INE (Abril 2020), verificou-se que 80,6% dos estabelecimentos de alojamento turístico estiveram fechados ou não tiveram movimento de hóspedes.

De acordo com os resultados deste questionário do INE, de abril a maio de 2020, as perspetivas dos estabelecimentos turísticos (representando 90,4% da capacidade de oferta) para a atividade turística é que 78,4% dos inquiridos indicam que a pandemia covid-19 motivou o cancelamento de reservas.

Tabela 16.

*Hóspedes nos estabelecimentos de alojamento turístico por país de residência, 2018*

Total em 2018	15308157	Eslovénia	19463	Malta	7959
Alemanha	1602066	Espanha	2069645	Marrocos	24864
Angola	74294	EUA	981822	México	41717
Argentina	67905	Estónia	15120	Noruega	97900
Austrália	142393	Finlândia	101215	Países Baixos	610161
Áustria	141439	França	1641912	Polónia	285362
Bélgica	327264	Grécia	34002	Reino Unido	2042867
Brasil	1103718	Hungria	52442	Chéquia	68383
Bulgária	25544	Índia	52962	Roménia	73377
Canadá	346428	Irlanda	357542	Rússia	170330
China	324258	Israel	119799	Sérvia	8712
Chipre	4184	Itália	665930	Suécia	190183
Coreia	170242	Japão	141207	Suíça	303013
Croácia	18087	Letónia	18804	Turquia	39453
Dinamarca	142573	Lituânia	26267	Ucrânia	44188
Eslováquia	18408	Luxemburgo	41868	Outros	450885

Fonte: INE, Inquérito à permanência de hóspedes na hotelaria e outros alojamentos

Em abril de 2020, o setor do alojamento turístico registou cerca de 68,0 mil hóspedes e 193,8 mil dormidas, que correspondem a variações de -97,1% e -96,7%, respetivamente (-62,3% e -58,7% em março, pela mesma ordem). As dormidas de portugueses diminuíram 92,7% (-57,6% em março) atingindo 122,9 mil, enquanto as de estrangeiros diminuíram 98,3% (-59,2% em março), situando-se em 70,9 mil.

Os turistas portugueses foram cerca de 48,2 mil, o que mostra um decréscimo de 94,5% (-61,9% em março) e os turistas estrangeiros foram 19,8 mil, diminuindo 98,6% (-62,6% em março). A Região Autónoma Madeira foi a região que apresentou um maior número de



cancelamentos de reservas nos estabelecimentos, cerca de 90,4%, seguindo-se a Região Autónoma Açores, com 86,7%, a AML, com 84,3% e o Algarve, com 81,7%.

Na hotelaria, os estabelecimentos turísticos com cancelamentos de reservas devido à pandemia covid-19 representaram 92,0% do total (94,3% da capacidade). No alojamento local, corresponderam a 74,2% do total (78,4% da capacidade) e no turismo no espaço rural e de habitação representavam 68,8% do total (74,1% da capacidade). Estas percentagens são bastante elevadas e representam quase a totalidade dos estabelecimentos.

Tabela 17.

*Hóspedes nos estabelecimentos de alojamento turístico por localização geográfica, Março 2020*

Localização geográfica (NUTS - 2013)	Hóspedes (N.º) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico); Mensal - Março de 2020		
	Total	Hotelaria	Hotéis
	N.º	N.º	N.º
Portugal	697730	547766	466083
Continente	615450	475837	411822
Norte	148761	107395	104483
Centro	93659	71565	68351
Área Metropolitana de Lisboa	227003	173267	161939
Alentejo	37920	25621	22967
Algarve	108107	97989	54082
Região Autónoma dos Açores	20044	17109	15487
Região Autónoma da Madeira	62236	54820	38774

Fonte: INE, Inquérito à permanência de hóspedes na hotelaria e outros alojamentos

No que se refere aos mercados com maior cancelamento de reservas, o nacional foi o mais referido, tendo sido identificado por 60,8% dos estabelecimentos de alojamento turístico. Seguidamente, o mercado espanhol (49,4% dos estabelecimentos), o mercado francês (31,9%), alemão (27,1%) e britânico (24,1%).

Concretamente na hotelaria, o mercado nacional foi referido como um dos três mercados com grande parte de cancelamentos (66,5% dos estabelecimentos), seguindo-se o mercado espanhol (58,1%). Nos estabelecimentos de alojamento local, este mercado foi

referido por 49,8% dos estabelecimentos, seguindo-se o mercado nacional (48,2%). Nos estabelecimentos de turismo no espaço rural e de habitação, o mercado nacional foi mencionado por 74,5% dos estabelecimentos.

O mercado nacional tem um grande peso no cancelamento das reservas, bem como o mercado espanhol. Na AML, o mercado espanhol foi referido por 59,0% dos estabelecimentos e o mercado francês por 39,7% dos estabelecimentos. Nesta região, o mercado nacional foi referido por 33,5% dos estabelecimentos.

Tabela 18.

*Hóspedes na hotelaria – Evolução do Quadrimestre 2019 -2020*

	2019		2020		Variação (%)	
	ABR	JAN-ABR	ABR	JAN-ABR	ABR	JAN-ABR
Total	2 315,3	6 818,0	60,1	3 765,8	-97,4%	-44,8%
Residentes em Portugal	876,2	2 879,2	45,1	1 782,4	-94,9%	-38,1%
Residentes no estrangeiro	1 439,1	3 938,8	15,0	1 983,4	-99,0%	-49,6%
Norte	491,9	1 495,9	23,3	870,9	-95,3%	-41,8%
Centro	347,9	1 023,7	7,9	577,6	-97,7%	-43,6%
AM Lisboa	687,0	2 248,8	19,6	1 268,8	-97,2%	-43,6%
Alentejo	135,7	376,4	4,7	214,8	-96,5%	-42,9%
Algarve	459,5	1 057,5	4,3	480,2	-99,1%	-54,6%
RA Açores	63,4	174,1	0,0	95,6	-	-45,1%
RA Madeira	129,9	441,6	0,3	257,9	100,0%	-41,6%
Hotelaria	1 864,7	5 555,1	31,4	3 027,3	-98,3%	-45,5%
Hotéis	1 513,9	4 649,7	27,5	2 582,5	-98,2%	-44,5%
Hotéis-apartamentos	172,9	466,0	1,9	240,8	-98,9%	-48,3%
Pousadas e Quintas da Madeira	32,5	101,5	0,0	51,4	-	-49,4%
Apartamentos turísticos	98,2	217,6	1,5	91,8	100,0%	-57,8%
Aldeamentos turísticos	47,2	120,3	0,4	60,8	-99,1%	-49,5%
Alojamento local	373,4	1 071,9	27,3	639,2	-92,7%	-40,4%
Turismo no espaço rural e de habitação	77,2	191,0	1,5	99,2	-98,1%	-48,0%

Fonte: INE, Conta satélite do turismo, 2019

Tabela 19.

*Proveitos totais na hotelaria – Evolução do 1º Quadrimestre 2019-2020*

	2019		2020		Variação (%)	
	ABR	JAN-ABR	ABR	JAN-ABR	ABR	JAN-ABR
Total	333 535,0	918 087,1	5 654,3	475 916,7	-98,3%	-48,2%
Norte	50 100,7	143 368,9	1 281,6	78 623,2	-97,4%	-45,2%
Centro	27 564,9	80 677,4	759,3	46 130,8	-97,2%	-42,8%
AM Lisboa	115 943,1	342 997,1	2 253,1	174 497,8	-98,1%	-49,1%
Alentejo	12 858,0	33 626,6	677,8	20 333,3	-94,7%	-39,5%
Algarve	85 255,5	181 607,5	584,5	77 815,4	-99,3%	-57,2%
RA Açores	8 884,2	21 425,2	7,5	10 513,9	-99,9%	-50,9%
RA Madeira	32 928,5	114 384,4	90,6	68 002,3	-99,7%	-40,5%

Fonte: INE, Conta satélite do turismo, 2019

De acordo com o INE, o impacto económico e social da pandemia covid-19 na atividade turística foi bastante intenso, sendo a atividade turística quase inexistente em abril de 2020. A variação de 2019 para 2020 foi quase -100%, como podemos ver na tabela abaixo, tanto para turistas residentes em Portugal, como no estrangeiro, em todas as regiões do país e em todos os estabelecimentos da hotelaria.

No que respeita aos proveitos, a variação de abril de 2019 para 2020 foi também bastante acentuada a nível geral (-98,3%). Concretamente na AML esta variação foi de -98,1% e nas restantes regiões foram também bastante elevadas, na RA Açores e RA Madeira corresponderam a -99,9% e -99,7%, respetivamente. Também no Algarve a variação foi de -99,3% e nas regiões do Norte, Centro e Alentejo foi acima de -94,7%.

No que respeita às dormidas, a variação de 2019 para 2020 foi também bastante acentuada, quanto a turistas estrangeiros ou residentes em Portugal, em todas as regiões do país e em todos os estabelecimentos da hotelaria. A nível global esta variação foi de -97% e especificamente na AML esta variação foi de -96,6%. Quanto à hotelaria, esta variação correspondeu a -98,1%.

Tabela 20.

*Dormidas na hotelaria – Evolução 2019-2020*

	2019		2020		Variação (%)	
	ABR	JAN-ABR	ABR	JAN-ABR	ABR	JAN-ABR
Total	5 946,8	16 910,1	175,5	9 167,3	-97,0%	-45,8%
Residentes em Portugal	1 678,2	5 027,1	117,0	3 066,5	-93,0%	-39,0%
Residentes no estrangeiro	4 268,6	11 883,1	58,5	6 100,7	-98,6%	-48,7%
Norte	902,4	2 639,0	42,5	1 521,9	-95,3%	-42,3%
Centro	585,9	1 660,0	25,5	938,4	-95,7%	-43,5%
AM Lisboa	1 612,6	5 071,3	54,1	2 771,9	-96,6%	-45,3%
Alentejo	237,7	639,8	17,7	388,4	-92,6%	-39,3%
Algarve	1 805,4	4 196,3	30,0	1 961,5	-98,3%	-53,3%
RA Açores	192,8	502,0	0,2	258,8	-99,9%	-48,4%
RA Madeira	610,0	2 201,9	5,5	1 326,4	-99,1%	-39,8%
Hotelaria	4 975,4	14 195,8	95,8	7 572,3	-98,1%	-46,7%
Hotéis	3 597,5	10 523,7	62,5	5 673,1	-98,3%	-46,1%
Hotéis-apartamentos	674,2	1 889,8	8,8	1 005,5	-98,7%	-46,8%
Pousadas e Quintas da Madeira	69,7	216,6	0,0	117,0	-	-46,0%
Apartamentos turísticos	420,2	995,3	16,6	471,4	100,0%	-96,0%
Aldeamentos turísticos	213,8	570,4	7,9	305,4	-96,3%	-46,5%
Alojamento local	820,2	2 358,4	70,9	1 404,6	-91,4%	-40,4%
Turismo no espaço rural e de habitação	151,3	356,0	8,8	190,3	-94,2%	-46,5%

Fonte: INE, Conta satélite do turismo, 2019

## 3.5. Grupos hoteleiros em Portugal

Conforme o Atlas da Hotelaria (2017) e acerca dos principais grupos hoteleiros presentes em Portugal apresentamos de seguida uma caracterização dos mesmos e um ranking dos mesmos no ano de 2017, comparativamente com 2016. Para cada cadeia hoteleira, é enunciado o número de empreendimentos turísticos, o número de unidades de alojamento (quartos ou apartamentos), número de camas e a sua presença ou não a nível internacional.

Podemos verificar que no total existem em 2017, em Portugal, 1.945 empreendimentos turísticos com 139.739 unidades de alojamento e que correspondem a 300.344 camas. Do total das cadeias hoteleiras (20), 13 têm presença a nível internacional e 7 apenas se encontram em Portugal, como Hoti Hotéis/Meliá Hotels & Resorts, NAU Hotels & Resorts, Turim Hotéis, HF Hotéis Fénix, DHM – Discovery Hotel Management, Hotéis Real e Inatel Turismo.

O grupo Tivoli Hotels & Resorts é uma das principais redes hoteleiras em Portugal, oferecendo 2.433 quartos. O grupo Tivoli conta com 12 unidades em Portugal (5 em Lisboa, Sintra; 6 no Algarve e 1 em Coimbra) e com cerca de 2.400 colaboradores. O grupo Continental Hotels Espanha - Portugal iniciou a sua atividade em 1985 com a compra de parte da Sociedade Turística da Penina. A Continental Hotels conta nesta altura com 11 unidades hoteleiras em Portugal, 4 na região Norte e 7 na região de Lisboa. O grupo VIP Hotels foi fundado em 1978, conta com 15 unidades hoteleiras em Lisboa, Sintra e Açores e com uma oferta de cerca de mais de 2.000 quartos (TP, 2012a).

A cadeia hoteleira SANA Hotels está integrada no grupo AZINOR e iniciou a sua atividade em 2009. O grupo possui 11 unidades em Portugal (9 em Lisboa e Estoril; 2 em Sesimbra e Caldas da Rainha). Em 2012 inaugurou uma nova unidade em Lisboa, Myriad by SANA HOTELS. Os vários hotéis, em Portugal, representam uma oferta de 1.541 quartos. O grupo Dom Pedro Hotels foi criado em 1968, e abriu a primeira unidade na Madeira, em 1972. Em 1975 iniciou a sua expansão no Algarve, onde possui 4 unidades, Dom Pedro Golf, Hotel Apartamento Portobelo, Dom Pedro Marina e Meia Praia. O grupo possui 7 unidades de 4 e 5 estrelas em ambiente urbano ou resort, 1 hotel em Lisboa, 4 no Algarve e 2 na Madeira (TP, 2012a).

O grupo Turim Hotels & Resorts foi fundado em 1992 com a abertura do Hotel Presidente no Algarve. Possui 11 unidades (7 em Lisboa, 1 em Azeitão e 3 no Algarve) com uma oferta de 997 unidades de alojamento. O grupo Hotéis Fénix iniciou a sua atividade com a compra do Hotel Fénix Lisboa em 1986. Possui 8 unidades hoteleiras (3 em Lisboa e 5 no Porto) com um total de 1.210 quartos e na sua atividade conta com 350 colaboradores. O grupo Porto Bay Hotels & Resorts abriu o primeiro hotel em 1988, no Funchal e tem nesta altura 7 unidades hoteleiras em Portugal (6 na Madeira e 1 no Algarve, com cerca de 1000 quartos), contando com cerca de 350 colaboradores (TP, 2012a).

Os Hotéis Real são um grupo português de hotelaria tradicional fundado no ano de 1994 com a abertura do Hotel Real Parque em Lisboa. O grupo possui 9 unidades hoteleiras, que representam uma oferta de 1.311 unidades de alojamento e que se localizam na cidade de Lisboa e na região do Algarve. O grupo Bensaúde principiou a sua atividade na área do turismo em 1933 com a criação da Sociedade Terra Nostra, nos Açores, onde se encontra sediado. Em 1965 alargou a atividade para a hotelaria com a abertura do Hotel São Pedro, na cidade de Ponta Delgada. A Bensaúde Turismo Hotels é responsável pela gestão das suas 9 unidades hoteleiras, 8 nos Açores e 1 unidade em Lisboa, com a colaboração de cerca de 2.400 pessoas. O grupo Altis Hotels iniciou a atividade na área do turismo com a abertura do Hotel Altis na Rua Castilho, em Lisboa, no ano de 1973. Os 6 hotéis localizam-se na cidade de Lisboa, desde o centro histórico ao centro de negócios. O grupo detém e faz a gestão da totalidade dos seus empreendimentos turísticos que correspondem a uma oferta de 1.330 camas (TP, 2012a).

No que respeita à distribuição de empreendimentos turísticos por categoria, temos em Portugal, de acordo com os últimos dados: 155 (8%) de empreendimentos de 5 estrelas; 731 (38%) de empreendimentos de 4 estrelas; 647 (33%) de empreendimentos de 3 estrelas; 331 (17%) de empreendimentos de 2 estrelas; 47 (2%) de empreendimentos de 1 estrela e 34 (2%) de pousadas (Deloitte, 2017). A categorização das estrelas é condicionada pelo equipamento e serviços prestados pelos hotéis. Esta classificação internacional vai de cinco estrelas (hotel de luxo) a uma estrela (Marques, 2003).

Quanto à distribuição de empreendimentos turísticos por região, temos as seguintes percentagens em Portugal: 22% no Algarve; 22% no Norte; 21% no Centro; 15% na região de Lisboa; 8% no Alentejo; 7% na região da Madeira e 5% nos Açores (Deloitte, 2017).

Quanto à oferta da hotelaria no mercado português e de acordo com o Atlas da Hotelaria 2012 da Deloitte (TP, 2012a) procedemos a uma caracterização dos grupos hoteleiros. O grupo Pestana, criado em 1972, é o maior grupo português no sector hoteleiro e tem 23 unidades hoteleiras em Portugal e em 2010 empregava mais de 6.000 colaboradores. O grupo Vila Galé Hotéis foi criado em 1986 e é responsável pela gestão de 17 unidades hoteleiras e Portugal (6 em Lisboa, Porto e Centro; 10 no Alentejo e Algarve e 1 na Madeira). É o 2º maior grupo hoteleiro em Portugal em capacidade, com 11.918 camas. Em 2010 a empresa contava com cerca de 2.400 colaboradores.

Face ao progresso observado na sociedade, os hotéis, apesar de preservarem o F&B e a hospedagem como pontos de negócio primários, ampliaram a sua oferta, em resposta às novas necessidades e motivações. A monitorização destas tendências permitirá identificar e explorar “nichos de mercado”, potenciando as nossas vantagens competitivas e aumento da qualidade/variedade da oferta, de modo a poder ir ao encontro das mais diversas necessidades e motivações (Lopes, 2010).

No decurso desta necessidade na cidade de Lisboa e dentro da oferta hoteleira de 5 estrelas, encontramos tipos de hotéis para responder ao segmento de mercado existente, tais como os hotéis de charme, hotéis direcionados para eventos, para o segmento *corporate*, históricos e de lazer, vocacionado para a saúde, gastronomia, entre outros. No entanto, muitos dos hotéis não se posicionam num só segmento, optando por diversificar a sua oferta no mercado.

São diversos os critérios do segmento de mercado face aos produtos hoteleiros, sendo mais evidente o fator preço. Como critérios de segmentação podem ser diferenciados, segundo Quintas (2013), quanto ao:

- “(i) tipo de produto: hotéis; resorts; motéis, all-Suite hotéis, hotéis-casino, bed & breakfast;
- (ii) preço: luxo (De Luxe ou Luxurious); nível superior (First Class ou Upscale); preço médio (Mid-Price ou MidMarket); económicos (Economy), baratos (Budget);
- (iii) localização: hotéis urbanos; suburbanos; resort; aeroporto; auto-estrada;
- (iv) management: hotéis independentes, hotéis de cadeias hoteleiras, franchisados;
- (v) temática do hotel: são exemplo os Design Hotels; conceitos ligados à natureza; à tradição local e regional, ao património histórico-cultural ou atividade turístico-desportiva, entre outros.”

Nos dias de hoje, o mercado hoteleiro continua consequentemente a receber um incremento de diferentes produtos, o que incita a um aumento da concorrência. Cabe aos gestores hoteleiros aumentar o nível de inovação e criatividade dos produtos e serviços oferecidos aos turistas, de modo a criar distinção e competitividade para superarem as expectativas dos hóspedes.

### 3.6. O setor do turismo na Área Metropolitana de Lisboa

A Área Metropolitana de Lisboa tem concelhos com um vasto património natural e cultural que atrai investidores e turistas. Contudo, no conjunto de 18 municípios, destaca-se o concelho (também cidade) de Lisboa, capital de Portugal, com uma área de cerca de 100 km<sup>2</sup>, é a maior zona urbana portuguesa. Quanto à posição geográfica, a cidade está localizada na margem direita do rio Tejo e os limites da cidade encontram-se bem delimitados dentro dos limites do perímetro histórico. O centro histórico da cidade é composto por sete colinas. A cidade é reconhecida pela sua importância financeira, comercial, cultural e atualmente muito pelo turismo.

Na verdade, Lisboa é uma porta de entrada para um número considerável de turistas que chegam a Portugal e algumas zonas da cidade ocupam um lugar com grande significado turístico, quer pelo valor patrimonial, quer pela sua localização. Lisboa é igualmente o centro político do país e tem dois locais classificados pela UNESCO como Património da Humanidade: a Torre de Belém e o Mosteiro dos Jerónimos. Além disso, em 1994, Lisboa foi a Capital Europeia da Cultura e organizou a Exposição Mundial de 1998. A cidade tem bastante oferta cultural e tem vindo ao longo dos últimos anos a acolher uma série de eventos internacionais e nacionais.

A região de Lisboa e especificamente a cidade mostra ter forte posicionamento competitivo no turismo face às restantes regiões do país. Os principais aspetos que denotam esta competitividade são os seguintes: a sazonalidade da região é inferior à registada na média do país; o total de dormidas de turistas residentes no estrangeiro indica que a região é bastante competitiva a nível de internacionalização; o índice dos proveitos de aposento/total de proveitos da região apresenta crescimentos e com valores superiores à média nacional; a análise da receita por quarto disponível (*Revpar*) revela aumentos nos últimos anos, revelando que a região tem vindo a melhorar a sua performance face à média do país; o índice das taxas de ocupação revela que a região apresenta sempre valores superiores à média do país, o que mostra a forte competitividade da região (Deloitte, 2017).

Segundo a Estratégia do Turismo 2027 (2017) as metas de sustentabilidade ambiental passam por assegurar que mais de 90% das organizações do turismo adotem medidas de utilização eficiente de energia, utilização eficiente de água nas suas operações e desenvolvam



ações de gestão ambiental eficiente dos resíduos. No que toca às ações do turismo, foram aplicadas medidas, tanto sobre a oferta como sobre a procura, nomeadamente económicas (imposto de circulação e sobre combustíveis), regulamentares (leis sobre divisão em zonas, leis sobre afetação do solo, licenças de construção), instrumentos educativos e formativos (brochuras, manuais de formação). Diretrizes sobre turismo (códigos de conduta) e iniciativas voluntárias de gestão sustentável de forma a que estas medidas sejam aplicadas.

Segundo o Plano Estratégico para o Turismo da Região de Lisboa 2015-2019, o Turismo na região de Lisboa tem tido um contributo significativo para o PIB da Região, registando um crescimento das dormidas de 6% ao ano desde 2009, fomentado principalmente por turistas estrangeiros. Os mercados europeus continuam a predominar como mercados emissores (55% do total de visitantes) desde 2009, tendo surgido nos últimos anos novos mercados com importância crescente, como o brasileiro, francês, holandês e escandinavo. O mercado espanhol e italiano tem revelado decréscimo.

A Região de Lisboa tem revelado um bom posicionamento nos segmentos de casais entre as faixas etárias dos 35 e os 54, vocacionados para *city/short-breaks*, não sendo tão visível noutra tipo de motivações. Segundo ainda o Plano Estratégico, o peso relativo nos outros segmentos revela a necessidade de desenvolvimento de motivações adicionais na região. A cidade de Lisboa é também considerada uma marca internacional de referência e tendo uma oferta forte e muito desenvolvida, nomeadamente uma oferta hoteleira de qualidade, competitiva internacional e diversificada. Juntamente com a sua centralidade, a cidade representa grande parte das dormidas na região de Lisboa.

Os principais objetivos do Plano Estratégico para Lisboa são o aumento do contributo económico do turismo na Região e a melhoria da qualidade de serviço prestado aos turistas até 2019. Quanto à qualidade de serviço, deve ser posto em prática um programa que permita o alinhamento da qualidade de serviço na região, através da qualificação das entidades a atuar no sector como a hotelaria, através da segmentação da oferta existente de acordo com a qualidade; desenvolvimento de ferramentas para premiar as entidades qualificadas e o desenvolvimento de programas de formação específicos.

Como referido no Plano Estratégico para o Turismo da Região de Lisboa 2015-2019, Lisboa é a “âncora da região”, representando 80% das dormidas da região, registou-se, de 2009 a 2013, um crescimento de 7% ao ano no número de dormidas. A oferta turística da

região mostra ter potencial para criar uma proposta de valor mais rica, encontrando-se em diferentes estágios de desenvolvimento, nomeadamente, marcas internacionais fortes com produtos como o *city/short break*, cultura já bastante desenvolvida em Lisboa, Cascais/Estoril e Sintra, a oferta de enologia e turismo de natureza em desenvolvimento na Arrábida, bem como o potencial para desenvolver turismo náutico, de natureza e equestre, no Tejo. Também alguns nichos de mercado, tais como o turismo equestre, o *birdwatching* e turismo de aventura.

Segundo o Relatório de Atividades e Contas, em 2016 assistiu-se a uma ligeira subida, comparativamente com o ano anterior, nas taxas de ocupação que variou entre 1,2% na Cidade de Lisboa e 2,0% na Região de Lisboa. O *Revpar* registou uma franca melhoria, situada entre os 9,0% na Cidade e os 9,4% na Região de Lisboa. Esta variação deveu-se sobretudo ao comportamento dos mercados externos, que registaram uma variação positiva de 9,7% (Turismo de Lisboa, 2017).

O número total de hóspedes na hotelaria também cresceu 7,6% em 2016 e os proveitos globais registaram o maior crescimento, 13,2%, alcançando os 874 milhões de euros em 2016. Os dados do Aeroporto de Lisboa reforçaram a tendência de crescimento em 2016, com um crescimento de 11,7%. Também o número de escalas de navios de cruzeiro no Porto de Lisboa cresceu para 1,6% em 2016 e o número total de passageiros foi de 2,0% (Turismo de Lisboa, 2017).

A região de Lisboa registou, em 2014, aproximadamente 11 milhões de dormidas em alojamento hoteleiro. É nos hotéis de 4 e 5 estrelas que se concentram 69% da procura. Verifica-se que a sub-região da Grande Lisboa se assume como o local com vocação turística neste território. Quanto à capacidade de alojamento da região de Lisboa (Grande Lisboa e Península de Setúbal) concentra 90,58% da oferta de empreendimentos turísticos na Grande Lisboa, onde inclui alojamento hoteleiro, unidades de TER e parques de campismo. São os hotéis que representam 82% da capacidade total de alojamento e sensivelmente 70% destes pertence à categoria de 5 e 4 estrelas (Turismo de Lisboa, 2015).

No que se refere aos mercados turísticos, a região de Lisboa apresenta uma quota de mercado externo que denota aumentos ao longo dos anos, sendo que os principais mercados emissores são o espanhol, em seguida o mercado francês, assim como o mercado brasileiro.

Estes dois últimos registaram um crescimento na quota de mercado entre 2007 e 2014 (Turismo de Lisboa, 2015).

### 3.7. Hotelaria na Área Metropolitana de Lisboa

Os dados disponíveis do Observatório do Turismo de Lisboa, de Abril 2017, mostram que a ocupação por quarto em hotéis (5, 4 e 3 estrelas) na cidade de Lisboa foi de 85,78%, superior à de 2016 (79,56%). Dados de Maio de 2015, também do Observatório do Turismo de Lisboa, mostram que a taxa de ocupação por quarto foi de 90,14%, o que representa um crescimento de 3,8%, face ao mesmo mês no ano anterior. Os principais índices turísticos de ocupação, *average* e *Revpar*, ultrapassaram os valores estabelecidos para a cidade e região de Lisboa. No mês de maio de 2015, a cidade registou 1.227, 1.073 e 1.316, respetivamente, enquanto na região de Lisboa atingiram 1.229, 1.084 e 1.332, respetivamente (Observatório do Turismo de Lisboa, 2015). Em 2017, a região de Lisboa teve uma taxa de ocupação de 72,5% e tem uma oferta hoteleira de 30.646 número de quartos. Neste ano teve 13.146 dormidas com 5.643 hóspedes, com uma estada média de 2,33 (Deloitte, 2017).

Os últimos dados do Turismo de Portugal (Travel BI, 2019), e para a Área Metropolitana de Lisboa referem que no ano de 2019, ficaram alojados em Portugal um total de 8.112 milhares de hóspedes, em que 2.210 são portugueses e 5.902 são estrangeiros. Registaram-se 18.433 milhares de dormidas, em que 3.892 são portugueses e 14.541 são estrangeiros. A taxa de ocupação por quarto na hotelaria foi de 76,2%. Os turistas são na maioria de Espanha, Estados Unidos da América e Brasil. Quanto aos movimentos de turistas, foram de 15.648 milhares nos aeroportos e de 571.259 em cruzeiros, nos portos marítimos.

Tabela 21.

*Hóspedes (milhares) na hotelaria em 2019, AML*

	Hóspedes		Dormidas	
	Portugueses	Estrangeiros	Portugueses	Estrangeiros
	8.112		18.433	
Total	2.210	5.902	3.892	14.541

Fonte: Travel BI, 2019

Dados mostram que a distribuição geográfica dos visitantes na cidade de Lisboa não é homogénea e que são os “monumentos de interesse público” que têm maior atratividade para os turistas. Por outro lado, também docas de recreio e marinas, arquitetura premiada, geomonumentos hotelaria e ainda teatros mostram ser outros atrativos emergentes na cidade. Os autores referem ainda que existem zonas do centro histórico, em que potencial turístico não é valorizado (Encalada et al., 2018).

As zonas com maior afluência de visitantes na cidade de Lisboa são: Belém; centro da cidade, nas freguesias de Santa Maria Maior e Santo António e ainda o Parque das Nações. Os monumentos associados a Belém são a Torre de Belém, o Padrão dos Descobrimentos e o Mosteiro dos Jerónimos. Para o centro, temos as seguintes atratividades identificadas: parque Eduardo VII; Marquês de Pombal; praças dos Restauradores e Dom Pedro IV; miradouro de São Pedro de Alcântara; elevador de Santa Justa e Convento do Carmo; praça Luís de Camões; Elevador da Bica; Convento da Graça; Castelo de São Jorge; Miradouros das Portas do Sol e de Santa Catarina; Igreja Sé de Lisboa e praça do Comércio (Encalada et al., 2018).

No que se refere à capacidade de alojamento na cidade de Lisboa, contam-se 199 estabelecimentos hoteleiros, com 20.715 quartos e 37.041 camas disponíveis. Destas 199 unidades, 5 são hotéis-apartamento, 1 pousada e 193 hotéis, 25 dos quais são de 5 estrelas, 87 de 4 estrelas, 51 de 3 estrelas, 25 de 2 estrelas e 5 com 1 estrela. Um último apuramento, indica que 23 hotéis na cidade pertencem a cadeias nacionais e 23 pertencem a cadeias internacionais, sendo que os restantes são de gestão independente (Turismo Lisboa, 2017).

No que toca às cadeias internacionais presentes nos hotéis em Lisboa são: Accor (Ibis, Mercure, Novotel e Sofitel); Continental Hotels (Holiday Inn, Radisson Blu, Clarion e outros); Corinthia Hotels; Eurostars; Four Seasons; Gatrooms; InterContinental; Hilton; Marriott; NH Hotels; Skyna Hotels; Meliá; Starwood Hotels; Vincci Hoteles e Zenit Hoteles. Quanto às cadeias nacionais presentes nos hotéis em Lisboa são as seguintes: 3K Hotéis; Alexandre Almeida Hotels; Alif Hotels; Altis Hotels; Amazónia Hotéis; Belver Hotéis; Bensaúde Turismo; Dom Pedro Hotels; Hotéis Dom Carlos; Ever Hotels; Evidência Hotéis; HF Hotéis Fénix; Hotéis Heritage; Lux Hotels; Memmo Hotels; My Story Hotels; Nau Hotels; Olisippo Hotéis; Pestana; Porto Bay Hotels; Hotéis Real; Sana Hotels; Tivoli Hotels; Turim Hotels; Vila Galé e Vip Hotels (Turismo Lisboa, 2017).

Quanto ao número de quartos, em 2018, havia em Portugal 184.435, nomeadamente 142.033 na hotelaria, dos quais 102.815 eram hotéis, 15.722 eram hotéis-apartamentos, 1.931 eram pousadas, 13.312 eram apartamentos turísticos, 8.523 eram aldeamentos turísticos, 31.656 eram alojamento local e 10.746 eram turismo no espaço rural e de habitação.

Concretamente na AML, existiam 37.889 quartos a nível geral, em todas as tipologias, sendo que 30.303 são na hotelaria, 27.314 em hotéis, 1.520 em hotéis-apartamentos, 271 em pousadas, 673 em apartamentos turísticos, 525 em aldeamentos turísticos, 7.479 em alojamento local e 107 em turismo no espaço rural e de habitação.

Na cidade de Lisboa, o total de quartos em estabelecimentos de alojamento turístico é de 26.955 (71% do total de quartos na AML), dos quais 21.468 são na hotelaria, 20.445 são hotéis, 413 são hotéis-apartamentos e 5.487 são referentes a alojamento local. Quanto às pousadas, apartamentos turísticos, aldeamentos turísticos e turismo no espaço rural e de habitação não dispomos de dados neste período.

Tabela 22.

*Quartos em estabelecimentos turísticos por localização geográfica, 2018*

Localização geográfica (NUTS - 2013)	Quartos (N.º) em estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico); Anual 2018			
	Total	Hotelaria	Hotéis	Alojamento local
	N.º	N.º	N.º	N.º
Portugal	184435	142033	102815	31656
Continente	158276	122812	88800	25725
Área Metropolitana de Lisboa	37889	30303	27314	7479
Lisboa	26955	21468	20445	5487

Fonte: INE, Inquérito à permanência de hóspedes na hotelaria e outros alojamentos

Quanto à hotelaria, em Portugal em 2018, contam-se 142.033 quartos em estabelecimentos de alojamento turístico, 102.815 hotéis, 18.113 de 5 estrelas, 46.788 de 4 estrelas, 25.080 de 3 estrelas, 11.861 de 2 estrelas e 973 de 1 estrela. Na AML, contam-se 30.303 quartos na hotelaria, 27.314 em hotéis, nomeadamente 6.134 em hotéis de 5 estrelas,

13.460 em hotéis de 4 estrelas, 5.177 em hotéis de 3 estrelas, 2.406 em hotéis de 2 estrelas e 137 em hotéis de 1 estrela.

Na cidade de Lisboa, do total de quartos em estabelecimentos turísticos (26.955), 21.468 são na hotelaria (80% do total), 20.445 são hotéis (20% do total em Portugal), nomeadamente 4.839 quartos em hotéis de 5 estrelas (27% do total em Portugal), 10.324 quartos em hotéis de 4 estrelas (22% do total em Portugal), 3.915 quartos em hotéis de 3 estrelas (16% do total em Portugal), 1.293 quartos em hotéis de 2 estrelas (11% do total em Portugal) e 74 quartos em hotéis de 1 estrela (8% do total em Portugal).

Tabela 23.

*Quartos em estabelecimentos turísticos por tipo de alojamento turístico, 2018*

Localização geográfica (NUTS - 2013)	Quartos (N.º) em estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico); Anual 2018					
	Hotéis	5 estrelas	4 estrelas	3 estrelas	2 estrelas	1 estrela
	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º
Portugal	102815	18113	46788	25080	11861	973
Continente	88800	14567	38703	23340	11319	871
Área Metropolitana de Lisboa	27314	6134	13460	5177	2406	137
Lisboa	20445	4839	10324	3915	1293	74
	20%	27%	22%	16%	11%	8%

Fonte: INE, Inquérito à permanência de hóspedes na hotelaria e outros alojamentos

No que se refere às dormidas, os últimos dados de Março de 2020, vemos que a nível global, em Portugal nos estabelecimentos de alojamento turístico, temos um total de 1.898.375 dormidas, sendo que 1.551.331 são na hotelaria e 1.124.139 em hotéis. A maior parte das dormidas concentram-se no continente, sendo 27% na AML. Das 516.893 dormidas na AML, 386.205 são na hotelaria, nomeadamente 348.718 em hotéis. Das restantes dormidas, 18.782 são em hotéis-apartamentos, 11.907 em apartamentos turísticos e 6.798 em aldeamentos turísticos.

Fazendo uma comparação do número de dormidas nos últimos três anos, vemos que em Portugal desde 2016 a 2018, este número tem vindo a subir, de 1.805.456 para 2.045.281

e 2.108.879, respetivamente. Concretamente na AML o número de dormidas também aumentou neste período. Para além de que esta região representa a grande fatia de dormidas em 2018, 796.080 (38% das dormidas em Portugal), comparando estes números com outras regiões de Portugal.

Tabela 24.

*Dormidas nos estabelecimentos de alojamento turístico, Março 2020*

Localização geográfica (NUTS - 2013)	Dormidas (N.º) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico); Março de 2020		
	Total	Hotelaria	Hotéis
	N.º	N.º	N.º
Portugal	1898375	1551331	1124139
Área Metropolitana de Lisboa	516893	386205	348718

Fonte: INE, Inquérito à permanência de hóspedes na hotelaria e outros alojamentos

No ano de 2015, no que se refere à capacidade de alojamento<sup>6</sup> nos estabelecimentos turísticos, em Portugal temos um total de 362.005, em que 317.912 dos quais são no continente e 70.283 em Lisboa. Observamos então um incremento da capacidade de alojamento de 2015 para 2018. Na cidade de Lisboa, temos uma capacidade de 51.205 em hotéis, dos quais 11.320 em hotéis de 5 estrelas.

No ano de 2017 e no que se refere à capacidade de alojamento nos estabelecimentos turísticos, em Portugal temos um total de 402.832, e que 312.982 são na hotelaria. Na AML a capacidade de alojamento turístico em 2017 é de 80.416, dos quais 55.598 são na cidade de Lisboa.

Em 2018 e quanto à capacidade de alojamento nos estabelecimentos turísticos, temos em Portugal um total de 423.152 quartos, sendo que 321.010 são na hotelaria, dos quais 216.883 são hotéis. Destes hotéis, a maior parte são de 4 estrelas, 99.373 e 52.678 são de 3 estrelas. A AML tem uma capacidade de alojamento turístico em 2018 de 84.184, dos quais

<sup>6</sup> Capacidade de alojamento: número máximo de pessoas que os estabelecimentos podem alojar num determinado período, determinado pelo número de camas existentes e considerando como duas a cama de casal.

59.428 (71% da capacidade da AML) são na cidade de Lisboa. Do total em Lisboa (59.428), 44.448 são na hotelaria (75% do total em Lisboa) e 41.949 são hotéis.

Tabela 25.

*Capacidade de alojamento turístico na AML, 2018*

Localização geográfica	Capacidade de alojamento (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros em 2018		
	Total	Hotelaria	Hotéis
Portugal	423.152	321.010	216.883
AML	84.184	51205	11320
Lisboa cidade	59.428	44.448	41.949

Fonte: INE, Inquérito à permanência de hóspedes na hotelaria e outros alojamentos

Quanto ao peso dos hotéis em Lisboa, os de 4 estrelas representam cerca de 50% dos hotéis na cidade, os hotéis de 5 estrelas, 23% e os hotéis de 3 estrelas, 20%. Os hotéis de 2 e 1 estrelas, têm uma representatividade diminuta na cidade.

Tabela 26.

*Dormidas em hotéis por localização geográfica, 2016 - 2018*

Localização geográfica (NUTS - 2013)	Dormidas (número) nos estabelecimentos hoteleiros		
	Período de referência dos dados		
	Dezembro de 2016	Dezembro de 2017	Dezembro de 2018
	Hotéis		
Portugal	1805456	2045281	2108879
Continente	1502806	1722797	1789581
Área Metropolitana de Lisboa	688568	773598	796080
Região Autónoma dos Açores	48486	59844	54743
Região Autónoma da Madeira	254164	262640	264555

Fonte: INE, Inquérito à permanência de hóspedes na hotelaria e outros alojamentos

Comparativamente, a capacidade de alojamento turístico em 2017 e 2018 aumentou de 402.832 para 423.152 em Portugal, respetivamente, como verificamos nas tabelas abaixo. Este aumento verifica-se também na AML e concretamente na cidade de Lisboa. De 2017



para 2018 a capacidade nos hotéis aumentou de 41.443 para 41.949 e quanto aos hotéis de 5 estrelas este número aumentou de 9.004 para 9.579. Em 2018, a capacidade de alojamento turístico em Lisboa representa 14% da capacidade em Portugal e 71% da capacidade na AML. A hotelaria representa 75% da oferta em Lisboa.

Tabela 27.

*Capacidade de alojamento turístico, 2015*

Localização geográfica (NUTS - 2002)	Capacidade de alojamento (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros em 2015		
	Total	Hotéis	Cinco estrelas
Portugal	362005	190060	33074
Continente	317912	163888	26738
Lisboa cidade	70283	51205 73% do total na cidade	11320 16% do total na cidade

Fonte: INE, Inquérito à permanência de hóspedes na hotelaria e outros alojamentos

Tabela 28.

*Capacidade de alojamento turístico, 2017*

Localização geográfica (NUTS - 2013)	Capacidade de alojamento (N.º) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico); Anual 2017			
	Total	Hotelaria	Hotéis	5 estrelas
	N.º	N.º	N.º	N.º
Portugal	402832	312982	210949	37451
Continente	352133	272474	181649	29678
Área Metropolitana de Lisboa	80416	63190	56253	11735
Lisboa cidade	55598	43236 78% do total em Lisboa	41443 75% do total em Lisboa	9004 16% do total em Lisboa

Fonte: INE, Inquérito à permanência de hóspedes na hotelaria e outros alojamentos

Apresenta-se uma lista dos hotéis de 5 estrelas na cidade de Lisboa, com a informação do número de quartos e respetiva localização geográfica. Podemos observar quanto ao número de quartos que a maior parte dos hotéis de 5 estrelas em Lisboa são de grande

dimensão, com mais de 50 quartos, sendo que nesta lista que se segue só temos 5 hotéis com pequena dimensão.

De acordo com a informação recolhida nos respetivos sites dos hotéis, existem 37 estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas na cidade de Lisboa e podemos observar na tabela que se segue a distribuição dos mesmos em relação ao ano de abertura.

Tabela 29.

*Capacidade de alojamento turístico, 2018*

Localização geográfica (NUTS - 2013)	Capacidade de alojamento (N.º) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico); Anual 2018			
	Total	Hotelaria	Hotéis	5 estrelas
	N.º	N.º	N.º	N.º
Portugal	423152	321010	216883	37998
Continente	366426	279674	187154	30269
Área Metropolitana de Lisboa	84184	63596	56644	12148
Lisboa	59428	44448 75% do total em Lisboa	41949 71% do total em Lisboa	9579 16% do total em Lisboa

Fonte: INE, Inquérito à permanência de hóspedes na hotelaria e outros alojamentos

Antes de 1970 existiam em Lisboa três hotéis de 5 estrelas e até ao ano de 2000, surgiram mais cinco hotéis de 5 estrelas. Entre 2001 e 2010 surgiram na cidade nove novos hotéis de 5 estrelas. Já nos últimos 10 anos abriram na cidade de Lisboa vinte novos hotéis de 5 estrelas, treze dos quais nos últimos 5 anos.

A Associação de Hotelaria de Portugal (AHP) prevê a abertura de 51 novos hotéis em 2020, disse a presidente executiva da AHP, Cristina Siza Vieira, numa apresentação dos resultados do inquérito “Hotelaria: Balanço 2019 & Perspetivas 2020”. Segundo os dados, o norte do país irá abrir dezoito novos hotéis em 2020, em Lisboa estão previstos quatorze novos hotéis, seis na zona centro e três no Algarve.

Podemos observar na tabela que se segue, que a maior parte dos hotéis de 5 estrelas se situam no centro da cidade, nomeadamente Bairro Alto, Chiado, Cais do Sodré e 11 hotéis

encontram-se na Avenida da Liberdade, 7 na zona histórica da baixa ou 3 junto ao rio Tejo. E ainda outros 9 junto à zona do Marquês de Pombal e Amoreiras.

Tabela 30.

*Número de quartos dos estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas na cidade de Lisboa (2019)*

Hotéis	Dimensão (número de quartos)
Altis Belém Hotel & Spa	(50)
Palácio do Governador	(60)
Pestana Palace	(177)
Altis Grand Hotel	(295)
Eurostars Hotel das Letras	(107)
Iberostar Selection Lisboa	(155)
InterContinental Lisbon	(331)
Real Palácio	(147)
Ritz – Four Seasons	(282)
Epic Sana Lisboa Hotel	(311)
Dom Pedro Lisboa Palace	(263)
Olisippo Lapa Palace	(109)
Memmo Príncipe Real Design Hotels	(41)
The Lumiares Hotel & Spa	(53)
Bairro Alto Hotel	(87)
Raw Culture Art & Lofts Bairro Alto	(13)
Martinhal Lisbon Chiado	(37)
Corpo Santo Lisbon Historical Hotel	(75)
Verride Palácio Santa Catarina	(17)
Pousada de Lisboa	(10)
Eurostars Museum	(91)
Santiago de Alfama Boutique Hotel	(14)
Palacete Chafariz D'el Rei	(6)
Myriad by Sana Hotels	(186)
Sheraton Lisboa Hotel & Spa	(384)
Vip Grand Lisboa Hotel & Spa	(295)
Avenida Palace	(82)
Fontecruz Lisboa	(72)
Altis Avenida Hotel	(118)
Corinthia Hotel	(518)
PortoBay Liberdade	(98)
Sofitel Lisbon Liberdade	(163)
The One Palácio da Anunciada	(83)
The Vintage House – Lisboa	(56)
Turim Boulevard Hotel	(101)
Tivoli Avenida Liberdade	(285)
Valverde Hotel	(25)

Fonte: Elaboração própria

Os hotéis em Lisboa, ao longo do tempo em relação ao ano de abertura verifica-se que, antes de 1970 existiam em Lisboa três hotéis de 5 estrelas no centro da cidade. De 1971 até a 1990 mais dois hotéis surgiram. De 1991 a 2000, surgiram mais cinco novos hotéis de

5 estrelas. Entre 2001 e 2010 surgiram na cidade nove novos hotéis de 5 estrelas e nos últimos 10 anos, vinte novos hotéis de 5 estrelas, treze dos quais nos últimos 5 anos.

Tabela 31.

*Localização dos estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas na cidade de Lisboa (2019)*

Hotéis	Localização geográfica (zona)
Altis Belém Hotel & Spa	Belém
Palácio do Governador	Belém
Pestana Palace	Alto de Santo Amaro
Altis Grand Hotel	Rua Castilho
Eurostars Hotel das Letras	Rua Castilho
Iberostar Selection Lisboa	Rua Castilho
InterContinental Lisbon	Parque Eduardo VII
Real Palácio	Parque Eduardo VII
Ritz – Four Seasons	Parque Eduardo VII
Epic Sana Lisboa Hotel	Amoreiras
Dom Pedro Lisboa Palace	Amoreiras
Olisippo Lapa Palace	Lapa
Memmo Príncipe Real Design Hotels	Príncipe Real
The Lumiares Hotel & Spa	Bairro Alto
Bairro Alto Hotel	Bairro Alto
Raw Culture Art & Lofts Bairro Alto	Bairro Alto
Martinhal Lisbon Chiado	Chiado
Corpo Santo Lisbon Historical Hotel	Cais do Sodré
Verride Palácio Santa Catarina	Cais do Sodré
Pousada de Lisboa	Praça do Comércio
Eurostars Museum	Alfama
Santiago de Alfama Boutique Hotel	Alfama
Palacete Chafariz D'el Rei	Alfama
Myriad by Sana Hotels	Parque das Nações
Sheraton Lisboa Hotel & Spa	Avenidas novas
Vip Grand Lisboa Hotel & Spa	Av. 5 Outubro
Avenida Palace	Av. Liberdade
Fontecruz Lisboa	Av. Liberdade
Altis Avenida Hotel	Av. Liberdade
Corinthia Hotel	Av. Liberdade
PortoBay Liberdade	Av. Liberdade
Sofitel Lisbon Liberdade	Av. Liberdade
The One Palácio da Anunciada	Av. Liberdade
The Vintage House – Lisboa	Av. Liberdade
Turim Boulevard Hotel	Av. Liberdade
Tivoli Avenida Liberdade	Av. Liberdade
Valverde Hotel	Av. Liberdade

Fonte: Elaboração própria

As figuras que se seguem representam a difusão dos hotéis de 5 estrelas na cidade de Lisboa, com a respetiva localização geográfica e por período temporal. Até 1970 existiam em Lisboa três hotéis de 5 estrelas localizados no centro da cidade. Entre 1971 e 1990, dois novos hotéis surgiram na cidade. Entre 1991 e 2000, surgiram três hotéis de 5 estrelas. Entre

2001 e 2010 surgiram na cidade oito novos hotéis de 5 estrelas. Entre 2011 e 2015 mais nove hotéis e até 2019, mais onze hotéis.

Tabela 32.

*Evolução dos hotéis de 5 estrelas na cidade de Lisboa*

Hotéis	Ano abertura	<1970	1971-1990	1991-2000	2001-2010	>2010
Altis Avenida Hotel	2010				1	
Altis Belém Hotel & Spa	2009				1	
Altis Grand Hotel	1973		1			
Avenida Palace	1892	1				
Bairro Alto Hotel	2005				1	
Corinthia Hotel	2002				1	
Corpo Santo Lisbon Historical	2017					1
Dom Pedro Lisboa Palace	1998			1		
Epic Sana Lisboa Hotel	2013					1
Myriad by Sana Hotels	2012					1
Eurostars Hotel das Letras	2008				1	
Eurostars Museum	2018					1
Fontecruz Lisboa	2012					1
Iberostar Selection Lisboa	2017					1
InterContinental Lisbon	2014					1
Martinhal Lisbon Chiado	2017					1
Memmo Príncipe Real Design Hotels	2016					1
Olisippo Lapa Palace	1992			1		
Palacete Chafariz D'el Rei	2011					1
Palácio do Governador	2015					1
Pestana Palace	2001				1	
Pousada de Lisboa	2015					1
PortoBay Liberdade	2016					1
Raw Culture Art & Lofts Bairro Alto	2017					1
Real Palácio	2003				1	
Ritz – Four Seasons	1959	1				
Santiago de Alfama Boutique Hotel	2015					1
Sheraton Lisboa Hotel & Spa	1972		1			
Sofitel Lisbon Liberdade	1992			1		
The Lumiares Hotel & Spa	2017					1
The Vintage House – Lisboa	2010				1	
The One Palácio da Anunciada	2019					1
Turim Boulevard Hotel	2018					1
Tivoli Avenida Liberdade	1933	1				
Valverde Hotel	2014					1
Verride Palácio Santa Catarina	2018					1
Vip Grand Lisboa Hotel & Spa	2007				1	
Somatório		3	2	3	9	20

Fonte: sites dos respetivos hotéis

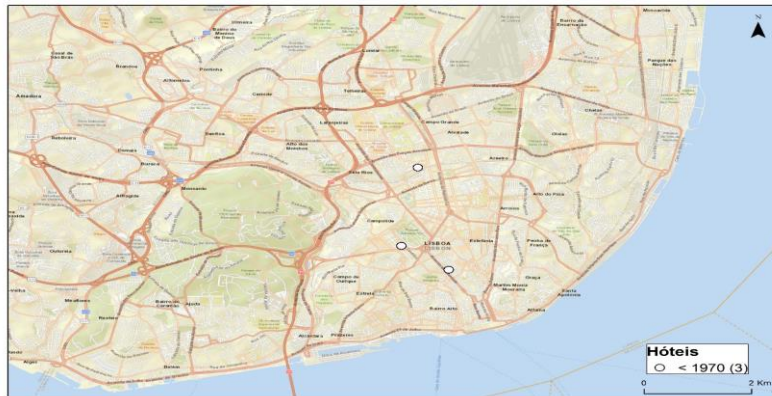


Figura 2. Hotéis 5 estrelas em Lisboa, 1970. Nota: Elaboração própria

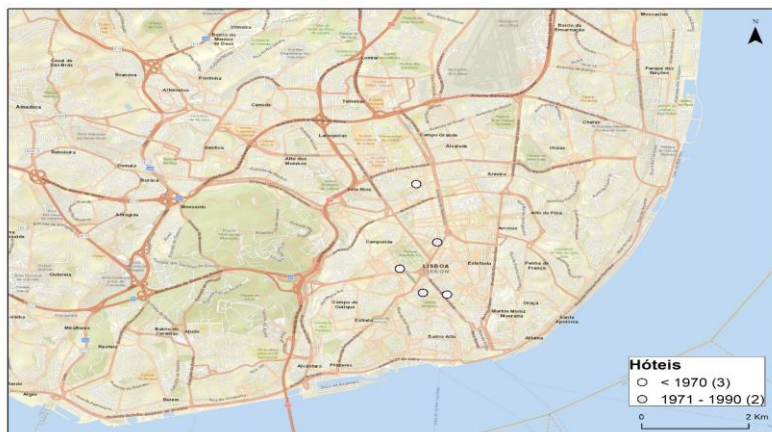


Figura 3. Hotéis 5 estrelas em Lisboa, 1990. Nota: Elaboração própria

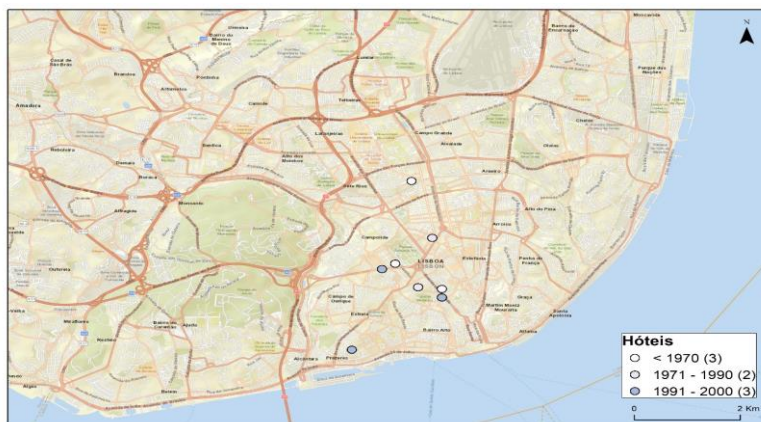


Figura 4. Hotéis 5 estrelas em Lisboa, 2000. Nota: Elaboração própria

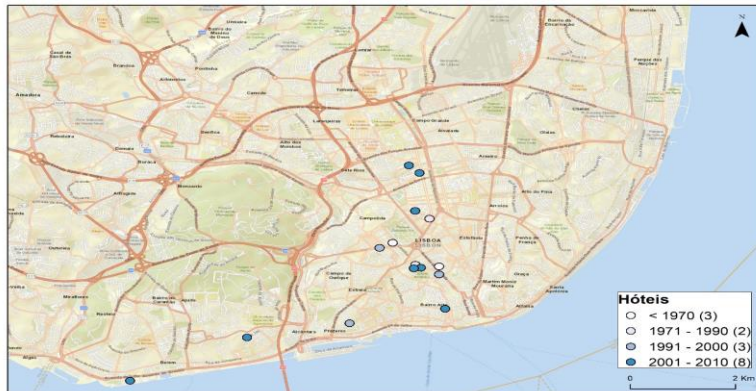


Figura 5. Hotéis 5 estrelas em Lisboa, 2010. Nota: Elaboração própria

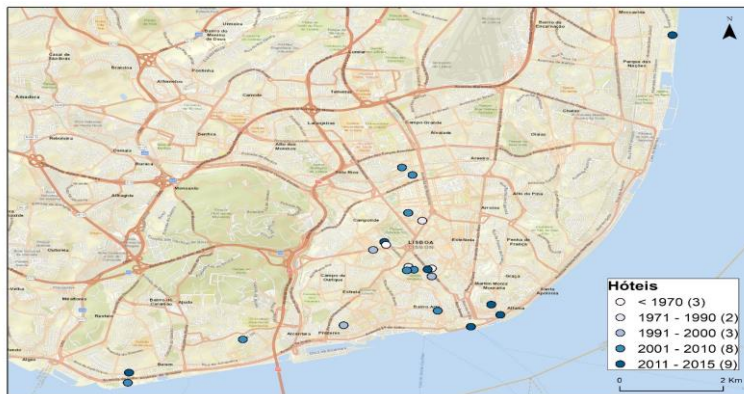


Figura 6. Hotéis 5 estrelas em Lisboa, 2015. Nota: Elaboração própria

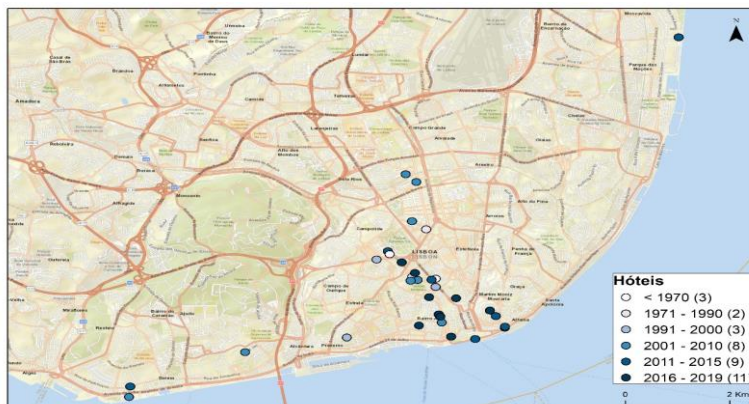


Figura 7. Hotéis 5 estrelas em Lisboa, 2019. Nota: Elaboração própria

O modelo de difusão no tempo de hotéis de 5 estrelas na cidade de Lisboa, representado nas figuras anteriores mostra como se foi difundindo a hotelaria na cidade em diferentes épocas. Até aos anos 70, tínhamos três hotéis de 5 estrelas na cidade, especificamente na Av. Liberdade e Marquês de Pombal. Nas duas décadas seguintes, entre os anos 70 e 80, surgiram na mesma localização geográfica da cidade mais dois hotéis. Nos anos 90 surgiram mais três hotéis, dois dos quais na mesma zona e outro na zona da Lapa.

Foi a partir do ano 2000 que surgiram a maior parte dos hotéis, hoje existentes na cidade de Lisboa, sendo que até 2010 surgiram na cidade hotéis de 5 estrelas em zonas como o Bairro alto ou Avenidas novas e depois de 2011 zonas como Belém, Alfama ou o Parque das Nações. Vemos que o maior crescimento de novos hotéis de 5 estrelas em Lisboa foi claramente a partir do ano de 2000 e com maior destaque a partir do ano de 2011. Podemos observar que a maior concentração e aparecimento de hotéis de 5 estrelas ao longo dos anos tem sido no centro da cidade de Lisboa, área mais turistificada.



## Capítulo 4: Metodologia

A temática abordada nesta investigação e a questão principal que nos propomos responder é a de perceber a importância da gestão estratégica de recursos humanos através das suas práticas (recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho e retenção de colaboradores), bem como a importância das competências para o gestor de recursos humanos em hotéis de 5 estrelas em Lisboa.

O objetivo do estudo é investigar e analisar, se a gestão de recursos humanos, em hotéis de 5 estrelas em Lisboa, é efetuada de forma estratégica, identificando quais as competências que os gestores consideram importantes. Este trabalho pretende assim contribuir para um aumento do conhecimento sobre a gestão de recursos humanos na hotelaria, com vista a uma gestão mais eficiente. Para responder às questões de partida e aos objetivos da pesquisa, selecionaram-se métodos mistos, quantitativos e qualitativos.

Segundo Ketele e Roegiers (1999, p. 104), podemos definir investigação como “um processo sistemático, intencionalmente orientado e ajustado tendo em vista inovar ou aumentar o conhecimento num dado domínio”. Uma investigação científica detém as seguintes características: um problema e uma problemática relacionados com o fenómeno a estudar; uma hipótese ou ideia de que determinadas condições produzem determinados factos; os factos ligados à problemática são observados, medidos ou avaliados de forma a poderem ser comparados com as hipóteses.

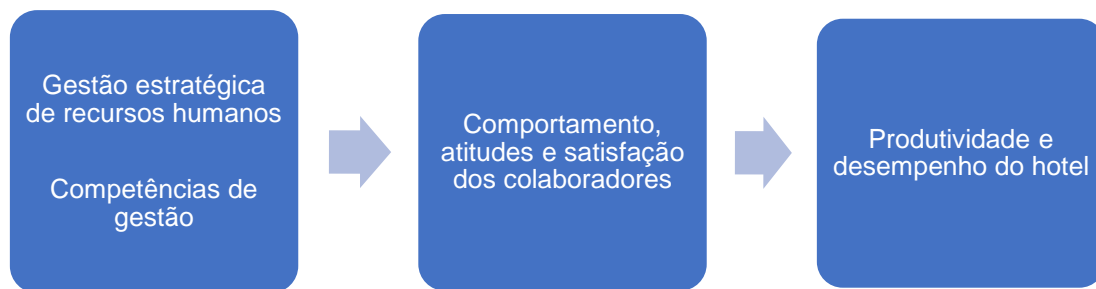
O método utilizado para obter conhecimento é o método científico com um conjunto de procedimentos que se pretendem objetivos. Podemos dizer que a ciência se refere ao conjunto de informações recolhidas de forma sistemática, bem como aos meios que foram utilizados para obter essas informações (Ribeiro, 1999).

Neste sentido, esta investigação tem um carácter empírico, onde se utiliza a observação e análise de dados de forma a compreender o fenómeno em causa, com o intuito dos resultados poderem ser úteis para construir explicações ou teorias (Hill & Hill, 2002).

As técnicas ou processos de recolha de dados apresentam dois grupos, nomeadamente documentação indireta (pesquisa documental e bibliográfica) e documentação direta, que pode ser intensiva (observação e entrevista) ou extensiva (questionário, medidas de opinião e atitudes, testes, pesquisa de mercado) (Marconi &

Lakatos, 2008). Na presente investigação, foram utilizadas as seguintes técnicas: pesquisa documental e bibliográfica, inquérito por entrevista e inquérito por questionário.

De uma forma global, o modelo conceptual em análise para o setor hoteleiro pretende mostrar a importância da gestão estratégica através das práticas de gestão de recursos humanos e as competências de gestão que influenciam nessa gestão, que irão influenciar o comportamento e atitudes dos colaboradores em relação ao seu trabalho e consequentemente, o alcançar dos objetivos individuais e organizacionais, a produtividade e desempenho do hotel.



*Figura 8.* Modelo conceptual para o setor hoteleiro. Nota: Elaboração própria

Pretende-se analisar as práticas de gestão de recursos humanos agrupadas em seis dimensões, nomeadamente a gestão estratégica de recursos humanos, a participação dos colaboradores, o recrutamento e seleção, a formação e desenvolvimento, a retenção e recompensas e a avaliação de desempenho e da performance. E ainda apresentar as competências perspetivadas como fundamentais para o gestor no contexto da hotelaria.

#### 4.1. As variáveis em estudo

A investigação tem por base as seguintes variáveis: variável dependente, a gestão de recursos humanos ou de pessoas e as variáveis independentes, as competências do gestor e as diversas práticas de gestão, nas áreas de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, remunerações e incentivos e avaliação do desempenho, bem como a

participação dos colaboradores e, por outro lado, as características das unidades hoteleiras. Em seguida é feita a caracterização das variáveis do estudo.

Tabela 33.

*Caraterização das variáveis do estudo*

Variáveis	
Gestão estratégica de recursos humanos	O planeamento e operacionalização das políticas e práticas de gestão de pessoas de acordo com a estratégia organizacional.
Práticas de gestão de recursos humanos	Processos de gestão de pessoas que têm influência no comportamento dos colaboradores e que permitem à organização uma vantagem competitiva.
Competências do gestor de recursos humanos	Comportamentos através dos quais as capacidades são traduzidas num desempenho profissional eficaz.

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2. O instrumento de recolha de dados quantitativos: o inquérito por questionário

O inquérito é aplicado na investigação em turismo e é um método que depende de um processo rigoroso de desenvolvimento do instrumento e aplicação adequada do tratamento estatístico. A principal vantagem do inquérito é obter simultaneamente informação de várias pessoas. Este meio de recolha de dados requer um importante investimento na sua construção e no processo de aplicação, de forma a que os dados sejam válidos e fiáveis. Este método depende da perceção do respondente, como este vai ler e interpretar as questões/itens e respondê-las. São estas algumas contingências deste tipo de instrumento de investigação (Botterill, 2012).

Quanto ao instrumento para o levantamento de dados, construímos um questionário para gestores de recursos humanos, o qual foi devidamente validado. O questionário foi previamente (em setembro de 2017) apresentado a três especialistas da área de gestão de recursos humanos<sup>7</sup> para indicarem a pertinência dos itens e questões abordadas, com o objetivo de perceber se o instrumento de recolha de dados construído é compreensível e adequado para a população em estudo.

<sup>7</sup> Os participantes do pré-teste são da área académica da gestão de recursos humanos.

O questionário, dirigido a gestores de recursos humanos na hotelaria (ver Anexo A) está dividido em oito partes: uma primeira parte que indica a perceção do gestor face à gestão estratégica de recursos humanos na organização. As cinco partes seguintes indicam as práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente nas áreas de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, remunerações e incentivos e avaliação do desempenho, bem como a participação dos colaboradores nessa mesma gestão. A sétima parte diz respeito às competências consideradas importantes pelo gestor. Por último, uma caracterização no que respeita ao respondente, gestor (género, idade, escolaridade, tempo de serviço, etc.).

Tabela 34.

*Informação recolhida no questionário a gestores*

Dimensões	Parte
Gestão estratégica	1
Participação dos colaboradores	2
Recrutamento e seleção	3
Formação e desenvolvimento	4
Retenção	5
Avaliação de desempenho	6
Competências do gestor	7
Dados gerais do respondente	8

Fonte: Elaboração própria

De forma mais aprofundada, podemos descrever as várias partes, nomeadamente a primeira parte do questionário faz referência ao processo de gestão estratégica e inclui itens que pretendem perceber se as políticas e ações de gestão de recursos humanos são implementadas de forma estratégica, se obedecem a uma estratégia e se essa estratégia tem em conta o departamento dos recursos humanos. Pretende-se perceber se os recursos humanos da organização são ou não valorizados. Nesta parte foram considerados as escalas de García-Pardo (2009).

Tabela 35.

*Dimensões em análise no questionário*

Dimensões	Questões
Gestão estratégica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. As ações implementadas pelo departamento de recursos humanos são estratégicas.</li> <li>2. Os gestores de recursos humanos participam no planeamento da estratégia empresarial.</li> <li>3. Os recursos utilizados com a gestão de pessoas são considerados como investimento.</li> <li>4. O hotel é pioneiro em novas áreas de produtos, serviços e atividades de mercado.</li> <li>5. O hotel responde de maneira rápida a novas oportunidades e necessidades.</li> </ol>
Participação dos colaboradores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os colaboradores mais qualificados são consultados pela direção para a tomada de decisões.</li> <li>2. Os colaboradores menos qualificados são consultados pela direção para a tomada de decisões.</li> <li>3. Existe uma comunicação fluída entre colaboradores mais qualificados e supervisores.</li> <li>4. Existe uma comunicação fluída entre colaboradores menos qualificados e supervisores.</li> <li>5. Os colaboradores mais qualificados podem sugerir melhoramentos quanto à forma de realizar o trabalho.</li> <li>6. Os colaboradores mais qualificados podem sugerir melhoramentos quanto à forma de realizar o trabalho.</li> </ol>
Recrutamento e seleção	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O processo de seleção é complexo, com métodos variados, como testes, entrevistas, dinâmicas de grupo, etc.</li> <li>2. Quando existe um lugar vago, tentamos preenchê-lo de imediato.</li> <li>3. O hotel dedica uma importante quantidade de recursos para assegurar que contrata a pessoa certa.</li> <li>4. É dada prioridade a candidatos internos em detrimento de externos.</li> <li>5. Os colaboradores têm sempre conhecimento das oportunidades de promoção interna.</li> <li>6. A empresa tem um documento com a descrição detalhada das funções.</li> <li>7. Em contexto de dificuldades económicas, a redução de pessoas seria a última solução.</li> </ol>
Formação e desenvolvimento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O hotel oferece formação aos colaboradores para além das 40 horas ano obrigatórias por lei.</li> <li>2. Existem no hotel variados programas de formação.</li> <li>3. No ano anterior, mais de metade dos colaboradores fizeram formação.</li> <li>4. Os planos de formação procuram a aquisição de competências variadas.</li> <li>5. A eficácia da formação é medida posteriormente através da melhoria do desempenho do colaborador.</li> </ol>
Retenção	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratamos pessoas que se enquadrem na nossa cultura organizacional.</li> <li>2. Permitimos aos colaboradores horários flexíveis.</li> <li>3. Patrocinamos atividades no exterior (desporto, eventos sociais) para que os colaboradores socializem entre eles.</li> <li>4. Os ordenados são competitivos dentro da hotelaria.</li> <li>5. O hotel tem uma taxa de rotatividade baixa.</li> <li>6. Os planos de carreira são conhecidos pelos colaboradores e seus superiores.</li> <li>7. A empresa realiza maioritariamente contratos sem termo, em que os colaboradores têm garantida a permanência na organização.</li> <li>8. Existem recompensas por um bom desempenho do colaborador.</li> </ol>
Avaliação de desempenho	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os colaboradores participam na construção do processo de avaliação de desempenho.</li> <li>2. A avaliação de desempenho é feita anualmente.</li> <li>3. Durante a entrevista de avaliação estabelecem-se planos de formação.</li> <li>4. Os resultados do desempenho têm impacto nas promoções.</li> <li>5. A parte variável (incentivos, benefícios) do salário depende do alcance dos objetivos.</li> <li>6. Várias pessoas participam no processo de avaliação de desempenho.</li> </ol>
Competências do gestor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pensamento estratégico</li> <li>2. Visão de negócio</li> <li>3. Construção de relações e networking</li> <li>4. Liderança e desenvolvimento da equipa</li> <li>5. Orientação para resultados</li> <li>6. Inteligência emocional</li> <li>7. Comunicação</li> <li>8. Orientação interna para o cliente</li> <li>9. Especialista em recursos humanos</li> <li>10. Liderança da mudança</li> </ol>

Fonte: Elaboração própria

No que respeita à segunda parte do questionário, incluem-se itens que têm como objetivo perceber quais as práticas de gestão de recursos humanos adotadas pelo hotel, nomeadamente quanto à participação dos colaboradores nas tomadas de decisões, ao processo de recrutamento e seleção, à formação, à retenção e à avaliação de desempenho. Ou seja, se os hotéis que utilizam técnicas rigorosas de seleção, oferecem emprego estável e formação regular aos colaboradores, facilitam a participação dos colaboradores e aplicam sistemas retributivos orgânicos. Os itens foram adaptados dos questionários dos autores: García-Pardo (2009), Hester (2005) e Uysal (2012).

A terceira parte do questionário destina-se a perceber quais as competências consideradas importantes e como estas se correlacionam com o tipo de gestão de recursos humanos adotada pelos gestores. As competências avaliadas são o pensamento estratégico; a visão de negócio; a construção de relações e *networking*; a liderança e desenvolvimento da equipa; a orientação para resultados, a comunicação; a orientação interna para o cliente; ser especialista em recursos humanos; ter uma liderança da mudança (Sanghi, 2011) e ainda inteligência emocional.

Para a medição e validação das variáveis optámos por uma escala de Likert, com respostas de frequência e uma variação de escala de 1 (nunca) a 4 (sempre), também com base nos questionários dos autores Uysal (2012), García-Pardo (2009) e Hester (2005). Colocamos ainda a possibilidade de resposta “não sei”.

Segundo Bryman (2012) a escala de Likert é um dos métodos mais utilizados em investigação e trata-se de um indicador que pretende medir a intensidade de atitudes, sentimentos ou opiniões quanto a determinada área. A cada respondente é pedido para indicar o seu grau de concordância com a situação em questão. Os itens devem ser afirmações e não questões e os itens que constituem o questionário devem estar interrelacionados entre si.

Para comprovar a consistência interna do instrumento e analisar a pertinência das questões e a correlação entre elas, foi feita uma análise de *Alpha de Cronbach*. Através desta análise podemos então observar a variabilidade nas respostas resultante das diferenças entre as opiniões dos inquiridos.

Tabela 36.

*Valores de coeficiente Alpha de Cronbach*

Questionário gestores	Tema	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
1	Gestão estratégica	0,795	5
2	Participação dos colaboradores	0,601	6
3	Recrutamento / Seleção	0,744	7
4	Formação	0,648	5
5	Retenção	0,527	8
6	Avaliação de desempenho	0,672	6
Total Dimensões		0,924	37

Fonte: Elaboração Própria

A consistência interna dos fatores mostra que as diferentes opiniões e interpretações ao questionário por parte dos respondentes, se devem a respostas diferentes e não pelo facto deste não ser entendido. Esta (consistência interna) é uma das medidas mais usadas e mostra a relação entre a escala usada e outras escalas do mesmo universo. O valor da mesma pode variar entre zero e um, sendo que a consistência é considerada bastante boa se o alpha for superior a 0,9; boa se o alpha se situar entre 0,8 e 0,9; razoável se o valor de alpha se encontrar entre 0,7 e 0,8; e considera-se a consistência fraca se o valor se encontra entre 0,6 e 0,7; e inadmissível se o valor de alpha for inferior a 0,6. Caso o alpha tenha valores negativos, isto mostra que existem correlações negativas (Pestana & Gageiro, 2008).

A validação do instrumento referente ao questionário foi realizada através da análise da consistência interna, como se apresenta na tabela anterior, que nos deu um resultado total, Alpha de Cronbach, de 0,924, considerada bastante boa, sendo que os valores individuais obtidos estiveram entre 0,527, referente à retenção e 0,795, referente à gestão estratégica.

Podemos verificar que, relativamente ao questionário de gestores, existe no total das dimensões uma consistência interna muito boa, apesar de globalmente esta consistência ser considerada razoável, e também quanto à gestão estratégica e recrutamento e seleção. No entanto, é considerada fraca quanto às dimensões participação dos colaboradores, formação e avaliação de desempenho e por último bastante fraca quanto à retenção.

O segundo questionário, dirigido a colaboradores na hotelaria (ver Anexo A), foi construído com base no questionário aplicado a gestores. Estes questionários foram divulgados através da plataforma *linkedin*, bem como por *e-mail* para hotéis na cidade de Lisboa, com informação acerca do objetivo do questionário e referindo o seu anonimato e confidencialidade.

#### 4.3. A recolha e tratamento dos dados quantitativos

A aplicação dos instrumentos quantitativos, questionários para gestores de recursos humanos e colaboradores, foram divulgados por *e-mail* e presencialmente nos hotéis de 5 estrelas em Lisboa. O questionário foi acompanhado de informação acerca do objetivo em estudo, referindo o seu anonimato e confidencialidade. A aplicação dos questionários decorreu entre setembro e dezembro de 2019.

Foi realizado posterior tratamento estatístico com recurso ao Excel e SPSS, através de uma análise descritiva. Analisamos as respostas dos gestores de recursos humanos e colaboradores no que respeita às práticas de gestão de recursos humanos nos hotéis. Foi realizada uma análise de frequências e percentagens de resposta em relação aos diferentes itens do questionário e ainda comparadas as respostas com base em características dos respondentes.

É feita, num primeiro momento, a análise de cada uma das práticas de gestão de recursos humanos e é verificado se são ou não geridas estrategicamente. Num segundo momento é feita, a análise de cada uma das práticas de gestão de recursos humanos. Por último, estuda-se a importância e valorização das competências para os gestores dos hotéis. Foram também analisados os dados relativos ao questionário dos colaboradores através de uma análise descritiva para aferir a perceção destes quanto à gestão e práticas de gestão de recursos humanos na hotelaria.

De referir que dividimos os hotéis em dois grandes grupos segundo a sua dimensão, em número de quartos: pequenos hotéis, que correspondem a hotéis até 50 quartos; grandes hotéis, que correspondem a hotéis com mais de 50 quartos e até 500 quartos.



#### 4.4. Seleção e caracterização da amostra

A população alvo ou universo em estudo são gestores de hotéis de 5 estrelas na cidade de Lisboa. A população em estudo corresponde ao universo de onde a amostra será selecionada. Quanto à caracterização da população, temos 37 hotéis de 5 estrelas na cidade de Lisboa, alguns são de cadeias internacionais, nomeadamente: Accor; Sofitel; Corinthia Hotels; Eurostars; Four Seasons; InterContinental e Starwood Hotels. Outros hotéis fazem parte de cadeias nacionais, a saber: Altis Hotels; Dom Pedro Hotels; Nau Hotels; Olissippo Hotéis; Pestana; Porto Bay Hotels; Hotéis Real; Sana Hotels; Tivoli Hotels e Vip Hotels. E outros hotéis têm gestão independente (Turismo Lisboa, 2017).

A partir do universo de hotéis em Lisboa, obtivemos uma amostra que se considera representativa dos hotéis de 5 estrelas, bem como representativa quanto à dimensão e zona geográfica em estudo (Hill & Hill, 2002). Segundo Bryman (2012) a amostra é o segmento da população que será alvo de análise na investigação. As técnicas de amostragem da presente investigação são a amostra por conveniência (Entrevistas e Inquéritos aos Colaboradores) e a amostra intencional (Gestores de Recursos Humanos e Gestores Gerais).

A nossa amostra é constituída por 23 gestores de hotéis de 5 estrelas em Lisboa, sendo que 3 destes respondentes representam mais do que um hotel. Também de referir que quanto à dimensão dos hotéis, a amostra está dividida em 3 hotéis de pequena dimensão (hotéis até 50 quartos) e hotéis de grande dimensão (hotéis com mais de 50 quartos). Fazem também parte nesta investigação, 143 colaboradores de variadas funções na hotelaria (não foram identificados por questões éticas e de confidencialidade) e 8 especialistas na área do turismo e gestão, escolhidos segundo alguns critérios como, o conhecimento aprofundado nestas matérias, tanto na perspetiva académica, 4 elementos, como na perspetiva prática ou empresarial, 4 elementos.

Para caracterização da amostra em estudo, procedemos a uma distribuição das frequências e respetivas percentagens. Os 23 profissionais (gestores de hotéis), 43,48% correspondem a elementos do género feminino e 56,52% a elementos do género masculino. Verificamos que nesta amostra específica não existe uma grande diferença de género. Quanto à formação, nível educacional, verifica-se que a maior parte da amostra, 65,22%, tem licenciatura e 30,44% grau superior a licenciatura. Quanto à função ocupada, observamos que

56,52% são diretores gerais e 43,48% são especificamente diretores ou gestores de recursos humanos. Verificamos ainda que esta função de gestão de recursos humanos, muitas vezes é desempenhada pelo gestor de topo, isto é, não especificamente por um gestor de recursos humanos ou não existe um departamento específico.

Verificamos que a classe etária mais representativa entre os respondentes foi entre os 41 e os 50 anos (43,48%). Sendo que 21,74% têm entre 31 e 40 anos e a mesma percentagem de gestores com mais de 50 anos. Relativamente ao tempo de serviço na função, 56,52% dos respondentes afirmam que estão na função até 5 anos e 34,78% dos respondentes trabalham por um período superior a 11 anos.

Tabela 37.

*Caraterização da amostra de gestores, face às variáveis Género, Nível educacional, Função ocupada, Idade e Tempo de serviço na função, 2019*

	Número	%
Feminino	10	43,48
Masculino	13	56,52
12º ano	1	4,35
Licenciatura	15	65,22
Outro (Mestrado ou superior)	7	30,44
Administrador/Diretor	13	56,52
Diretor/Gestor RH	10	43,48
Idade até 30 anos	3	13,04
31 a 40 anos	5	21,74
41 a 50 anos	10	43,48
Mais de 50 anos	5	21,74
Tempo serviço 1 a 5 anos	13	56,52
6 anos a 10 anos	2	8,70
11 a 20 anos	5	21,74
21 a 40 anos	3	13,04

Fonte: Questionário realizado em 2019

No que se refere à amostra de colaboradores, verifica-se que 66,4% são elementos do género feminino e os restantes 33,6% elementos do género masculino. Quanto ao nível

educacional destaca-se o grau de licenciatura com 42,7% e 31,5% com o 12º ano. A classe etária mais representativa entre os colaboradores são elementos até aos 30 anos (63,6%). Quanto ao tempo de exercício na respetiva função, 46,1% dos colaboradores afirmou que trabalha entre 1 e 5 anos.

Tabela 38.

*Caraterização da amostra de colaboradores, face às variáveis Género, Nível educacional, Idade e Tempo de serviço na função, 2019*

	Número	%
Feminino	95	66,4
Masculino	48	33,6
12º ano	45	31,5
Licenciatura	61	42,7
Outro (Mestrado ou superior)	37	25,8
Idade até 30 anos	91	63,6
31 a 40 anos	28	19,6
41 a 50 anos	17	11,9
Mais de 50 anos	7	4,9
Tempo serviço até 1 ano	26	18,2
1 a 5 anos	66	46,1
6 a 10 anos	16	11,2
11 a 20 anos	22	15,4
21 a 40 anos	11	7,7

Fonte: Questionário realizado em 2019

#### 4.5. O instrumento de recolha de dados qualitativos: a entrevista

Para complementar os resultados quantitativos da amostra de gestores de recursos humanos, recorreu-se a entrevistas a especialistas na área de gestão de recursos humanos, que decorreram entre janeiro a julho de 2019. Pretendeu-se aprofundar e validar os dados quantitativos através da recolha de dados qualitativa.

A entrevista de investigação tem por objetivo solicitar ao respondente, informação sobre o seu comportamento ou de outros, as suas atitudes, crenças ou valores. A entrevista

mais comum usada em investigação é a entrevista estruturada, o que significa que a todos os entrevistados são dados os mesmos estímulos, nomeadamente questões. Esta entrevista tem o objetivo de agregar as respostas dadas em categorias para posterior análise (Bryman, 2012).

#### 4.6. O guião da entrevista e sua aplicação

O guião de entrevista (Ver Anexo B) foi construído com base na estrutura dos questionários e nos resultados obtidos nos mesmos. As perguntas formuladas procuraram recolher mais informação acerca das práticas de gestão de recursos humanos na atualidade, no turismo e hotelaria, perceber se existe uma preocupação pela estratégia e perceber quais as competências determinantes para gestores de pessoas e para uma gestão mais eficiente.

Tabela 39.

##### *Dimensões em análise na entrevista*

Dimensões	Questões
Gestão estratégica	Considera a função RH como uma função estratégica atualmente? Qual a importância que atribui à função? Que mudanças seriam importantes serem implementadas na gestão de pessoas na hotelaria? Gostaria de acrescentar algum comentário, sugestão ou observação que venha contribuir para esta pesquisa?
Participação dos colaboradores	Qual a importância que dá à participação dos colaboradores na tomada de decisões?
Recrutamento e seleção	O recrutamento e seleção é considerado importante na gestão de pessoas na hotelaria? Porquê?
Formação e desenvolvimento	Considera que a formação no ramo da hotelaria acompanha a evolução do turismo?
Retenção	A retenção dos colaboradores nos hotéis é uma preocupação por parte dos gestores de pessoas?
Avaliação de desempenho	Considera que a avaliação de desempenho é um instrumento importante na gestão de pessoas?
Competências do gestor	Quais as competências (técnicas ou comportamentais) que considera importantes para um gestor de pessoas num hotel?

Fonte: Elaboração própria

Assim, o guião da entrevista em análise é constituído principalmente por questões abertas, uma vez que pretendemos não forçar o respondente às opções definidas à priori, mas para que este possa contemplar outras alternativas de resposta e explorarmos assim novas áreas e reflexões acerca dos conteúdos em análise. As entrevistas foram realizadas em salas de reuniões neutras em local acordado com os entrevistados, referido o carácter confidencial e anónimo das mesmas. As mesmas foram gravadas com recurso a um gravador áudio, com autorização prévia dos inquiridos e posteriormente transcritas e analisadas.

Quanto à condução da entrevista, a verbalização verdadeira do entrevistado é fundamental e para isto é importante que o entrevistador não direcione as respostas através de perguntas que possam ser influenciadoras de opiniões. É também importante na condução da entrevista que o entrevistador explique o objetivo da mesma e seja claro na formulação das questões. A entrevista pode ser gravada (previamente solicitado ao entrevistado) e transcrita posteriormente. Devem ser realizadas num lugar neutro, não indutor de respostas, bem como um local agradável, que permita ao entrevistado estar à vontade para falar sobre algumas temáticas pessoais (Guerra, 2008).

Todas estas preocupações na realização das entrevistas foram tidas em conta nesta investigação, de forma a recolher e analisar a informação pertinente. A codificação dos conteúdos qualitativos é essencial para a análise e faz-se categorizando a informação dada pelas entrevistas, ou seja, agrupar as respostas dadas em diferentes categorias (Bryman, 2012).

#### 4.7. Análise e tratamento de dados qualitativos

Para fazer uma análise de conteúdo e temáticas de entrevistas, Guerra (2008) enumera algumas operações. Em primeiro lugar e depois de realizadas as entrevistas, é necessário transcrever os conteúdos de áudio para computador ou papel. Depois, a leitura cuidadosa de cada entrevista, tirando notas e fazendo resumos da narrativa (análise temática). Em terceiro lugar, constroem-se as sinopses das entrevistas numa grelha, onde a primeira coluna apresenta as temáticas da entrevista. Estas sinopses são resumos dos discursos que têm a mensagem essencial. Depois é feita a análise descritiva ou categorial e

temática e por último, a análise interpretativa dos fenómenos através das hipóteses explicativas.

Segundo Bardin (1977) a análise de conteúdo é o processo onde são analisadas as comunicações linguísticas de um emissor para um recetor e pode ser entendida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens” (p. 42). A análise deve delimitar as “unidades de codificação” e é denominada de análise categorial, que ao considerar todo um texto, classifica os diferentes elementos de significação que a mensagem transmite. A técnica consiste em classificar os diversos elementos da comunicação em categorias segundo critérios de classificação.

Algumas regras são fundamentais para estabelecer as “categorias de fragmentação da comunicação”, nomeadamente as regras devem ser: homogéneas, não misturar temas diferentes; exaustivas, analisar todo o conteúdo do texto; exclusivas, o mesmo conteúdo não pode ser classificado em categorias diferentes; objetivas, códigos diferentes devem chegar a resultados semelhantes e por último, as regras da análise de conteúdo devem ser adequadas ou pertinentes, ou seja, adaptadas ao conteúdo e ao objetivo da análise (Bardin, 1977).

O recurso à análise de conteúdo para analisar entrevistas é uma análise essencialmente temática, utilizando grelhas de análise. Esta análise é frequencial e quantitativa, registando o número de vezes que determinada opinião é referida. A análise é transversal, ou seja, das entrevistas é retirada informação sobre cada tema/objeto e transcrito para uma ficha de análise (Bardin, 1977). Ainda, segundo Bardin (1977) os resultados obtidos após a codificação constituem informação ainda a ser tratada, estabelecendo uma correspondência entre esta parte empírica e a parte teórica da investigação, de forma a verificar ou não as hipóteses de trabalho pelos dados qualitativos. Podemos então destacar, segundo este autor, três fases da análise de conteúdo: a pré-análise; a exploração do material e por fim, o tratamento dos resultados e interpretação. Numa primeira fase é importante formular as hipóteses e elaborar os indicadores que sustentam a interpretação final. A segunda fase consiste essencialmente no tratamento do material, ou seja, na codificação do texto. Por último, a interpretação dos dados e a significação das mensagens.

## Capítulo 5: Gestão de recursos humanos na hotelaria – a perspetiva dos gestores, especialistas e colaboradores sobre os hotéis de 5 estrelas na cidade de Lisboa

Nesta investigação abordámos a perspetiva de gestores de hotéis de 5 estrelas na cidade de Lisboa, de forma a contribuir para uma melhor compreensão da gestão de recursos humanos na hotelaria, avaliando o contributo da utilização de instrumentos que possibilitam uma gestão mais adequada, partindo das competências mais valorizadas pelos gestores de hotéis. Esta perspetiva é depois complementada e comparada com a perspetiva dos colaboradores e especialistas na área.

São então apresentados os dados resultantes dos questionários aos gestores e colaboradores e das entrevistas a especialistas em gestão e hotelaria. Em primeiro lugar é apresentada a distribuição das respostas no que se refere à amostra geral, relativamente às práticas de gestão de recursos humanos e competências do gestor. De seguida, comparados os dados resultantes dos questionários, tendo em conta dois grupos: gestores gerais *versus* gestores de recursos humanos e hotéis de grande dimensão *versus* hotéis de pequena dimensão. Por último, são apresentadas as temáticas referidas nas entrevistas semiestruturadas e a perspetiva dos colaboradores na área da hotelaria.



Figura 9. Modelo de análise dos dados. Nota: Elaboração própria

## 5.1. A perspetiva dos gestores

### 5.1.1. Gestão estratégica de recursos humanos

Quanto à perceção global dos respondentes e na primeira parte do questionário, gestores afirmam que as ações implementadas pelo departamento de recursos humanos são quase sempre ou sempre estratégicas, respetivamente 39,13% e 30,43%. Quase metade da amostra dos gestores (47,83%) indica que estes participam sempre no planeamento da estratégia. A reforçar estes dados verifica-se que os respondentes, 43,48% e 30,43% referem que os recursos utilizados com a gestão de recursos humanos são, quase sempre e sempre respetivamente, considerados como investimento.

Tabela 40.

*Caraterização face à Gestão Estratégica de Recursos Humanos*

	Nunca		Algumas Vezes		Quase Sempre		Sempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Q1 As ações implementadas pelo departamento de rh são estratégicas.	2	8,70	5	21,74	9	<b>39,13</b>	7	30,43
Q2 Os gestores de pessoas participam no planeamento da estratégia empresarial.	1	4,35	4	17,39	7	30,43	11	<b>47,83</b>
Q3 Os recursos utilizados com a gestão de pessoas são considerados como investimento.	2	8,70	4	17,39	10	<b>43,48</b>	7	30,43
Q4 O hotel é pioneiro em novas áreas de produtos, serviços e atividades de mercado.	2	8,70	11	<b>47,83</b>	4	17,39	5	21,74
Q5 O hotel responde de maneira rápida a novas oportunidades e necessidades.	0	0,0	8	34,78	11	<b>47,83</b>	4	17,39

Fonte: Questionário realizado em 2019

Tendo em consideração que uma gestão eficiente de recursos humanos leva a uma boa oferta de produtos e serviços, constata-se que quase metade dos respondentes indica que o hotel responde quase sempre (47,83%) de maneira rápida a novas oportunidades e necessidades. Contrariamente, grande parte dos inquiridos (47,83%), referem que o hotel é



apenas, algumas vezes, pioneiro em novas áreas de produtos, serviços e atividades de mercado.

Com base nestes dados, verifica-se que tende a existir uma preocupação por realizar a gestão de recursos humanos nos hotéis de forma estratégica, no entanto os gestores tendem a considerar somente existir por vezes níveis de criatividade e inovação suficientes para enfrentar os desafios de uma época e de um setor em constante mudança, sujeito a uma elevada competitividade e exigência, como podemos ver na tabela, o que nos pode levar a relativizar os 70% que referem efetuar uma gestão estratégica de recursos humanos.

Comparando os dados do questionário entre gestores de recursos humanos (GRH) e gestores gerais (G), vemos que ambos os grupos afirmam que quase sempre e sempre as ações implementadas pelo departamento de recursos humanos são estratégicas. Quanto aos gestores de recursos humanos participarem no planeamento da estratégia, curiosamente os gestores gerais tendem a responder mais no sentido de sempre e os gestores de recursos humanos quase sempre. No mesmo sentido, os gestores gerais também tendem mais a concordar que os recursos utilizados com a gestão de recursos humanos são, quase sempre e sempre considerados como investimento.

Tabela 41.

*Gestão Estratégica de Recursos Humanos: comparação entre a perceção de Gestores de Recursos Humanos (GRH) e Gestores Gerais (G).*

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
GRH	Sempre	30,77%	38,46%	30,77%	15,38%	15,38%
	Quase sempre	38,46%	46,15%	38,46%	23,08%	53,85%
	Algumas vezes	30,77%	7,69%	23,08%	46,15%	30,77%
	Nunca	0,00%	7,69%	7,69%	7,69%	0,00%
G	Sempre	30,00%	60,00%	30,00%	30,00%	20,00%
	Quase sempre	40,00%	10,00%	50,00%	10,00%	40,00%
	Algumas vezes	10,00%	30,00%	10,00%	50,00%	40,00%
	Nunca	20,00%	0,00%	10,00%	10,00%	0,00%

Fonte: Questionário realizado em 2019

Gestores de recursos humanos e gestores gerais dizem que quase sempre, o hotel responde de maneira rápida a novas oportunidades e necessidades. Por outro lado, os dois grupos de inquiridos, gestores gerais e gestores de recursos humanos tendem a responder que só algumas vezes o hotel é, pioneiro em novas áreas de produtos, serviços e atividades de mercado. Os resultados vão no mesmo sentido dos resultados globais, não se verificando diferenças substanciais.

Comparando os resultados entre tipologia de hotéis, pequena ou grande dimensão, vemos que hotéis de grande dimensão (HG) respondem mais positivamente à questão das ações implementadas pelo departamento de recursos humanos serem estratégicas, do que hotéis de pequena dimensão (HP). Quanto aos gestores de recursos humanos participarem no planeamento da estratégia, ambos os grupos respondem positivamente, sendo que os HP respondem com uma percentagem mais elevada do que os HG. Também os HP tendem a concordar mais que os HG, que os recursos utilizados com a gestão de recursos humanos são, quase sempre considerados como investimento, sendo que ambos os grupos respondem afirmativamente.

Tabela 42.

*Gestão Estratégica de Recursos Humanos: comparação entre a percepção de Hotéis pequena dimensão (HP) e Hotéis grande dimensão (HG).*

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
<i>HP</i>	Sempre	33,33%	66,67%	0,00%	0,00%	0,00%
	Quase sempre	0,00%	33,33%	66,67%	33,33%	66,67%
	Algumas vezes	33,33%	0,00%	0,00%	33,33%	33,33%
	Nunca	33,33%	0,00%	33,33%	33,33%	0,00%
<i>HG</i>	Sempre	30,00%	45,00%	35,00%	25,00%	20,00%
	Quase sempre	45,00%	30,00%	40,00%	15,00%	45,00%
	Algumas vezes	20,00%	20,00%	20,00%	50,00%	35,00%
	Nunca	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	0,00%

Fonte: Questionário realizado em 2019

Ambas as tipologias de hotel referem que o hotel responde quase sempre de maneira rápida a novas oportunidades e necessidades. No entanto, os dois grupos tendem a responder

que só algumas vezes o hotel é, pioneiro em novas áreas de produtos, serviços e atividades de mercado.

### 5.1.2. Participação dos colaboradores nas tomadas de decisão

Relativamente à participação dos colaboradores, os resultados do questionário aos gestores de recursos humanos mostram-nos que grande parte dos colaboradores mais qualificados (43,48%) são consultados algumas vezes pela direção para a tomada de decisões e 52%, quase sempre e sempre. Os respondentes indicam que os colaboradores menos qualificados são consultados pela direção para a tomada de decisões quase sempre (39,13%) e sempre (39,13%).

Tabela 43.

*Caraterização face à Participação nas situações*

	Nunca		Algumas Veze		Quase Sempre		Sempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Q1	1	4,35	10	<b>43,48</b>	6	26,09	6	26,09
Os colaboradores mais qualificados são consultados pela direção para a tomada de decisões.								
Q2	0	0,0	5	21,74	9	<b>39,13</b>	9	<b>39,13</b>
Os colaboradores menos qualificados são consultados pela direção para a tomada de decisões.								
Q3	0	0,0	4	17,39	5	21,74	13	<b>56,52</b>
Existe uma comunicação fluída entre colaboradores mais qualificados e supervisores.								
Q4	3	13,04	11	<b>47,83</b>	5	21,74	4	17,39
Existe uma comunicação fluída entre colaboradores menos qualificados e supervisores.								
Q5	0	0,0	4	17,39	12	<b>52,17</b>	7	30,43
Os colaboradores mais qualificados podem sugerir melhoramentos quanto à forma de realizar o trabalho.								
Q6	1	4,35	8	34,78	10	<b>43,48</b>	4	17,39
Os colaboradores menos qualificados podem sugerir melhoramentos quanto à forma de realizar o trabalho.								

Fonte: Questionário realizado em 2019

Noutro sentido, quanto à comunicação entre colaboradores e supervisores, mais de metade (56,52%) dos inquiridos refere que existe sempre uma comunicação fluída entre

colaboradores mais qualificados e supervisores, mas somente algumas vezes (47,83%) é que essa comunicação é fluída entre colaboradores menos qualificados e supervisores. Observa-se que a comunicação ocorre de forma mais fluída entre colaboradores mais qualificados e supervisores.

Na tabela que antecede observamos ainda, que quanto à questão relacionada com a possibilidade de sugerir melhoramentos quanto à forma de realizar o trabalho, as percentagens de resposta mostram-se mais elevadas no que toca aos colaboradores mais qualificados, ou seja, estes têm mais possibilidades de sugerir melhoramentos.

Quanto à diferença entre gestores de recursos humanos e gestores gerais, relativamente à forma como classificam a participação dos colaboradores, os gestores gerais respondem que sempre os colaboradores mais qualificados são consultados pela direção para a tomada de decisões, enquanto os gestores de recursos humanos tendem a responder mais no sentido de algumas vezes. Também gestores gerais indicam que os colaboradores menos qualificados são sempre consultados pela direção na tomada de decisões e os gestores de recursos humanos respondem quase sempre.

Tabela 44.

*Participação nas situações: comparação entre a percepção de Gestores de Recursos Humanos (GRH) e Gestores Gerais (G).*

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
GRH	Sempre	15,38%	23,08%	46,15%	7,69%	23,08%	23,08%
	Quase sempre	30,77%	53,85%	23,08%	30,77%	46,15%	46,15%
	Algumas vezes	46,15%	23,08%	23,08%	53,85%	30,77%	30,77%
	Nunca	7,69%	0,00%	0,00%	7,69%	0,00%	0,00%
G	Sempre	40,00%	60,00%	70,00%	30,00%	40,00%	10,00%
	Quase sempre	20,00%	20,00%	20,00%	10,00%	60,00%	40,00%
	Algumas vezes	40,00%	20,00%	10,00%	40,00%	0,00%	40,00%
	Nunca	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	0,00%	10,00%

Fonte: Questionário realizado em 2019

Quanto à comunicação entre colaboradores mais qualificados e supervisores, os dois grupos de inquiridos refere que tende a existir sempre uma comunicação fluída, com maior

incidência no grupo de gestores gerais. Quanto à comunicação entre colaboradores menos qualificados e supervisores, os dois grupos tendem a responder que somente algumas vezes essa comunicação é fluída. Verificamos que também aqui, a comunicação tende a ser mais fluída entre colaboradores mais qualificados e supervisores, independentemente do grupo de respondentes.

Quanto à possibilidade de sugerir melhoramentos à forma de realizar o trabalho, os dois grupos de inquiridos indicam que os colaboradores mais qualificados, têm quase sempre essa possibilidade. Quanto aos colaboradores menos qualificados, os gestores de recursos humanos mais que os gestores gerais indicam que essa possibilidade tende a existir.

Tendo por base a dimensão dos hotéis, os HP respondem que quase sempre os colaboradores mais qualificados são consultados pela direção para a tomada de decisões, enquanto que HG não têm um posicionamento claro, distribuindo as suas respostas. Os HP indicam que os colaboradores menos qualificados são sempre consultados pela direção para a tomada de decisões e os HG respondem no mesmo sentido.

Tabela 45.

*Participação nas situações: comparação entre a percepção de Hotéis pequena dimensão (HP) e Hotéis grande dimensão (HG).*

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
<i>HP</i>	Sempre	0,00%	66,67%	66,67%	33,33%	66,67%	0,00%
	Quase sempre	66,67%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%
	Algumas vezes	33,33%	0,00%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%
	Nunca	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%	33,33%
<i>HG</i>	Sempre	30,00%	35,00%	55,00%	15,00%	25,00%	20,00%
	Quase sempre	20,00%	40,00%	25,00%	25,00%	60,00%	45,00%
	Algumas vezes	45,00%	25,00%	15,00%	50,00%	15,00%	35,00%
	Nunca	5,00%	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Questionário realizado em 2019

Os dois grupos indicam que existe sempre uma comunicação fluída entre colaboradores mais qualificados e supervisores. Por outro lado, os dois grupos tendem a

responder que a comunicação entre colaboradores menos qualificados e supervisores, somente algumas vezes ou nunca acontece. Quanto à possibilidade de sugerir melhoramentos à forma de realizar o trabalho, os HP indicam que os colaboradores mais qualificados, têm sempre essa possibilidade, enquanto os HG referem quase sempre. Quanto aos colaboradores menos qualificados, os HP indicam que essa possibilidade tende a existir algumas vezes e os HG, quase sempre.

### 5.1.3. Práticas de recrutamento e seleção na hotelaria

Quanto ao recrutamento e seleção, verifica-se que a maioria dos respondentes afirma que esta área é crucial para os recursos humanos, referindo que este processo de seleção tende a ser complexo, com métodos variados, em que 43,48% responde que as valoriza sempre. Uma grande parte (47,83%) refere que tende a existir sempre a preocupação de quando há um lugar vago, este ser preenchido de imediato, havendo ainda a preocupação de utilizar os recursos importantes neste processo para se contratar a pessoa mais adequada à função. No entanto, só algumas vezes, 39,13% a empresa tem um documento com a descrição detalhada das funções.

Na tabela que se segue podemos verificar alguma divergência no modo e operacionalização desta prática de gestão de recursos humanos, enquanto alguns respondentes (34,78%) dizem existir uma política de recrutamento interno na organização em detrimento do recrutamento externo, somente algumas vezes (52,17%) os colaboradores têm conhecimento das oportunidades de promoção interna, mostrando assim que a nível da hotelaria muitos colaboradores são recrutados externamente.

Quanto à questão face a um contexto de instabilidade económica, 34,78% dizem que a redução de colaboradores não seria uma solução. A nível do recrutamento e seleção, os respondentes tendem a indicar práticas que denotam alguma preocupação, uma vez que é a entrada de pessoas na organização. No entanto, em contextos sociais, empresariais e económicos mais instáveis e especificamente no contexto do turismo e hotelaria, as políticas e as formas de pensar a gestão de recursos humanos podem ser muito diversas.

Tabela 46.

*Caraterização face ao Recrutamento e Seleção*

	Nunca		Algumas Veze		Quase Sempre		Sempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Q1	1	4,35	6	26,09	6	26,09	10	<b>43,48</b>
O processo de seleção é complexo, com métodos variados, como testes, entrevistas, dinâmicas de grupo,								
Q2	0	0,0	6	26,09	6	26,09	11	<b>47,83</b>
Quando existe um lugar vago, tentamos preenchê-lo de imediato.								
Q3	2	8,70	4	17,39	7	30,43	10	<b>43,48</b>
O hotel dedica uma importante quantidade de recursos para assegurar que contrata a pessoa certa.								
Q4	2	8,70	7	30,43	8	<b>34,78</b>	5	21,74
É dada prioridade a candidatos internos em detrimento de externos.								
Q5	1	4,35	12	<b>52,17</b>	5	21,74	5	21,74
Os colaboradores têm sempre conhecimento das oportunidades de promoção interna.								
Q6	2	8,70	9	<b>39,13</b>	5	21,74	7	30,43
A empresa tem um documento com a descrição detalhada das funções.								
Q7	4	17,39	6	26,09	5	21,74	8	<b>34,78</b>
Em contexto de dificuldades económicas, a redução de pessoas seria a última solução.								

Fonte: Questionário realizado em 2019

Quanto à diferença entre gestores de recursos humanos e gestores gerais, para o recrutamento e seleção, o grupo de gestores gerais tende a concordar mais veemente que o grupo de gestores de recursos humanos, que o processo de seleção tende sempre a ser complexo, com métodos variados, como testes, entrevistas, dinâmicas de grupo.

O grupo de gestores gerais também concorda mais do que o grupo de gestores de recursos humanos que existe sempre a preocupação de preencher de imediato um lugar vago e também que existe a preocupação de utilizar os recursos importantes para se contratar a pessoa certa para a função.

Ambos os grupos de gestores indicam que só algumas vezes existe a preferência por recrutamento interno na hotelaria e que os colaboradores têm conhecimento das oportunidades de promoção interna.

O grupo de gestores de recursos humanos indica que a empresa tem sempre um documento com a descrição detalhada das funções e o grupo de gestores gerais, indica que só algumas vezes isto acontece. Em contexto de dificuldades económicas, a redução de colaboradores não seria uma solução, mais para gestores de recursos humanos (que respondem sempre) do que para gestores gerais (que tendem a responder quase sempre).

Tabela 47.

*Recrutamento e Seleção: comparação entre a perceção de Gestores de Recursos Humanos (GRH) e Gestores Gerais (G).*

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
GRH	Sempre	30,77%	38,46%	38,46%	15,38%	23,08%	46,15%	53,85%
	Quase sempre	30,77%	38,46%	30,77%	30,77%	23,08%	23,08%	0,00%
	Algumas vezes	30,77%	23,08%	15,38%	30,77%	46,15%	15,38%	30,77%
	Nunca	7,69%	0,00%	15,38%	15,38%	7,69%	15,38%	15,38%
G	Sempre	60,00%	60,00%	50,00%	30,00%	20,00%	10,00%	10,00%
	Quase sempre	20,00%	10,00%	30,00%	40,00%	20,00%	20,00%	50,00%
	Algumas vezes	20,00%	30,00%	20,00%	30,00%	60,00%	70,00%	20,00%
	Nunca	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%

Fonte: Questionário realizado em 2019

Quanto à diferença entre hotéis de pequena e grande dimensão, e para o recrutamento e seleção, os HG respondem mais veemente que o processo de seleção tende sempre a ser complexo, com métodos variados, como testes, entrevistas, dinâmicas de grupo, enquanto que os HP tende a responder mais no sentido contrário, que o processo de seleção não é complexo.

Por outro lado, os HP tendem a concordar mais do que os HG que existe sempre a preocupação de preencher de imediato um lugar vago, no entanto ambos concordam que isto acontece nos seus hotéis. De igual forma, os HP também indicam que existe sempre a preocupação de utilizar os recursos importantes para se contratar a pessoa certa para a função, apesar dos HG também concordarem.



Tabela 48.

*Recrutamento e Seleção: comparação entre a percepção de Hotéis pequena dimensão (HP) e Hotéis grande dimensão (HG).*

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
HP	Sempre	33,33%	66,67%	66,67%	66,67%	33,33%	0,00%	0,00%
	Quase sempre	0,00%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	33,33%
	Algumas vezes	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	66,67%	33,33%	33,33%
	Nunca	33,33%	0,00%	33,33%	33,33%	0,00%	33,33%	33,33%
HG	Sempre	45,00%	45,00%	40,00%	15,00%	20,00%	35,00%	40,00%
	Quase sempre	30,00%	25,00%	35,00%	40,00%	25,00%	20,00%	20,00%
	Algumas vezes	25,00%	30,00%	20,00%	35,00%	50,00%	40,00%	25,00%
	Nunca	0,00%	0,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	15,00%

Fonte: Questionário realizado em 2019

Nos HP e HG é dada prioridade ao recrutamento interno, sendo que os HP tendem a concordar mais com esta afirmação que os HG. Apesar disto, ambos os grupos indicam que os colaboradores somente algumas vezes têm conhecimento das oportunidades de promoção interna, sendo que também aqui a percentagem é superior nos HP.

Os hotéis de pequena dimensão indicam ainda que a empresa nem sempre tem um documento com a descrição detalhada das funções e os hotéis de grande dimensão respondem mais no sentido contrário, que a empresa tem a descrição de funções. Em contexto de dificuldades económicas, a redução de colaboradores não tende a ser uma solução para os HG, no entanto, para os HP esta redução de colaboradores é por vezes uma solução.

#### 5.1.4. Práticas de formação e desenvolvimento

No que respeita às políticas de formação, para os hotéis, esta tende a ser considerada uma das preocupações nas políticas do hotel, referindo os inquiridos, 52,17%, que o hotel oferece sempre formação aos colaboradores para além das horas obrigatórias por ano. As práticas de formação tendem a ser consideradas como um investimento e grande parte dos

respondentes dizem que mais de metade dos colaboradores fizeram sempre (34,78%) ou quase sempre (39,13%) formação no ano anterior.

Por outro lado, 43,48% dizem que somente algumas vezes os planos de formação procuram a aquisição de competências variadas. Os programas tendem a ser variados, quase sempre (34,78%) existem variados programas de formação no hotel. O que nos mostra que apesar dos hotéis considerarem a formação uma valência, na prática nem sempre procuram a aquisição de competências variadas. No mesmo sentido, somente algumas vezes (56,52%) a eficácia da formação é medida posteriormente através da melhoria do desempenho do colaborador, o que mostra que tende a não existir uma preocupação pela relação da formação e desenvolvimento de competências com a posterior performance e desempenho na função.

Tabela 49.

*Caraterização face à Formação*

	Nunca		Algumas Vezes		Quase Sempre		Sempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Q1 O hotel oferece formação aos colaboradores para além das 40 horas ano obrigatórias por lei.	0	0,0	6	26,09	5	21,74	12	<b>52,17</b>
Q2 Existem no hotel variados programas de formação.	3	13,04	7	30,43	8	<b>34,78</b>	5	21,74
Q3 No ano anterior, mais de metade dos colaboradores fizeram formação.	2	8,70	4	17,39	9	<b>39,13</b>	8	34,78
Q4 Os planos de formação procuram a aquisição de competências variadas.	1	4,35	10	<b>43,48</b>	6	26,09	6	26,09
Q5 A eficácia da formação é medida posteriormente através da melhoria do desempenho do colaborador.	3	13,04	13	<b>56,52</b>	3	13,04	4	17,39

Fonte: Questionário realizado em 2019

Quanto à formação na hotelaria, e comparando os dois grupos de respondentes, gestores de recursos humanos e gestores gerais, indicam que sempre ou quase sempre o hotel oferece formação aos colaboradores para além das horas por ano obrigatórias, sendo que os gestores de recursos humanos tendem a responder mais positivamente. Os gestores de recursos humanos indicam que somente algumas vezes os programas de formação no

hotel são variados e os gestores gerais, indicam que estes são variados sempre ou quase sempre, o que mostra uma opinião contrária e a especificidade da formação dos gestores.

Ambos os grupos de inquiridos concordam que os colaboradores fizeram formação no ano anterior. Em sentido contrário, o grupo de gestores indica que os planos de formação procuram a aquisição de competências variadas, enquanto que o grupo de gestores de recursos humanos indica que só algumas vezes isso acontece. Ambos os grupos indicam que, somente algumas vezes, a eficácia da formação é medida posteriormente através da melhoria do desempenho do colaborador.

Tabela 50.

*Formação: comparação entre a percepção de Gestores de Recursos Humanos (GRH) e Gestores Gerais (G).*

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
GRH	Sempre	53,85%	7,69%	38,46%	15,38%	15,38%
	Quase sempre	30,77%	30,77%	30,77%	23,08%	15,38%
	Algumas vezes	15,38%	46,15%	15,38%	53,85%	46,15%
	Nunca	0,00%	15,38%	15,38%	7,69%	23,08%
G	Sempre	50,00%	40,00%	30,00%	40,00%	20,00%
	Quase sempre	10,00%	40,00%	50,00%	30,00%	10,00%
	Algumas vezes	40,00%	10,00%	20,00%	30,00%	70,00%
	Nunca	0,00%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Questionário realizado em 2019

Quanto à diferença pela dimensão dos hotéis, os dois grupos indicam que o hotel oferece sempre formação aos colaboradores para além das horas obrigatórias por ano, sendo que os HP tendem a responder mais positivamente. O grupo dos HP indica também que existem sempre programas variados de formação no hotel e o grupo dos HG, indica que estes são quase sempre variados.

Os HP indicam que mais de metade dos colaboradores fizeram sempre formação no ano anterior, e os HG tendem a responder quase sempre. No entanto, os HP e os HG dizem que somente algumas vezes os planos de formação procuram a aquisição de competências variadas, ou seja, as formações preocupam-se unicamente em desenvolver competências

específicas. Também no mesmo sentido, HG e HP (com maior incidência) dizem que somente algumas vezes a eficácia da formação é medida posteriormente.

Tabela 51.

*Formação: comparação entre a percepção de Hotéis pequena dimensão (HP) e Hotéis grande dimensão (HG).*

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
HP	Sempre	66,67%	66,67%	66,67%	33,33%	33,33%
	Quase sempre	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Algumas vezes	0,00%	33,33%	0,00%	66,67%	33,33%
	Nunca	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%	33,33%
HG	Sempre	50,00%	15,00%	30,00%	25,00%	15,00%
	Quase sempre	20,00%	40,00%	45,00%	30,00%	15,00%
	Algumas vezes	30,00%	30,00%	20,00%	40,00%	60,00%
	Nunca	0,00%	15,00%	5,00%	5,00%	10,00%

Fonte: Questionário realizado em 2019

#### 5.1.5. Práticas de retenção

Na tabela que se segue e relativamente às práticas de retenção, podemos observar que o hotel contrata pessoas que se enquadrem na cultura da organização quase sempre (39,13%) e sempre (21,74%), o que surge como explicação em termos de preocupação com a retenção. Uma grande parte dos respondentes ao questionário (43,48%) afirma que o hotel possibilita aos colaboradores horários flexíveis, podendo esta ser uma estratégia de retenção ou também porque neste contexto existe a necessidade de preencher vários turnos. Quase sempre (39,13%) estes hotéis têm a preocupação de realizar atividades no exterior (desporto, eventos sociais) para que os colaboradores socializem entre eles.

Outra estratégia de retenção consiste no sistema de compensações e benefícios, tendencialmente os respondentes afirmam que somente algumas vezes (39,13%) os ordenados são competitivos dentro da hotelaria e que somente algumas vezes ((56,52%) os planos de carreira são conhecidos pelos colaboradores e pelos superiores.

Ainda no que respeita às políticas de retenção dos colaboradores nos hotéis, nem sempre a taxa de rotatividade é baixa, como sabemos neste contexto particular. Desta forma só algumas vezes (34,78%) são realizados contratos sem termo para garantir a permanência na organização. Em contrapartida, e provavelmente como forma de motivação, os respondentes dizem existir sempre (60,87%) recompensas relacionadas com um bom desempenho.

Tabela 52.

*Caraterização face à Retenção*

	Nunca		Algumas Vezes		Quase Sempre		Sempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Q1 Contratamos pessoas que se enquadrem na nossa cultura organizacional.	1	4,35	7	30,43	9	<b>39,13</b>	5	21,74
Q2 Permitimos aos colaboradores horários flexíveis.	0	0,0	6	26,09	7	30,43	10	<b>43,48</b>
Q3 Patrocinamos atividades no exterior (desporto, eventos sociais) para que os colaboradores socializem entre eles.	4	17,39	7	30,43	9	<b>39,13</b>	3	13,04
Q4 Os ordenados são competitivos dentro da hotelaria.	3	13,04	9	<b>39,13</b>	8	34,78	2	8,70
Q5 O hotel tem uma taxa de rotatividade baixa.	2	8,70	5	21,74	7	30,43	8	<b>34,78</b>
Q6 Os planos de carreira são conhecidos pelos colaboradores e seus superiores.	1	4,35	13	<b>56,52</b>	3	13,04	4	17,39
Q7 A empresa realiza maioritariamente contratos sem termo, em que os colaboradores têm garantida a permanência na organização.	5	21,74	8	<b>34,78</b>	3	13,04	6	26,09
Q8 Existem recompensas por um bom desempenho do colaborador.	0	0,0	7	30,43	2	8,70	14	<b>60,87</b>

Fonte: Questionário realizado em 2019

Quanto às práticas de retenção, vemos que os dois grupos de respondentes, gestores de recursos humanos e gestores gerais, indicam que o hotel contrata quase sempre pessoas que se enquadrem na cultura da organização e que o hotel possibilita aos colaboradores horários flexíveis.

O grupo de gestores de recursos humanos indica que os hotéis somente algumas vezes têm a preocupação de realizar atividades no exterior para que os colaboradores socializem entre eles e os gestores gerais tendem a responder de forma contrária.

Ambos os grupos afirmam que os ordenados somente algumas vezes são competitivos dentro da hotelaria. Quanto à taxa de rotatividade, gestores gerais respondem que esta é baixa, e gestores de recursos humanos indicam que só algumas vezes isto acontece. Os dois grupos dizem que algumas vezes são realizados contratos sem termo. Gestores de recursos humanos e gestores gerais dizem existir sempre recompensas relacionadas com um bom desempenho.

Tabela 53.

*Retenção: comparação entre a percepção de Gestores de Recursos Humanos (GRH) e Gestores Gerais (G).*

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
GRH	Sempre	23,08%	46,15%	7,69%	7,69%	15,38%	7,69%	30,77%	69,23%
	Quase sempre	38,46%	23,08%	30,77%	38,46%	30,77%	15,38%	7,69%	0,00%
	Algumas vezes	30,77%	30,77%	38,46%	38,46%	38,46%	61,54%	38,46%	30,77%
	Nunca	7,69%	0,00%	23,08%	15,38%	15,38%	7,69%	23,08%	0,00%
G	Sempre	20,00%	40,00%	20,00%	10,00%	60,00%	30,00%	20,00%	50,00%
	Quase sempre	40,00%	40,00%	50,00%	30,00%	30,00%	10,00%	20,00%	20,00%
	Algumas vezes	30,00%	20,00%	20,00%	40,00%	0,00%	50,00%	30,00%	30,00%
	Nunca	0,00%	0,00%	10,00%	10,00%	0,00%	0,00%	20,00%	0,00%

Fonte: Questionário realizado em 2019

Tendo por base as diferenças segundo a dimensão dos hotéis, e olhando as preocupações com a retenção, vemos que os dois grupos de hotéis indicam que o hotel contrata quase sempre pessoas que se enquadrem na cultura da organização, isto com maior visibilidade nos HP. Também, com maior visibilidade, o grupo dos HP possibilita sempre aos colaboradores horários flexíveis e tem a preocupação de realizar atividades no exterior para que os colaboradores socializem entre eles.

Como se percebe, os HP respondem que têm sempre uma taxa de rotatividade baixa, e os HG, quase sempre e sempre. Nos HG os planos de carreira tendem a ser mais conhecidos pelos colaboradores do que nos HP. Quanto à possibilidade de o hotel realizar contratos sem termo, as respostas distribuem-se nos dois grupos, não havendo um padrão associado ao tipo de dimensão. Quanto às recompensas relacionadas com um bom desempenho, tanto HP como HG respondem sempre, sendo que os valores são superiores no grupo dos HP.

Tabela 54.

*Retenção: comparação entre a percepção de Hotéis pequena dimensão (HP) e Hotéis grande dimensão (HG).*

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
<i>HP</i>	Sempre	0,00%	66,67%	66,67%	33,33%	66,67%	33,33%	33,33%	66,67%
	Quase sempre	66,67%	33,33%	33,33%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Algumas vezes	33,33%	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%	0,00%	33,33%	33,33%
	Nunca	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	33,33%	33,33%	0,00%
<i>HG</i>	Sempre	25,00%	40,00%	5,00%	5,00%	30,00%	15,00%	25,00%	60,00%
	Quase sempre	35,00%	30,00%	40,00%	35,00%	35,00%	15,00%	15,00%	10,00%
	Algumas vezes	30,00%	30,00%	35,00%	40,00%	25,00%	65,00%	35,00%	30,00%
	Nunca	5,00%	0,00%	20,00%	15,00%	5,00%	0,00%	20,00%	0,00%

Fonte: Questionário realizado em 2019

#### 5.1.6. Práticas de avaliação de desempenho

Quanto à avaliação de desempenho, 47,83% dos respondentes diz que esta é feita sempre anualmente, que várias pessoas (78,26%) participam neste processo e que sempre (69,57%) para a parte variável (incentivos, benefícios) do salário tende a depender do alcance dos objetivos estabelecidos à priori pela organização.

Grande parte dos respondentes, 39,13%, afirma que os resultados do desempenho têm impacto nas promoções e progressão na carreira. Por outro lado, somente algumas vezes (34,78%) os colaboradores participam na construção do processo de avaliação de desempenho e 30,43% afirma que durante a entrevista, se estabelecem planos de formação.

Tabela 55.

*Caraterização face à Avaliação de Desempenho*

	Nunca		Algumas Veze		Quase Sempre		Sempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Q1	5	21,74	8	<b>34,78</b>	7	30,43	2	8,70
Os colaboradores participam na construção do processo de avaliação de desempenho.								
Q2	1	4,35	4	17,39	7	30,43	11	<b>47,83</b>
A avaliação de desempenho é feita anualmente.								
Q3	4	17,39	6	26,09	4	17,39	7	<b>30,43</b>
Durante a entrevista de avaliação estabelecem-se planos de formação.								
Q4	5	21,74	4	17,39	5	21,74	9	<b>39,13</b>
Os resultados do desempenho têm impacto nas promoções.								
Q5	2	8,70	2	8,70	3	13,04	16	<b>69,57</b>
A parte variável (incentivos, benefícios) do salário depende do alcance dos objetivos.								
Q6	0	0,0	1	4,35	4	17,39	18	<b>78,26</b>
Várias pessoas participam no processo de avaliação de desempenho.								

Fonte: Questionário realizado em 2019

Quanto à avaliação de desempenho, gestores gerais indicam que somente algumas vezes os colaboradores participam na construção do processo de avaliação de desempenho e gestores de recursos humanos indicam nunca. Gestores de recursos humanos e gestores gerais indicam que a avaliação é sempre feita anualmente. Gestores gerais afirmam tendencialmente que sempre durante a entrevista, se estabelecem planos de formação e contrariamente, gestores de recursos humanos, afirmam que o fazem somente algumas vezes.

Muitos dos gestores de recursos humanos e gestores gerais indicam que os resultados têm sempre impacto nas promoções. Ambos os grupos de inquiridos indicam em grande parte que a parte variável (incentivos, benefícios) do salário depende do alcance dos objetivos. Também os dois grupos indicam que várias pessoas participam no processo de avaliação de desempenho.



Tabela 56.

*Avaliação de Desempenho: comparação entre a percepção de Gestores de Recursos Humanos (GRH) e Gestores Gerais (G).*

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
GRH	Sempre	15,38%	53,85%	23,08%	46,15%	69,23%	76,92%
	Quase sempre	30,77%	23,08%	15,38%	15,38%	15,38%	15,38%
	Algumas vezes	7,69%	15,38%	38,46%	15,38%	7,69%	7,69%
	Nunca	38,46%	7,69%	15,38%	23,08%	7,69%	0,00%
G	Sempre	0,00%	40,00%	40,00%	30,00%	70,00%	80,00%
	Quase sempre	30,00%	40,00%	20,00%	30,00%	10,00%	20,00%
	Algumas vezes	70,00%	20,00%	10,00%	20,00%	10,00%	0,00%
	Nunca	0,00%	0,00%	20,00%	20,00%	10,00%	0,00%

Fonte: Questionário realizado em 2019

No que se refere à diferença existente por dimensão dos hotéis e quanto à avaliação de desempenho, somente algumas vezes os colaboradores participam na construção do processo de avaliação de desempenho, sendo este valor mais acentuado no grupo dos HP.

Tabela 57.

*Avaliação de Desempenho: comparação entre a percepção de Hotéis pequena dimensão (HP) e Hotéis grande dimensão (HG).*

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
HP	Sempre	0,00%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	100,00%
	Quase sempre	0,00%	33,33%	0,00%	33,33%	33,33%	0,00%
	Algumas vezes	66,67%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Nunca	33,33%	0,00%	66,67%	33,33%	33,33%	0,00%
HG	Sempre	10,00%	50,00%	30,00%	40,00%	75,00%	75,00%
	Quase sempre	35,00%	30,00%	20,00%	20,00%	10,00%	20,00%
	Algumas vezes	30,00%	15,00%	30,00%	20,00%	10,00%	5,00%
	Nunca	20,00%	5,00%	10,00%	20,00%	5,00%	0,00%

Fonte: Questionário realizado em 2019

Os HG indicam, mais do que os HP que a avaliação é feita sempre anualmente. Para o grupo dos HP e durante a entrevista, nunca se estabelecem planos de formação, sendo que para o grupo dos HG, isto tende a acontecer. Ambos os grupos de respondentes indicam que os resultados têm impacto nas promoções. Ambos os grupos indicam que a parte variável (incentivos, benefícios) do salário depende do alcance dos objetivos, com grande incidência no grupo dos HG. Os dois grupos indicam que sempre, várias pessoas participam no processo de avaliação de desempenho, com maior incidência nos HP, que respondem todos.

#### 5.1.7. Competências dos gestores de recursos humanos

No que diz respeito às competências do gestor de recursos humanos, os respondentes ao questionário afirmam, no geral, que todas as onze competências são importantes, com médias acima de 4,53 (valores entre 1 e 7), o que significa que os gestores têm uma visão bastante positiva sobre estes aspetos e sua importância.

Tabela 58.

*Principais competências (em valores médios)*

Item	M
Inteligência emocional	6,47
Comunicação	6,26
Liderança e desenvolvimento da equipa	6,16
Visão de negócio	5,84
Orientação interna para o cliente	5,79
Orientação para resultados	5,79
Pensamento estratégico	5,63
Liderança da mudança	5,47
Construção de relações e <i>networking</i>	5,16
Especialista em recursos humanos	4,53

Fonte: Questionário realizado em 2019

Como podemos observar na tabela anterior, a nível dos respondentes em geral, as competências mais valorizadas são, a inteligência emocional (média de 6,47), seguida da comunicação (média de 6,26) e liderança e desenvolvimento de equipa (média de 6,16). A tabela faz um resumo de todas as competências que apresentam média mais significativa, por ordem decrescente. Os itens com média mais significativa são as competências que se mostram mais valorizadas pelos gestores inquiridos, na escala de Likert de 1 a 7.

Comparando os inquiridos, gestores gerais ou gestores da área de recursos humanos, verificamos que ambos os grupos tendem a valorizar as mesmas competências, não havendo diferenças substanciais. Vemos que, os gestores de recursos humanos tendem a valorizar mais a competência de inteligência emocional (média de 6,40), a competência de comunicação (média de 6,40) e a liderança e desenvolvimento de equipa (média de 6,30), enquanto os gestores gerais, valorizam as mesmas três competências, com médias respetivamente de: 6,56; 6,11 e 6,00. A competência menos valorizada para ambos os grupos é ser especialista em recursos humanos, que se refere a uma competência técnica.

Tabela 59.

*Importância das competências – gestores de recursos humanos versus gestores gerais*

	Média Total	Gestores recursos humanos	Gestores gerais
1. Pensamento estratégico	5,63	5,50	5,78
2. Visão de negócio	5,84	5,90	5,78
3. Construção de relações e <i>networking</i>	5,16	5,20	5,11
4. Liderança e desenvolvimento da equipa	<b>6,16</b>	6,30	6,00
5. Orientação para resultados	5,79	5,80	5,78
6. Inteligência emocional	<b>6,47</b>	6,40	6,56
7. Comunicação	<b>6,26</b>	6,40	6,11
8. Orientação interna para o cliente	5,79	5,70	5,89
9. Especialista em recursos humanos	4,53	4,70	4,33
10. Liderança da mudança	5,47	5,90	5,00

Fonte: Questionário realizado em 2019

Para as diferenças entre hotéis de pequena dimensão e grande dimensão, vemos que os hotéis de grande dimensão tendem a valorizar mais as competências de inteligência

emocional (6,47), comunicação (6,29) e liderança e desenvolvimento de equipa (6,24). No mesmo sentido, os hotéis de pequena dimensão tendem a valorizar mais as competências de inteligência emocional (6,50), comunicação (6,00), orientação para resultados (6,00), pensamento estratégico (6,00) e construção de relações e networking (6,00). A competência menos valorizada para ambos os grupos é também ser especialista em recursos humanos, e no caso específico dos hotéis de pequena dimensão, a competência de liderança de mudança.

Tabela 60.

*Importância das competências – hotéis pequena dimensão versus hotéis grande dimensão*

	Média Total	Hotéis pequena dimensão	Hotéis grande dimensão
1. Pensamento estratégico	5,63	6,00	5,59
2. Visão de negócio	5,84	5,50	5,88
3. Construção de relações e <i>networking</i>	5,16	6,00	5,06
4. Liderança e desenvolvimento da equipa	<b>6,16</b>	5,50	6,24
5. Orientação para resultados	5,79	6,00	5,76
6. Inteligência emocional	<b>6,47</b>	6,50	6,47
7. Comunicação	<b>6,26</b>	6,00	6,29
8. Orientação interna para o cliente	5,79	5,00	5,88
9. Especialista em recursos humanos	4,53	4,53	4,53
10. Liderança da mudança	5,47	4,50	5,59

Fonte: Questionário realizado em 2019

De uma forma geral, através do questionário aos gestores, verificamos que estes inquiridos consideram importantes as competências de gestão de recursos humanos e também valorizam as práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente quanto ao recrutamento e seleção, à formação, à retenção de colaboradores através das compensações e benefícios, a avaliação de desempenho e a participação dos colaboradores nas tomadas de decisão. No entanto, nem sempre os comportamentos vão neste sentido, como a nível da formação, a nível das condições de trabalho ou quanto à promoção de um clima positivo e favorável na organização.

#### 5.1.8. Uma sistematização dos resultados

Por forma a sistematizar os resultados obtidos no inquérito, realizou-se uma Análise Fatorial de Correspondências, que agrupou os resultados em duas dimensões. A componente explicativa das duas dimensões é, respetivamente, para a primeira dimensão, 28,657% e para a segunda dimensão, 22,304%.

Na primeira dimensão encontramos 12 medidas de discriminação com valores superiores a 0,45, sendo que apenas 7 são superiores a 0,5. Na segunda dimensão destacam-se apenas 4 medidas de discriminação com valores superiores a 0,45, sendo que iremos considerar o valor 0,436 nesta análise. Estes resultados vêm no sentido da descrição anteriormente feita, onde não foi possível detetar um claro padrão de perceções e práticas dos gestores relativamente às questões levantadas e, conseqüentemente, não foi possível estabelecer uma relação com as características dos hotéis quanto à dimensão e perfil.

Existem, no entanto, alguns aspetos a sublinhar, nomeadamente:

- do ponto de vista da gestão estratégia, a perceção dos gestores vai no sentido de valorizar os recursos humanos, considerando-os estratégicos (0,533) pelo que: os recursos utilizados com a gestão de recursos humanos são considerados como investimento (0,740), o hotel dedica uma importante quantidade de recursos para assegurar que contrata a pessoa certa (0,677), procura ter uma taxa de rotatividade baixa (0,500) e quando existe um lugar vago, tentam preenchê-lo de imediato (0,495). Neste contexto, os gestores de recursos humanos consideram que as ações implementadas pelo departamento de recursos humanos são estratégicas (0,617), tornando relevante a sua participação no planeamento da estratégia empresarial (0,533);

- do ponto de vista da valorização dos recursos humanos, como um ponto importante dessa gestão estratégica, vemos que o reconhecimento da importância de valorizar e incentivar os recursos humanos é transmitido pela importância que são atribuídas às ações de: patrocínio de atividades no exterior (desporto, eventos sociais) para que os colaboradores socializem entre eles (0,563), a prática de realizar maioritariamente contratos sem termo, em que os colaboradores têm garantida a permanência na organização (0,536), a existência de recompensas por um bom desempenho do colaborador (0,456), existirem no hotel variados

programas de formação (0,465), ou ser dada prioridade a candidatos internos em detrimento de externos (0,417).

Tabela 61.

*Inquérito aos Gestores - Análise Fatorial de Correspondências, Medidas de discriminação*

	Dimensão 1	Dimensão 2	Média
As ações implementadas pelo departamento de recursos humanos são estratégicas.	<b>,617</b>	,151	,384
Os gestores de recursos humanos participam no planeamento da estratégia empresarial.	<b>,533</b>	,142	,337
Os recursos utilizados com a gestão de pessoas são considerados como investimento.	<b>,740</b>	,020	,380
O hotel é pioneiro em novas áreas de produtos, serviços e atividades de mercado.	<b>,736</b>	,354	,545
Quando existe um lugar vago, tentamos preenchê-lo de imediato.	<b>,495</b>	,295	,395
O hotel dedica uma importante quantidade de recursos para assegurar que contrata a pessoa certa.	<b>,677</b>	<b>,584</b>	,630
É dada prioridade a candidatos internos em detrimento de externos.	<b>,417</b>	,332	,375
A empresa tem um documento com a descrição detalhada das funções.	,222	<b>,489</b>	,355
Existem no hotel variados programas de formação.	<b>,465</b>	,156	,311
Patrocínamos atividades no exterior (desporto, eventos sociais) para que os colaboradores socializem entre eles.	<b>,563</b>	,038	,300
O hotel tem uma taxa de rotatividade baixa.	<b>,500</b>	,396	,448
A empresa realiza maioritariamente contratos sem termo, em que os colaboradores têm garantida a permanência na organização.	<b>,536</b>	,194	,365
Os colaboradores participam na construção do processo de avaliação de desempenho.	,343	<b>,436</b>	,389
Existem recompensas por um bom desempenho do colaborador.	<b>,456</b>	,097	,277
Caracterização dos gestores - Escolaridade	,044	<b>,498</b>	,271
Caracterização dos gestores - Tempo (anos) de serviço no hotel	,001	<b>,449</b>	,225
Total ativo	15,188	11,821	13,505
% de variância	28,657	22,304	25,480

Fonte: Questionário realizado em 2019

Na dimensão 2, cabem realçar aspetos relacionados com as características do gestor: a sua escolaridade e o seu tempo de permanência no hotel. Estas duas variáveis, surgem associadas, a uma prática que procura valorizar o retorno positivo dos recursos humanos: assim, o hotel dedica uma importante quantidade de recursos para assegurar que contrata a

pessoa certa (0,584), a empresa tem um documento com a descrição detalhada das funções (0,489), e os colaboradores participam na construção do processo de avaliação de desempenho (0,436). Gestores com mais anos de experiência no hotel e maior escolaridade, valorizam estes dois aspetos.

## 5.2. A perspetiva dos especialistas

Relativamente ao contributo das oito entrevistas aos especialistas na área de gestão de recursos humanos e hotelaria<sup>8</sup>, foram referidas algumas preocupações, bem como mudanças que ocorrem e que se perspetivam para a gestão de recursos humanos a nível geral e concretamente na área da hotelaria e turismo no contexto de Lisboa. Os dados obtidos através das entrevistas a especialistas foram tratados através da análise categorial, que é a técnica mais utilizada de análise de conteúdo e funciona de forma a agrupar o texto em categorias ou temas.

Segundo os dados das entrevistas realizadas aos especialistas (ver Anexos D e E) a função RH é perspetivada como sendo uma função estratégica, “participada por todos os intervenientes e tem poder de decisão nas reuniões globais da organização” (Entrevistado A). As práticas de gestão de recursos humanos são geridas de acordo com a estratégia global, sendo que a ordem de importância de cada uma das práticas pode ser diferente dependendo da conjuntura e do contexto. De acordo com o Entrevistado A algumas das práticas são realizadas por consultores externos, “entidades externas que são contratadas para executar determinados processos de acordo com uma estratégia global”.

Segundo o Entrevistado C, a ideia da gestão estratégica deve estar ligada a um maior respeito das organizações pelos colaboradores e não os tratar como meros instrumentos que utilizam para ser bem sucedidas e dos quais se descartam quando consideram que não necessitam dos mesmos, devem ainda “estar preparados para os desafios porque todas as mudanças também são positivas. As organizações têm que estar despertas, ouvir os colaboradores”.

Para o Entrevistado F, é de “importância crucial para a implementação de boas práticas de recrutamento, de formação e de retenção de equipas e que o gestor tenha uma perspetiva

---

<sup>8</sup> Especialistas de gestão e hotelaria, do contexto académico e empresarial.

estratégica, ainda que a gestão de pessoas esteja alinhada com a gestão geral, que a função tem de trabalhar junto da direção geral” (Entrevistado H).

Enquanto nas últimas décadas as práticas de gestão de recursos humanos eram definidas pela organização, atualmente as empresas procuram ir ao encontro das necessidades dos colaboradores. O Entrevistado A e D referem uma mudança de paradigma, onde a gestão de recursos humanos deixou de estar focalizada unicamente nos interesses e necessidades das organizações para passar a estar também nos interesses individuais dos colaboradores, como refere o Entrevistado A, “o planeamento estratégico para atingir os objetivos que são propostos são feitos pelo próprio, a empresa só tem que ajudar ou alinhar”. O foco “cada vez mais é o próprio colaborador... a avaliação não é feita pela empresa, é realizada pelo próprio, é a pessoa que faz a sua autoavaliação, diz à empresa como desempenhou a sua função e quais os aspetos a melhorar e fazer diferente”. Com esta mudança de paradigma, “ganhamos mais compromisso e ganhamos em termos das expectativas dos colaboradores”.

No que se refere à retenção de colaboradores, esta tende a não ser “uma preocupação pois nem sempre é importante, nem sempre a retenção pode ser considerada uma estratégia” para o Entrevistado A e para o Entrevistado E, que indicam que “muitas organizações não estão interessadas em reter os seus colaboradores”. No entanto, nesta fase de mudança de paradigma na gestão de recursos humanos, ainda se verificam ideias contraditórias dos seus profissionais, enquanto uns referem a falta de interesse das empresas em reter pessoas, outros afirmam que a não retenção é um fator não intencional provocado por uma liderança desatenta (Entrevistado B).

Quanto ao processo de recrutamento e seleção são referidas dificuldades em recrutar pessoas (Entrevistado D) e a não adequação das candidaturas às ofertas de lugares de trabalho, como “exemplo para uma função de sub-chefe de sala sem mínimas qualificações, portanto veem os anúncios e enviam candidaturas”. Também é referido o desajustamento do comportamento dos millenials às exigências das organizações. Para o Entrevistado F o recrutamento e seleção “não é gerido de forma estratégica ou proativa... é muitas vezes ineficiente porque é tardio, desfocado e não está orientado para as pessoas, mas sim para as posições”. Este processo é de extrema importância segundo o Entrevistado H, uma vez que



“dita um bom match entre skills dos candidatos e cultura da empresa e ainda objetivos da função”.

Quanto à formação e desenvolvimento, o Entrevistado D refere a importância de formações curtas e polyvalentes e à rotação de tarefas. Segundo o Entrevistado D, a formação “é mesmo no local, explicando como é que é o serviço; um dia fazer o serviço de vinhos, outro dia outro tipo de formação”. Também é referido pelo Entrevistado B, que para formar colaboradores é “preparar as pessoas para um futuro sobre o qual não existe informação; é dotá-las de competências diversas”. Neste contexto, a formação “é na maioria dos casos antiquada e/ou desajustada”, segundo o Entrevistado F e para o Entrevistado G, esta “é uma questão fundamental para a adequação da oferta às solicitações da procura”.

No que se refere à liderança, reconhece-se a importância do reconhecimento da motivação intrínseca nos colaboradores, para além da extrínseca e a importância da chefia nesta avaliação, tanto na entrada ou seleção, como na avaliação de desempenho. Segundo os entrevistados, o pagamento de “um prémio de desempenho anual a todos os colaboradores, desde o copeiro ao diretor geral” é um importante fator de motivação. Também referido como fundamental está a manutenção do “equilíbrio entre a vida pessoal e profissional” dos colaboradores.

Para o Entrevistado E “as pessoas tomarem parte nas decisões faz com que estejam mais motivadas e implicadas no seu trabalho”. Também para o Entrevistado F, “para que os colaboradores se sintam envolvidos é preciso que sejam envolvidos no processo de tomada de decisão”, ou seja, “os colaboradores sentem-se mais interessados e motivados”, o que se torna “importante para criar engagement”.

Quanto à avaliação de desempenho e da performance, segundo o Entrevistado F, “é o mais eficaz instrumento de feedback e é um momento que tem várias repercussões ao longo do ano”. Mas para o Entrevistado E, “as pessoas deveriam ser elas próprias responsáveis pelo desempenho adequado”.

Relativamente às competências que os especialistas valorizam num gestor de recursos humanos, foram indicadas: o trabalho em equipa; a diversidade; a interculturalidade; a aprendizagem ao longo da vida; as competências emocionais como capacidade de escuta ou empatia; a capacidade de comunicação e a resolução de conflitos. Os entrevistados destacaram a relevância das competências transversais para o gestor de recursos humanos.

De qualquer forma, indicaram as competências técnicas como base e necessárias para a função.

Os respondentes destacaram ainda como características importantes para o gestor, a gestão intercultural, de perceber todas as culturas e as suas idiossincrasias, capacidade de adaptação, para poder adaptar às exigências de cada classe etária, a empatia, a resiliência, a escuta ativa, o sentido de urgência, a característica da personalidade locus de controle interno, o feedback, a gestão de tempo, a gestão de stress, a gestão de energia emocional, a assertividade, a inteligência emocional, a comunicação, a integridade, a humildade e a orientação para a ação.

Em relação a mudanças perspectivadas ou necessárias à gestão de recursos humanos, foi referido que “a função recursos humanos como a conhecemos até hoje, vai mudar nos próximos tempos... muito” (Entrevistado A) e também que “a gestão de pessoas no turismo como fator que promove a compreensão das diferentes culturas, pode promover uma mais fácil resolução de conflitos a nível mundial e político”, ou seja, o turismo como impulsionador da paz no mundo e harmonia entre os povos (Entrevistado B).

Uma preocupação referida pelo Entrevistado D foi a falta de maturidade dos colaboradores mais jovens e a dificuldade em aceitar regras, “com 35 anos tem outra maturidade, é uma segunda oportunidade de vida que está a ter... e ao ter outras responsabilidades não é a geração com menos responsabilidades que vive em casa dos pais... esta geração não está à espera de esperar. Quer para já! Quer reconhecimento imediato! Quer evoluir rapidamente e não estando satisfeitos, saltam para outro projeto porque é assim que veem... easygoing”, o que representa um desafio para a gestão destes colaboradores.

Ainda outro aspeto referido pelo Entrevistado F, prende-se com a importância de que as “unidades hoteleiras comecem a dar melhores condições aos seus colaboradores, como contrato sem termo, melhores condições salariais e outro tipo de benefícios”. Referido ainda pelo Entrevistado E ser necessária uma “melhor preparação através de uma maior mobilidade dos estudantes desta área de atividade e de uma passagem dos mesmos por diferentes hotéis e países do mundo”.

De uma forma geral, os inquiridos, gestores e especialistas de recursos humanos dos hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa, afirmam como importantes para a organização, as

práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente o recrutamento e seleção, a formação, a retenção através das compensações e benefícios, a avaliação de desempenho e a participação dos colaboradores nas tomadas de decisão. A gestão estratégica de recursos humanos tem impacto no desempenho e performance do hotel, nomeadamente a formação e desenvolvimento dos colaboradores. A preocupação por um bom ambiente de trabalho, de bem-estar laboral é também importante nesta estratégia. A comunicação fluída na organização é outro aspeto que facilita mudanças organizacionais e promove a aprendizagem contínua (Machado et al., 2019).

### 5.3. A perspetiva dos colaboradores

Através do questionário aos colaboradores, é feita uma análise das respostas acerca da perceção dos colaboradores sobre as práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente nas áreas de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, remunerações e incentivos e avaliação do desempenho, bem como a sua possibilidade de participação na tomada de decisões.

De forma a sistematizar os resultados deste inquérito, realizou-se uma análise fatorial em componentes principais com uma rotação *varimax*. Foram encontrados quatro fatores, com valores próprios superiores a 1, apresentando estes uma variância conjunta de 57,732%.

Tabela 62.

*Valores % variância explicada*

	Total	% da variância	% variância acumulada
Fator 1	2,992	16,625	16,625
Fator 2	2,896	16,089	32,714
Fator 3	2,591	14,394	47,108
Fator 4	1,912	10,624	57,732

Fonte: Questionário realizado em 2019

Registou-se um valor de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) de 0,890, o que revela que a análise fatorial, com recurso ao método de componentes principais, apresenta uma elevada representatividade.

A análise fatorial permite reduzir o número de variáveis relacionadas entre si a um pequeno número de fatores que as representam. Pode ser definida como o conjunto de técnicas que pretende avaliar a correlação entre as variáveis e avalia a validade das mesmas variáveis, que constituem os fatores, indicando assim se medem ou não os conceitos em estudo (Pestana & Gageiro, 2008).

Tabela 63.

*Peso de cada um dos itens no fator após análise fatorial dos componentes principais, com rotação varimax, valores próprios e variância explicada*

Itens	Fator			
	1	2	3	4
1. Os colaboradores têm possibilidade para tomar decisões.	0,779			
4. Os colaboradores podem sugerir melhoramentos quanto à forma de realizar o trabalho.	0,738			
3. Existe uma comunicação fluída entre colaboradores e supervisores.	0,614			
2. Os colaboradores são consultados pela direção para a tomada de decisões.	0,565			
13. O hotel realiza maioritariamente contratos sem termo, em que os colaboradores têm garantida a permanência na organização.	0,542			
15. Os colaboradores participam na construção do processo de avaliação de desempenho.	0,516			
14. Existem recompensas por um bom desempenho do colaborador.		0,770		
9. O hotel promove atividades no exterior (desporto, eventos sociais) para que os colaboradores socializem entre eles.		0,688		
18. A parte variável (incentivos, benefícios) do salário depende do alcance dos objetivos.		0,652		
17. Os resultados do desempenho têm impacto nas promoções.		0,555		
11. O hotel permite aos colaboradores horários flexíveis.			0,715	
16. A avaliação de desempenho é feita anualmente.			0,650	
10. Os ordenados são competitivos dentro da hotelaria.			0,620	
7. O hotel oferece formação aos colaboradores para além das 35 horas ano obrigatórias por lei.			0,576	
12. Os planos de carreira são conhecidos pelos colaboradores e seus superiores.			0,488	
5. Na seleção de colaboradores é dada prioridade a candidatos internos em detrimento de externos.				0,694
8. Existem no hotel variados programas de formação.				0,562
6. Os colaboradores têm sempre conhecimento das oportunidades de promoção interna.				0,469
Valores Próprios	2,992	2,896	2,591	1,912
Variância Explicada	19,625	16,089	14,394	10,624

Fonte: Questionário realizado em 2019

A tabela apresenta o peso (saturação), dos itens no questionário aplicado, associadas 4 componentes principais, analisadas de seguida através da consistência interna e das respetivas correlações com o construto global (Dimensão Geral). Tendo em conta o peso dos vários itens em cada fator, podemos “batizá-los”, expressando a sistematização em 4 características: Participação, Retenção, Valorização e Investimento.

Tendo em conta os fatores que decorrem da análise, verificamos que existe uma maior representação do fator relacionado com a Participação (consulta para a tomada de decisão ou mesmo tomada de decisão, sugestão ou participação no processo de avaliação), aspetos que surgem relacionados com as variáveis: contratos sem termo e a ocorrência de comunicação fluída. O segundo fator, a Retenção, salienta os itens 9, 14 e 17, que mostram a importância de promover colaboradores como forma de os reter na organização. O terceiro fator, designado Valorização, aparece associado a variáveis como a existência de planos de carreira, avaliação de desempenho anual, bem como a possibilidade de horários flexíveis e salários competitivos. Estes aspetos cruzam com aspetos de valorização, como a possibilidade de fazer formação. O quarto fator, designado Investimento, aponta o foco do gestor nos colaboradores, demonstrado em aspetos como o recrutamento interno e a oferta de formação.

Nas dimensões desenvolvidas a partir da análise fatorial, foi calculada a consistência interna, através do *Alpha de Cronbach*. O total da escala apresentou uma consistência interna de 0,892, tendo as restantes dimensões obtido valores entre 0,731 e 0,821. Apenas se registou um valor baixo de Alpha (0,514), relativo ao fator 4.

Tabela 64.

*Valores de coeficiente Alpha de Cronbach*

Dimensões/Fatores	<i>Alpha de Cronbach</i>	Nº de Itens
Questionário colaboradores		
1 - Participação	0,821	6
2 - Retenção	0,807	4
3 - Valorização	0,731	5
4 - Investimento	0,514	3
Dimensão Geral	0,892	18

Fonte: Elaboração Própria

No mesmo alinhamento temos os valores normativos de saturação dos itens. As questões em que os colaboradores tendem a concordar mais são os itens 13 (média de 2,60), 5 (média de 2,49) e 2 (média de 2,44), que nos mostram que, no entendimento dos colaboradores, o hotel se preocupa com a retenção dos mesmos através do tipo de contratos, privilegia o recrutamento interno e que os colaboradores têm alguma participação na tomada de decisões. Contudo, se olharmos o elevado desvio padrão do item “prioridade aos candidatos internos em vez de externos”, verificamos que existe consenso, havendo quem pontue o item ora com valores altos, ora com valores baixos.

Tabela 65.

*Valores normativos da saturação dos itens, por ordem decrescente de média*

Item	Dimensão	Média	Desvio-Padrão
13. O hotel realiza maioritariamente contratos sem termo, em que os colaboradores têm garantida a permanência na organização.	Participação	2,60	1,062
5. Na selecção de colaboradores é dada prioridade a candidatos internos em detrimento de externos.	Investimento	2,49	1,272
2. Os colaboradores são consultados pela direcção para a tomada de decisões.	Participação	2,44	0,961
12. Os planos de carreira são conhecidos pelos colaboradores e seus superiores.	Valorização	2,39	1,048
11. O hotel permite aos colaboradores horários flexíveis.	Valorização	2,35	0,988
15. Os colaboradores participam na construção do processo de avaliação de desempenho.	Participação	2,29	1,018
9. O hotel promove actividades no exterior (desporto, eventos sociais) para que os colaboradores socializem entre eles.	Retenção	2,23	1,092
6. Os colaboradores têm sempre conhecimento das oportunidades de promoção interna.	Investimento	2,18	1,148
10. Os ordenados são competitivos dentro da hotelaria.	Valorização	2,18	0,961
7. O hotel oferece formação aos colaboradores para além das 40 horas ano obrigatórias por lei.	Valorização	2,11	1,082
17. Os resultados do desempenho têm impacto nas promoções.	Retenção	2,10	1,079
8. Existem no hotel variados programas de formação.	Investimento	2,10	1,115
16. A avaliação de desempenho é feita anualmente.	Valorização	2,10	1,165
1. Os colaboradores têm possibilidade para tomar decisões.	Participação	2,10	0,867
18. A parte variável (incentivos, benefícios) do salário depende do alcance dos objetivos.	Retenção	2,05	1,030
14. Existem recompensas por um bom desempenho do colaborador.	Retenção	1,98	0,892
4. Os colaboradores podem sugerir melhoramentos quanto à forma de realizar o trabalho.	Participação	1,94	0,933
3. Existe uma comunicação fluída entre colaboradores e supervisores.	Participação	1,81	0,741

Fonte: Questionário realizado em 2019

Por outro lado, as afirmações com médias mais baixas e que por sua vez os colaboradores tendem a discordar mais referem-se aos itens 3 (média de 1,81), 4 (média de 1,94) e 14 (média de 1,98), que nos mostram que os colaboradores discordam que existe boa comunicação entre colaboradores e supervisores, que não podem sugerir melhoramentos quanto aos procedimentos de trabalho e que não existem recompensas tendo em conta o desempenho.

De qualquer forma, observamos que no entendimento dos colaboradores, o hotel tende a preocupar-se com a retenção dos mesmos através do tipo de contratos, privilegia o recrutamento interno e que os colaboradores têm alguma participação na tomada de decisões. Por outro lado, os colaboradores discordam que existe boa comunicação entre colaboradores e supervisores, que os colaboradores podem sugerir melhoramentos quanto aos procedimentos de trabalho e que existem recompensas tendo em conta o desempenho.

De forma geral e quanto ao questionário dos colaboradores, podemos verificar que a resposta mais comum dos inquiridos tende a ser uma posição neutra por parte destes, uma vez que não existe um posicionamento claro quanto à maior parte dos itens do questionário. Apesar de termos garantido o anonimato destas respostas e desta forma, isso constitui uma limitação nestes dados, uma vez que não podemos associar em específico os colaboradores ao tipo de hotel, mas somente analisar os dados num todo. No entanto, com consciência desta limitação neste questionário aos colaboradores, pareceu-nos importante este contributo da perspectiva dos recursos humanos quanto às práticas de gestão.

#### 5.4. Gestão de recursos humanos na hotelaria – um contraponto entre gestores *versus* colaboradores

No que diz respeito às relações entre os dois questionários e fazendo uma comparação entre gestores de recursos humanos e colaboradores nos hotéis, podemos verificar que as correlações não se apresentam estatisticamente significativas, como se observa na tabela abaixo. Ainda assim, faremos uma análise comparativa dos dois grupos de respondentes.

Com base na tabela abaixo, podemos verificar a existência de uma fraca correlação positiva entre a questão 3 dos colaboradores e a questão 2.3 dos gestores ( $r(19) = 0,233; p > 0,05$ ). O que mostra que gestores e colaboradores indicam que existe uma comunicação fluída

entre colaboradores e supervisores, ainda que esta relação seja positiva, ela mostra-se fraca. Registou-se igualmente uma fraca correlação positiva entre a questão 7 dos colaboradores e a questão 4.1. dos gestores ( $r(19) = 0,307; p > 0,05$ ), o que nos indica que os dois grupos de respondentes concordam que a formação vai para além das 40 horas obrigatórias por lei e que existem variados programas de formação no hotel.

Tabela 66.

*Coeficiente de Correlação de Pearson entre as questões dos colaboradores com as respetivas questões dos gestores*

Dimensões	Correlação	<i>p-value</i>
Colab_1 vs Gest_2.1	-0,074	0,763
Colab_2 vs Gest_2.2	-0,028	0,908
<b>Colab_3 vs Gest_2.3</b>	<b>0,233</b>	0,337
Colab_4 vs Gest_2.4	-0,158	0,519
Colab_5 vs Gest_3.5	-0,098	0,690
Colab_6 vs Gest_3.6	-0,150	0,539
<b>Colab_7 vs Gest_4.1</b>	<b>0,307</b>	0,201
Colab_8 vs Gest_4.3	0,238	0,326
Colab_9 vs Gest_5.5	-0,101	0,679
Colab_10 vs Gest_5.6	-0,279	0,248
Colab_11 vs Gest_5.3	0,164	0,502
Colab_12 vs Gest_5.8	0,130	0,595
Colab_13 vs Gest_5.9	0,234	0,334
Colab_14 vs Gest_5.10	-0,032	0,897
Colab_15 vs Gest_6.3	0,186	0,446
Colab_16 vs Gest_6.5	-0,212	0,383
Colab_17 vs Gest_6.7	0,147	0,549
Colab_18 vs Gest_6.8	0,181	0,459

Fonte: Questionário realizado em 2019



Também, os dois grupos tendem a concordar que os hotéis garantem a permanência dos colaboradores através de contratos sem termo, que os planos de carreira são conhecidos por colaboradores e superiores e que são permitidos horários flexíveis. Quanto à avaliação de desempenho, os dois grupos de respondentes, dizem que os colaboradores participam neste processo, que os resultados têm impacto nas promoções e que a parte variável do salário depende do alcance dos objetivos.

Pelo contrário, algumas questões relacionam-se negativamente, ainda que não se apresentem significativas. De qualquer forma, podemos verificar que nestes itens colaboradores e gestores de recursos humanos discordam, como por exemplo em relação à possibilidade dos colaboradores para tomar decisões, serem consultados e poderem sugerir formas diferentes de realizar o trabalho. Colaboradores também discordam que eles tenham conhecimento de oportunidades de promoção e que lhes seja dada prioridade em detrimento de candidatos externos. Os colaboradores também discordam que existam atividades no exterior para socialização, que os ordenados sejam competitivos e que existam recompensas para um bom desempenho. Ainda indicam que a avaliação de desempenho nem sempre é feita anualmente.

Relativamente aos pontos em comum, das perspetivas de gestores e colaboradores, vemos que tendencialmente a formação é valorizada para além das horas obrigatórias por lei e que existe uma comunicação fluída entre colaboradores e supervisores. No que diz respeito às diferenças, verificamos que os gestores têm uma perceção mais estratégica da atuação empresarial, enquanto os colaboradores valorizam aspetos mais práticos da gestão, como sejam a flexibilidade dos horários, as remunerações ou as possibilidades de progressão interna, relativizando a formação ou a participação no processo de avaliação face aos fatores anteriores.

Estas duas perspetivas encontradas no contexto da hotelaria de 5 estrelas em unidades localizadas numa grande cidade europeia, mostram o longo caminho que temos a percorrer no que respeita à valorização dos recursos humanos, com o reconhecimento de todos esses mesmos recursos humanos.

## **Capítulo 6: Discussão das práticas de gestão de recursos humanos na hotelaria numa abordagem sistémica**

Neste capítulo são analisadas e discutidas as práticas de gestão de recursos humanos na hotelaria, tendo em conta os dados resultantes da presente investigação e comparando estes dados com os contributos teóricos apresentados inicialmente no trabalho. É ainda apresentada uma análise swot para a hotelaria e uma análise específica para gestores gerais e para gestores de recursos humanos, quanto às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças das práticas de gestão de recursos humanos implementadas na hotelaria em Lisboa.

É sabido que as práticas de gestão de recursos humanos influenciam o desempenho dos colaboradores e este comportamento concretamente no setor hoteleiro tem grande impacto na satisfação dos turistas, e é por isso importante para as organizações manterem a vantagem competitiva, promovendo comportamentos adequados e que vão ao encontro dos objetivos organizacionais. As práticas de gestão de recursos humanos afetam positivamente os comportamentos dos colaboradores, nomeadamente comportamentos empreendedores, desta forma o gestor tem um papel mediador nesta relação (Surucu & Sesen, 2019). O presente estudo mostra esta relevância.

Quanto à gestão estratégica de recursos humanos, os itens mais valorizados pelos inquiridos são em especial que “os gestores de pessoas devem participar no planeamento e execução da estratégia empresarial”, “as ações implementadas pelo departamento de recursos humanos são estratégicas” e que “os recursos utilizados com a gestão de pessoas são considerados como investimento”, o que nos mostra que existem preocupações de quem gere no sentido de uma gestão estratégica. A função RH é perspetivada como sendo uma função estratégica, de importância crucial para a implementação de boas práticas e o gestor deve ter uma perspetiva estratégica, bem como alinhar a gestão de recursos humanos e a gestão geral da organização.

Por outro lado, e apesar do “hotel responder de maneira rápida a novas oportunidades e necessidades”, só algumas vezes o hotel “é pioneiro em novas áreas de produtos, serviços e atividades de mercado”, ou seja, os gestores consultados responderam atribuindo menor valorização a questões ligadas à inovação, mantendo um cariz nitidamente clássico e conservador, com receio das mudanças e inovações, já que estas podem ser acompanhadas

de incertezas e riscos ainda não experimentados e conhecidos na sua ou outras unidades hoteleiras.

Importantes contributos de Machado e colegas (2019) mostram que a gestão de recursos humanos estratégica tem impacto na performance do hotel, nomeadamente a formação e o desenvolvimento dos colaboradores tem grande influência no desempenho global da organização. Também, a preocupação por ter um bom ambiente de trabalho, de bem-estar laboral, provou neste estudo ser uma importante decisão estratégica. A comunicação eficaz e fluída na estrutura hierárquica, facilita as mudanças organizacionais e promove a gestão do conhecimento e aprendizagem contínua.

As pessoas são um aspeto chave para o sucesso organizacional, mas as estratégias são feitas por pessoas e implementadas também por pessoas e, por isso, o sucesso da estratégia depende não só das decisões e de como estas são planeadas e geridas, mas como as decisões são implementadas e concretizadas pelos colaboradores na organização (Evans et al., 2003). Tal como no estudo de Uysal (2012), a formação e desenvolvimento, a avaliação de desempenho e as compensações, mostram que as práticas de gestão de recursos humanos têm impacto na gestão estratégica.

A partir do quadro teórico de García-Pardo (2009), Hester (2005) e Uysal (2012) vemos que as práticas de gestão de recursos humanos adotadas pelos hotéis, nomeadamente quanto à participação dos colaboradores nas tomadas de decisões, ao processo de recrutamento e seleção, à formação, à retenção e à avaliação de desempenho, são valorizadas. Os hotéis que utilizam técnicas rigorosas de seleção, tendem a oferecer emprego estável, formação regular aos colaboradores e a facilitar a participação dos colaboradores.

Quanto à participação dos colaboradores, os resultados mostram que os colaboradores mais e menos qualificados tendem a ser consultados pela direção para a tomada de decisões pontuais. Ambos os grupos “podem sugerir melhoramentos quanto à forma de realizar o trabalho”, sendo que nos colaboradores mais qualificados isto tende a acontecer com mais frequência neste contexto da hotelaria, provavelmente relacionado com o grau de autonomia dos mesmos, comparado com o grau de autonomia dos colaboradores menos qualificados.

Estes resultados vão no sentido da literatura, onde se defende que a participação dos colaboradores tem um impacto bastante significativo no desempenho da organização, tanto

as pessoas como o seu empenho e dedicação têm relação com a melhoria da performance da organização. Vários autores reforçam a importância do desenvolvimento dos recursos humanos nas organizações, especificamente no setor hoteleiro, devendo a gestão do hotel estar preocupada tanto com a participação, como com a qualificação dos colaboradores (Triatmanto et al., 2019).

No que se refere à comunicação e à forma como esta circula na organização, os inquiridos dizem que esta será tendencialmente mais fluída e fácil entre colaboradores mais qualificados e supervisores do que entre colaboradores menos qualificados e supervisores. Surucu e Sesen (2019), defendem que a comunicação e os canais de comunicação fluídos na estrutura hierárquica fazem com que seja mais fácil promover novas ideias e partilha de conhecimentos. Estes autores mostram a importância da circulação da informação e comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos da organização, o que contraria os resultados encontrados, uma vez que a comunicação tende a ter mais barreiras nos níveis hierárquicos mais baixos e não circula com a mesma fluidez entre os colaboradores menos qualificados e supervisores.

No contexto hoteleiro, as práticas de recrutamento e seleção de candidatos são uma etapa inicial e fundamental para garantir um serviço de qualidade por parte dos colaboradores. Em hotéis de 4 e 5 estrelas, são utilizados formulários de candidaturas formais e análises de currículos como método de seleção, entrevistas, referências e testes de conhecimentos. O recrutamento interno, através de promoções ou rotações de funções, pode ser mais eficaz comparado com o recrutamento externo (Chytiri et al., 2018). Os gestores indicam que “o processo de seleção é complexo, com métodos variados, como testes, entrevistas, dinâmicas de grupo, e outros”, mas nem sempre “a empresa tem um documento com a descrição detalhada das funções”. Indicam ainda que “o hotel dedica uma importante quantidade de recursos para assegurar que contrata a pessoa certa” e que quando existe um lugar vago, tentam preenchê-lo de imediato.

Os resultados mostram ainda que nem sempre é dada prioridade ao recrutamento interno, sendo muitas vezes a opção por recrutamento externo ou misto e os colaboradores nem sempre têm conhecimento das oportunidades internas. O recrutamento e seleção é de extrema importância, no entanto, nem sempre é gerido de forma estratégica ou proativa,

muitas vezes existe uma gestão reativa e tardia, não estando orientado para as pessoas, mas sim para as funções.

Quanto à formação, os respondentes tendem a indicar que esta é considerada como um investimento, uma vez que os hotéis tendem a oferecer formação aos colaboradores para além das obrigatórias por força da lei laboral. No entanto, esta só é medida posteriormente através da melhoria do desempenho do colaborador. E ainda, nem sempre são procurados programas diversificados de formação ou a aquisição de competências variadas, em muitos casos ela é antiquada ou desajustada, o que pode ser um ponto a melhorar a nível organizacional e que também se relaciona com a motivação dos colaboradores para a formação. Este aspeto vai no sentido de Amorim et al. (2013), que apontam que é importante ter em conta e adaptar a qualificação dos profissionais e respetivos requisitos das funções a desempenhar para que estes estejam preparados para o adequado desempenho das suas funções. O trabalho e as funções no turismo, implicam muitas vezes, trabalhos temporários, remuneração pouco atrativa, horários por turnos, trabalhar em períodos de férias ou descanso, o que pode ter consequências como a alta rotatividade de colaboradores e posterior dificuldade em manter os padrões de qualidade dos serviços.

Para Marinakou e Giousmpasoglou (2019) a formação e desenvolvimento devem ser estratégicas e desenhadas de forma a preparar os colaboradores para os diferentes contextos. A formação mais utilizada no contexto hoteleiro é a contínua e na unidade empresarial turística, sentindo-se muitas vezes uma falha que se considera relevante em relação à falta de promoção de formação pelas associações do setor, já que cada unidade empresarial tem limitações e nem sempre um número de colaboradores que se justifique fazerem cursos formativos para cada um dos lugares e funções.

Segundo diferentes autores, vemos que os gestores têm um importante papel, tal como promover programas de formação para o desenvolvimento de conhecimentos, competências e capacidades. Por outro lado, a formação também tem um importante papel na motivação dos colaboradores. Para além disso, o planeamento das carreiras é um importante fator na motivação e por isso os gestores devem pensar em programas que vão ao encontro das expectativas dos colaboradores (Surucu & Sesen, 2019).

Quanto à retenção de colaboradores, mostram os resultados que esta nem sempre é uma preocupação ou é considerada importante. No entanto, as condições de trabalho, como

contratos ou a promoção de um clima positivo e favorável entre colaboradores, as práticas de retenção ou continuidade na organização mostram que os itens mais valorizados pelos respondentes foram a nível das recompensas pela concretização dos objetivos individuais, os horários flexíveis e por vezes as atividades no exterior da organização para que haja uma maior e melhor socialização entre os colaboradores de hotéis.

Estas respostas dos gestores inquiridos vão no sentido de Marinakou e Giousmpasoglou (2019), que sugerem que esta seja feita através das práticas de gestão de pessoas e estratégias de comunicação entre colaboradores. Para os autores, as práticas organizacionais devem ser no sentido de desenvolver uma cultura organizacional que promova horários flexíveis de trabalho, um clima organizacional de bem-estar e boa comunicação interna. A motivação intrínseca, o empowerment e atividades de reconhecimento são também práticas importantes para a retenção. Recompensas financeiras são também usadas nos hotéis de luxo. Atividades em que os colaboradores se envolvem, como team buildings são recomendadas.

Também Duarte et al. (2015) referem que na hotelaria, o investimento nas práticas de gestão e retenção de colaboradores é um elemento chave para a satisfação e motivação dos colaboradores e verifica-se que os mesmos tendem a apresentar menos intenções de deixar a organização, reduzir o índice de turnover ou rotatividade e promover o bem-estar no trabalho, se existir uma perceção de suporte e apoio por parte da organização.

Quanto à avaliação de desempenho, os gestores inquiridos consideram-na como o mais eficaz instrumento de feedback e como um processo que tem várias repercussões na performance. Feita anualmente na maior parte dos casos e tendo várias pessoas a participar neste processo, sendo por isso um aspeto importante neste contexto e que tende a relacionar-se com as promoções e progressões na carreira, que tem impacto na parte variável do salário. No entanto, como vimos, nem sempre os colaboradores participam na construção do processo. Outro aspeto a assinalar é que a avaliação do desempenho é por vezes confundida com os resultados, quando na verdade deve ser feita autonomamente e com critérios de qualidade e não só de quantidade e muito menos atendendo quase exclusivamente aos resultados obtidos.

Camara et al. (2007) defendem que neste processo de avaliação devem existir padrões claros de comparação da performance com o que é esperado por parte dos

colaboradores, e as condições de trabalho devem ser similares com aquilo que é avaliado. Esta avaliação pode ser feita pela chefia, pelos pares ou ainda pelos clientes. Os resultados dos hotéis de Lisboa não mostram essa transversalidade no processo de avaliação de desempenho implementado.

Sobre as questões relacionadas com as competências que devem ser valorizadas, os resultados obtidos na amostra de hotéis de 5 estrelas em Lisboa mostram que as mais valorizadas pelos gestores são: em primeiro lugar a inteligência emocional, a comunicação e a liderança e desenvolvimento da equipa. Curiosamente, “ser especialista em recursos humanos” foi a competência com menos destaque, o que nos mostra que os gestores de recursos humanos tendem a valorizar mais as competências comportamentais em detrimento das competências técnicas relacionadas com a função. Por outro lado, os especialistas na área indicaram ainda, o trabalho em equipa, a diversidade, a interculturalidade, a aprendizagem ao longo da vida, as competências emocionais como capacidade de escuta ou empatia e a capacidade de comunicação e resolução de conflitos, dando ênfase às competências transversais, o que vai no mesmo sentido da perspetiva dos gestores de recursos humanos nos hotéis.

Esta lista de competências enquadra-se na sublinhada por vários autores (Lin, 2002; Kim et al., 2011; Raybould & Wilkins, 2006; Siu, 1998; Suh et al., 2012; Testa & Sipe, 2012; Tsai et al., 2006; Weber et al., 2012), onde as competências importantes para o sucesso dos gestores na hotelaria relacionam-se com competências interpessoais (como interação em equipa), conhecimentos na área da hotelaria, competências de liderança e competências de comunicação (escrita e oral).

Também Wilks e Hemsworth (2011), identificaram numa pesquisa feita em Portugal que as competências pessoais como relacionamento interpessoal são consideradas mais importantes do que as competências técnicas. A estas competências pessoais ou comportamentais foi dado um papel de destaque, nomeadamente ser capaz de trabalhar em equipa, capacidade de liderança, capacidade de resolução de problemas, sensibilidade às necessidades dos clientes e apresentação de um comportamento profissional. Ainda segundo Tavitiyaman, Weerakit e Ryan (2014) as competências mais importantes para os gestores de hotéis são: a liderança, a motivação, competências relacionais, a orientação estratégica,

planeamento e implementação, trabalho em equipa e ética, comunicação, flexibilidade e preocupação com a comunidade, valorizando-se os resultados obtidos.

No que diz respeito ao tópico sobre os fatores que influenciam o desempenho dos colaboradores, surgem as práticas de gestão de recursos humanos, que por sua vez tem grande impacto na satisfação e retorno dos turistas. As práticas de gestão de recursos humanos afetam positivamente ou negativamente os comportamentos dos colaboradores, nomeadamente comportamentos empreendedores e o gestor tem um papel mediador nesta relação de forma a manter a vantagem competitiva e promover estes comportamentos nos colaboradores (Surucu & Sesen, 2019). Madera et al. (2017) mostram como a gestão estratégica de recursos humanos tem impacto no desempenho, tanto a nível macro (organizacional) como a nível micro (individual) e reforçam o importante papel do gestor de recursos humanos no contexto da hotelaria, uma vez que as pessoas têm impacto direto na qualidade do serviço, satisfação e fidelização dos clientes no turismo. Como referiram Horner e Swarbrooke (2004) é a gestão sustentável de pessoas que potencia o sucesso das organizações turísticas, nomeadamente, recrutar e reter bons colaboradores que contribuam com valor para a organização. Swarbrooke (1999) indica o empowerment, como uma prática importante na gestão de recursos humanos. Também os resultados vão neste sentido, da valorização dos gestores quanto às práticas de gestão de recursos humanos.

Outros desafios da gestão de recursos humanos na hotelaria passam pelo recrutamento e seleção, formação, a rotatividade e a retenção. É importante que os gestores e futuros gestores de recursos humanos possam ter as competências necessárias para lidar com estes desafios e outros futuros, como mostram os nossos resultados. Os gestores devem pensar em práticas de retenção para minimizar a rotatividade, como aumento de salário, programas de formação e investimento nos colaboradores, planeamento de carreiras e melhoria do ambiente de trabalho (Fathy, 2018). Os resultados da investigação estão alinhados com estas perspetivas.

Contrariamente à presente investigação, Trindade (2006) verificou pouco investimento e valorização das práticas de gestão de recursos humanos, bem como pouca preocupação com a motivação e retenção dos colaboradores. A gestão de pessoas não foi considerada como importante para estes gestores de recursos humanos. Outra investigação em unidades hoteleiras não mostrou fazer um planeamento dos recursos humanos de forma estratégica,



realizando apenas um planeamento a curto prazo, aplicando uma gestão de tipo reativo e utilizando práticas de recursos humanos pouco eficazes, não colocando em prática uma efetiva gestão de pessoas (Martins, 2005).

Desafios vários quanto à gestão de recursos humanos são colocados às organizações do setor do turismo e hotelaria, nomeadamente a nível da formação e retenção dos melhores colaboradores. A gestão de recursos humanos mostra ter impacto positivo no comprometimento e satisfação dos colaboradores e por isto os gestores devem ter preocupações em desenvolver competências nos colaboradores para melhorar a qualidade de serviço, a satisfação laboral e índices de rotatividade mais baixos (Marques, 2018).

Podemos acrescentar que neste contexto de desafios vários, os colaboradores dos hotéis podem sofrer stress ou dificuldades emocionais ou dificuldade de pertença à organização e que estas questões terão impacto negativo na eficácia organizacional. Deverão ser as práticas de gestão de recursos humanos, a pensar em soluções e regular o impacto destas questões no desempenho individual e organizacional no seu todo (Li, 2019). Também Nassar (2018) indica que o comprometimento dos colaboradores é influenciado pelas práticas de gestão de recursos humanos e este empenho influencia a rotatividade de colaboradores e o desempenho de trabalho dos mesmos. A seleção e contratação, a formação e desenvolvimento, as recompensas, a avaliação de desempenho e a comunicação estão positivamente relacionadas com o empenho dos colaboradores, que por sua vez está relacionada com a qualidade de serviço e em última instância a satisfação dos turistas.

Outros aspetos são também importantes na perspetiva dos turistas, como o impacto do hotel e da experiência vivenciada pelo turista na satisfação do mesmo. Os gestores dos hotéis devem, por isso, ter em consideração que a perceção do serviço prestado pelos colaboradores, para além de outros aspetos estéticos, como o mobiliário típico, mosaicos ou, por exemplo ouvir fado, são impactantes na experiência turística dos visitantes, criando memórias positivas e intenção de voltar (Sarmiento et al., 2019).

Desta forma, neste contexto atual em permanente mudança, as organizações e destinos turísticos devem ser entendidos de forma holística, porque a sua competitividade é influenciada também por fatores externos. A inovação no turismo requer sistemas de cooperação entre organizações e territórios. A internacionalização dos territórios envolve a capacidade dos stakeholders do turismo inovarem nos produtos e serviços de forma

sustentável, assegurando a qualidade e experiências com valor para os turistas (Brandão, Breda & Costa, 2019).

É fulcral repensar o modelo de desenvolvimento turístico nas zonas costeiras, de forma a criar espaço para os produtos “mar, sol e areia” e outros produtos que possam permitir a estas zonas um equilíbrio no seu desenvolvimento turístico. Os autores indicam o desenvolvimento de estratégias para desenvolver o potencial turístico nestas zonas, nomeadamente: aumento da inovação nas organizações do setor; criação de rede de networks e partilha de aprendizagens; assegurar um ambiente que promova a partilha; revitalizar os destinos através de novos conhecimentos e competências e promover a diversidade geográfica das redes de network para que novos conhecimentos e inovação possa surgir (Brandão, Breda & Costa, 2019).

As redes de network perspetivam-se no futuro como modelos organizacionais no setor hoteleiro bastante importantes e têm vindo a ganhar importância ao longo do tempo. Os decisores hoteleiros reconhecem as vantagens das redes, apesar de, por vezes, mostrarem algumas preocupações com perder a independência, autonomia ou individualidade. De qualquer forma, valorizam a possibilidade de sinergias e um aumento de competitividade, sem necessariamente implicar a padronização ou ausência de individualidade (Almeida et al., 2020).

Tarí et al. (2019) referem que é importante os gestores nas organizações do turismo procurarem melhorias contínuas através da cultura organizacional e usando as práticas diárias de gestão de recursos humanos, como a formação, motivação e envolvimento dos colaboradores, podem ganhar uma vantagem competitiva no contexto. Como indicam os autores, a formação e motivação dos colaboradores são os principais aspetos a desenvolver para reforçar esta vantagem competitiva nas organizações do setor turístico.

De uma forma holística, pretendemos fazer uma reflexão global através de análise SWOT aplicada à hotelaria, examinando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças associadas em específico a hotéis de 5 estrelas na cidade de Lisboa. O objetivo desta análise é fazer uma reflexão geral para podermos indicar direções estratégicas para os gestores na hotelaria e ser útil no planeamento estratégico da gestão de recursos humanos na hotelaria.

A metodologia SWOT é uma ferramenta de planeamento estratégico que pretende analisar dados em análise na presente investigação e agrupar as temáticas abordadas em

quatro categorias: Strengths, ou forças; Weaknesses, ou fraquezas; Opportunities, ou oportunidades e Threats, ou ameaças.

As categorias da análise SWOT são então as seguintes: forças, ou seja, atributos de uma organização que são úteis para alcançar os objetivos da mesma; fraquezas, características da organização que são prejudiciais e dificultam o alcance dos objetivos; oportunidades, fatores externos que podem beneficiar a organização ou ameaças, fatores externos que podem prejudicar a organização. Temos então as duas primeiras características como fatores internos da organização e as seguintes características como fatores externos ou exógenos à organização.

A categorização é um desafio, uma vez que pontos fortes podem passar a pontos fracos, caso não se mantenham e oportunidades não aproveitadas, podem tornar-se ameaças. Por outro lado, oportunidades ou ameaças externas para uma organização podem ser classificadas como pontos fortes e fracos internos, existe por vezes alguma dificuldade em categorizar porque a organização pode reverter ameaças em oportunidades e fraquezas em pontos fortes, ou o contrário. Ameaças externas ou fraquezas internas geridas com agilidade e rapidez podem ser oportunidades de recuperação e tornar-se em pontos fortes (Helms & Nixon, 2010).

Uma força identificada relaciona-se com os proveitos da hotelaria em geral e concretamente em Lisboa. Este indicador favorece expectativas positivas quanto aos hotéis em Lisboa. Por outro lado, a qualidade de serviço e o reconhecimento da importância para os turistas faz com que os responsáveis tenham esta preocupação. Também a preocupação pela qualificação, tanto dos gestores como dos colaboradores, é uma mais valia para as organizações deste setor.

Quanto às fraquezas, estas relacionam-se com os recursos humanos, nomeadamente dificuldades na gestão de pessoas, relacionada também com a sazonalidade do setor e um índice de retenção baixo dos colaboradores. Baixos salários e pouco empenho dos colaboradores são outros fatores notados neste contexto da hotelaria. A nível das oportunidades para o setor, a competição do mercado e o surgimento de atrações turísticas tendem a promover o turismo. Ainda o crescimento do mercado através de produtos diferenciados, como o turismo de congressos ou short-brakes, que permite o desenvolvimento

e diversificação de novas competências. A gestão online e conjunta de algumas cadeias ou grupos hoteleiros é também uma oportunidade de desenvolvimento e crescimento do setor.

O setor do turismo e hotelaria é suscetível às crises e a gestão das mesmas é decerto um desafio, sendo por isso uma ameaça todo o contexto instável devido à pandemia que se vive e insegurança por parte dos turistas. Por outro lado, as taxas e custos relacionados com o setor podem também representar uma ameaça, ainda mais neste contexto em constante mudança.

Tabela 67.

*Análise SWOT para a gestão de recursos humanos na hotelaria em Lisboa*

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevados proveitos</li> <li>- Alta qualidade serviço</li> <li>- Qualificação dos RH</li> <li>- Elevado grau de internacionalização das cadeias hoteleiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouco empenho dos colaboradores</li> <li>- Índice de retenção baixo</li> <li>- Baixos salários</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporação novas tecnologias</li> <li>- Competição do mercado</li> <li>- Gestão online</li> <li>- Valorização novos recursos e novos produtos mais sustentáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudanças no contexto (pandemia)</li> <li>- Aumento de taxas</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

Especificando uma análise SWOT para os dois grupos de gestores em análise, gestores gerais e gestores de recursos humanos no contexto da hotelaria em Lisboa. Podemos afirmar que os gestores gerais indicam que as ações implementadas pelo departamento de recursos humanos são estratégicas, que os gestores participarem no planeamento da estratégia e que os recursos utilizados com a gestão de recursos humanos são considerados como investimento. Ainda como forças, cabe realçar que os colaboradores, tanto os mais, como os menos qualificados são consultados pela direção para a tomada de decisões.

A comunicação entre colaboradores mais qualificados e supervisores tende a ser fluída. Quanto à comunicação entre colaboradores menos qualificados e supervisores não tende a acontecer com tanta frequência, o que se assume como uma fraqueza. Os

colaboradores mais qualificados têm mais possibilidade de sugerir melhoramentos quanto à forma de realizar o trabalho. Por outro lado, como fraquezas emerge o facto de os hotéis não mostrarem ser pioneiros em novas áreas de produtos, serviços e atividades de mercado e não respondem de forma rápida a novas oportunidades e necessidades.

Tabela 68.

*Análise SWOT – Gestores gerais*

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações implementadas pelo departamento de recursos humanos são estratégicas e gestores de recursos humanos participam;</li> <li>- Comunicação fluída e possibilidade de sugerir melhoramentos entre gestores e colaboradores;</li> <li>- Atividades para promover a socialização;</li> <li>- Taxa de rotatividade baixa;</li> <li>- Colaboradores mais e menos qualificados são consultados pela direção;</li> <li>- Os resultados da avaliação de desempenho têm impacto nas promoções.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouca aposta em novas áreas de produtos, serviços e atividades de mercado;</li> <li>- Pouca comunicação para colaboradores menos qualificados;</li> <li>- Pouco recrutamento interno;</li> <li>- Nem sempre existe a descrição detalhada das funções;</li> <li>- Nem sempre a eficácia da formação é medida;</li> <li>- Hotéis não respondem de forma rápida a novas oportunidades e necessidades;</li> <li>- Colaboradores nem sempre participam na construção da avaliação de desempenho.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo de seleção onde há preocupação de preencher um lugar vago e preocupação em contratar a pessoa certa para a função;</li> <li>- Existência de formação, programas variados;</li> <li>- Crescimento do mercado através de produtos turísticos diferenciados;</li> <li>- Crescente qualificação dos recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alterações muito rápidas de mercado da procura destes serviços;</li> <li>- Crise que afeta a procura de serviços com consequências num decréscimo da procura.</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

Para gestores gerais, o processo de seleção tende a ser complexo, com métodos variados, como testes, entrevistas, dinâmicas de grupo, existindo a preocupação de preencher de imediato um lugar vago e a preocupação de utilizar os recursos importantes para se contratar a pessoa certa e adequada para a função. Por outro lado, verificam-se poucas políticas de recrutamento interno e nem sempre existe a descrição detalhada das funções. Os hotéis tendem a oferecer formação aos colaboradores para além das horas obrigatórias por lei, e os programas de formação no hotel são variados, procurando a aquisição de

competências variadas. No entanto, nem sempre a eficácia da formação é medida posteriormente através da avaliação do desempenho.

Nem sempre, nos hotéis, existe a preocupação de contratar pessoas que se enquadrem na cultura da organização. Existe, no entanto, a preocupação de realizar atividades no exterior de socialização entre colaboradores. Por outro lado, os ordenados nem sempre são competitivos. A taxa de rotatividade indicada é baixa. Várias pessoas participam na avaliação de desempenho, no entanto, os colaboradores, especificamente, nem sempre participam na construção do processo. Por outro lado, durante a entrevista, estabelecem-se planos de formação e os resultados têm impacto nas promoções, sendo que a parte variável (incentivos, benefícios) do salário depende do alcance dos objetivos.

Tabela 69.

*Análise SWOT – Gestores de recursos humanos*

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações implementadas pelo departamento de recursos humanos são estratégicas;</li> <li>- Comunicação fluida e possibilidade de sugerir melhoramentos para colaboradores menos qualificados;</li> <li>- Existe a descrição detalhada das funções;</li> <li>- Horários flexíveis;</li> <li>- Recompensas relacionadas com um bom desempenho;</li> <li>- Hotel responde de forma rápida a novas oportunidades e necessidades;</li> <li>- Colaboradores mais e menos qualificados são consultados pela direção;</li> <li>- Avaliação de desempenho anual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouca aposta em novas áreas de produtos, serviços e atividades de mercado;</li> <li>- Pouco recrutamento interno;</li> <li>- Nem sempre a eficácia da formação é medida;</li> <li>- Poucas atividades para promover a socialização;</li> <li>- Taxa de rotatividade alta;</li> <li>- Colaboradores não participam na construção do processo de avaliação de desempenho.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo de seleção onde há preocupação de preencher um lugar vago e preocupação em contratar a pessoa certa para a função;</li> <li>- Existência de formação, programas variados;</li> <li>- Crescimento do mercado através de produtos turísticos diferenciados;</li> <li>- Crescente qualificação dos recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alterações muito rápidas de mercado da procura destes serviços;</li> <li>- Crise que afeta a procura de serviços com consequências num decréscimo da procura.</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

As ações implementadas pelo departamento de recursos humanos são estratégicas. O hotel nem sempre é pioneiro em novas áreas de produtos, serviços e atividades de

mercado, no entanto, o hotel responde de maneira rápida a novas oportunidades e necessidades. Relativamente à participação dos colaboradores, nem sempre colaboradores mais qualificados são consultados pela direção para a tomada de decisões e por outro lado, colaboradores menos qualificados são consultados pela direção para a tomada de decisões. Quanto à comunicação entre colaboradores mais qualificados e supervisores, esta tende a ser fluída, no entanto, entre colaboradores menos qualificados e supervisores, nem sempre é fluída. Quanto à possibilidade de sugerir melhoramentos à forma de realizar o trabalho, essa possibilidade tende a existir para os colaboradores menos qualificados.

O processo de seleção tende sempre a ser complexo, com métodos variados, como testes, entrevistas, dinâmicas de grupo e existe sempre a preocupação de preencher de imediato um lugar vago e também existe a preocupação de utilizar os recursos importantes para se contratar a pessoa certa para a função. O recrutamento interno na hotelaria, nem sempre é uma opção. Para os gestores de pessoas existe um documento com a descrição detalhada das funções. Em contexto de dificuldades económicas, a redução de colaboradores não seria uma solução.

Quanto à formação na hotelaria, os hotéis oferecem formação aos colaboradores para além das 40 horas por ano obrigatórias, mas nem sempre os programas de formação são variados. Por outro lado, nem sempre os planos de formação procuram a aquisição de competências variadas e a eficácia da formação nem sempre é medida posteriormente através da avaliação do desempenho.

Nem sempre o hotel contrata pessoas que se enquadrem na cultura da organização. Os hotéis nem sempre têm a preocupação de realizar atividades no exterior para que os colaboradores socializem entre eles. Por outro lado, possibilita aos colaboradores horários flexíveis e recompensas relacionadas com um bom desempenho. Quanto à taxa de rotatividade, esta tende a ser alta.

Quanto à avaliação de desempenho, os colaboradores pouco participam na construção do processo. A avaliação é feita anualmente e várias pessoas participam no processo, mas nem sempre durante a entrevista, se estabelecem planos de formação. Os resultados têm impacto nas promoções e a parte variável (incentivos, benefícios) do salário depende do alcance dos objetivos.

## CONCLUSÕES

Para um enquadramento objetivo da gestão de recursos humanos na hotelaria, na Área Metropolitana de Lisboa, procedeu-se a uma caracterização teórica do conceito de gestão de recursos humanos e a uma abordagem do capital humano como valência estratégica empresarial. De seguida, executou-se um levantamento acerca das competências valorizadas para os gestores de recursos humanos no turismo e hotelaria. Por último, referem-se as práticas de gestão de recursos humanos na hotelaria, nomeadamente como se processa a formação e desenvolvimento, o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho e a retenção ou fidelização dos colaboradores, independentemente do regime laboral ou de trabalho em que prestam a sua atividade e colaboração.

De forma a responder às nossas perguntas de partida (As práticas de gestão de recursos humanos são geridas de forma estratégica e quais as competências importantes para um gestor de recursos humanos no hotel), o presente estudo contribui para analisar a gestão de recursos humanos (através das práticas: recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho, retenção e recompensas e participação dos colaboradores) efetuada nos hotéis de 5 estrelas, em Lisboa e identificar as competências comportamentais mais relevantes para um gestor de recursos humanos da área hoteleira.

Os dados recolhidos mostram que a hipótese 1 e 2 são validadas, os gestores de recursos humanos participam no planeamento da estratégia e a gestão de recursos humanos tende a ser estratégica. Sublinham também a valorização da componente humana na organização, considerando as pessoas como um ativo muito relevante da mesma. A comunicação tende a ser fluída entre colaboradores mais qualificados e supervisores. Os colaboradores mais qualificados tendem a ter mais autonomia na organização. A seleção, formação e avaliação de desempenho em processo contínuo, são também processos considerados importantes.

Do estudo elaborado, conclui-se que os gestores gerais indicam participar mais no planeamento da estratégia e a concordar que os recursos utilizados com a gestão de recursos humanos são considerados investimento, que o grupo de gestores de recursos humanos. Quanto à participação dos colaboradores, gestores gerais, mais que gestores de recursos humanos, referem que colaboradores mais qualificados são consultados pela direção para a



tomada de decisões. Quanto aos colaboradores menos qualificados e à possibilidade de sugerirem melhoramentos quanto ao trabalho, gestores de recursos humanos mais que os gestores gerais referem que essa possibilidade tende a existir.

Conclui-se que o processo de recrutamento e seleção é complexo, com métodos variados, como testes, entrevistas, dinâmicas de grupo, em que existe sempre a preocupação de preencher de imediato a vaga, juntamente com a preocupação de utilizar os recursos importantes para se contratar a pessoa certa para a função. O grupo de gestores de recursos humanos refere que a empresa tem um documento com a descrição detalhada das funções e no caso do grupo de gestores gerais, nem sempre acontece. Em contexto de dificuldades económicas, os gestores de recursos humanos valorizam mais a retenção de colaboradores do que os gestores gerais, concluindo-se dessa forma que a redução de colaboradores não é uma solução.

Os gestores de recursos humanos indicam uma maior preocupação com a área da formação, nomeadamente a proporcionada pelo hotel, considerando esta área um investimento. Ambos os grupos inquiridos indicam que, os programas de formação não são variados, que não visam a aquisição de diversas competências e que a eficácia da formação nem sempre é medida através da avaliação do desempenho. Podemos também inferir que os colaboradores tendem a não participar no processo de avaliação de desempenho e que esta avaliação é feita apenas anualmente.

As práticas de retenção mais referidas no estudo são a possibilidade de os colaboradores terem horários flexíveis e a existência de ordenados competitivos dentro do setor. Neste sentido, os hotéis têm a preocupação de realizar atividades no exterior para que os colaboradores socializem entre eles, baixando assim a taxa de rotatividade.

Comparando hotéis, de pequena e grande dimensão, vemos que os de grande dimensão consideram que as ações implementadas pelo departamento de recursos humanos são estratégicas. Por outro lado, hotéis de pequena dimensão consideram que os gestores de recursos humanos participam no planeamento da estratégia e que a gestão de recursos humanos é considerada como investimento. Relativamente à participação dos colaboradores, os hotéis de pequena dimensão indicam mais veemente que os colaboradores mais e menos qualificados são consultados pela direção para a tomada de decisões.

Para o recrutamento e seleção, os hotéis de grande dimensão consideram o processo de seleção como complexo, com métodos variados, como testes, entrevistas, dinâmicas de grupo, e em contexto de dificuldades económicas, a redução de colaboradores não é uma solução. Por outro lado, para hotéis de pequena dimensão existe sempre a preocupação de preencher de imediato um lugar vago, aliada à preocupação de utilizar os recursos importantes para se contratar a pessoa certa para a função. Também é dada prioridade ao recrutamento interno e a empresa tem um documento com a descrição detalhada das funções.

Nos hotéis de pequena dimensão, existem sempre programas de formação variados e mais de metade dos colaboradores fazem formação. Os mesmos hotéis, referem que o hotel contrata pessoas que se enquadrem na cultura da organização, possibilita aos colaboradores horários flexíveis, que existe a preocupação em realizar atividades no exterior para que os colaboradores socializem entre eles, que os ordenados são competitivos dentro da hotelaria, que a taxa de rotatividade é baixa e que existem recompensas relacionadas com um bom desempenho.

Nos hotéis de pequena dimensão, os colaboradores nem sempre participam na construção do processo de avaliação de desempenho. Os hotéis de grande dimensão consideram que a avaliação é feita anualmente, que se estabelecem planos de formação durante a entrevista, que os resultados têm impacto nas promoções e que a parte variável (incentivos, benefícios) do salário depende do alcance dos objetivos.

Quanto às implicações dos resultados obtidos e sugestões futuras para o setor hoteleiro, podemos reter algumas preocupações, tais como a pouca qualificação da maioria dos colaboradores, bem como mudanças que ocorrem e que se perspetivam para a gestão de pessoas a nível geral e concretamente na área da hotelaria e turismo, onde abaixo serão fornecidas algumas recomendações. Investigação futura pode examinar como as práticas têm impacto na satisfação, envolvimento e comportamento dos colaboradores e como este nível micro ou individual tem influência na performance da organização.

Com este estudo podem-se então fornecer algumas recomendações para a hotelaria, nomeadamente: aumentar a proximidade entre academia e organizações do setor, por exemplo através de formações práticas no contexto laboral ou estágios durante o período de estudo, promovendo protocolos com escolas e universidades; melhorar a formação de colaboradores e desenvolver competências fundamentais, tanto técnicas como humanas;

melhorar a comunicação vertical, tanto ascendente como descendente na estrutura hierárquica das organizações, promovendo um clima de trabalho favorável e de bem-estar laboral, que seja positivo e promotor de sinergias positivas e partilha de aprendizagens entre os colaboradores.

É então importante na hotelaria, incidir na comunicação entre os gestores e colaboradores, ter ordenados mais competitivos, na medida em que os colaboradores desta área normalmente trabalham por turnos, fazem um maior número de horas e trabalham feriados e férias, o que não se verifica na maior parte das áreas laborais. Importante ainda, dar mais oportunidades de promoção aos colaboradores e recompensas ou prémios pelo bom serviço efetuado, e ser concedida uma maior responsabilidade pelos gestores aos colaboradores da área, bem como, reter os colaboradores com as competências adequadas, através da forma como são tratados pela organização, isto é, ser reconhecido o seu empenho, promovendo oportunidades de carreira, implementando programas de bónus e incentivos, pagamentos competitivos ou benefícios, ou outras formas.

Podemos concluir ainda que uma das maiores imperfeições ou desvios de uma boa gestão dos recursos humanos encontradas é esta débil comunicação entre gestores e colaboradores, sendo que a colmatação desta falha seja a maior recomendação que este estudo fornece à indústria hoteleira, pois a indústria é constituída por pessoas, tanto da parte de quem fornece o produto ou serviço como de quem o adquire, e uma fluída comunicação na estrutura hierárquica é fundamental no desenvolvimento e sucesso da organização.

É de realçar que os ordenados nem sempre são competitivos e a taxa de rotatividade ou turnover não ser muitas vezes uma preocupação neste contexto da hotelaria, sendo sempre relevante para o desempenho por parte dos colaboradores. A rotatividade dos colaboradores entre as várias unidades empresariais é sempre um fator de instabilidade, pela necessidade de conhecimento do serviço, função, mercado específico e critério laboral das equipas, pelo que será sempre aconselhável haver um esforço para se criar a fidelização do pessoal na unidade empresarial, quer seja por aumento de férias, tolerância ou prémios em função dos objetivos atingidos, já que os objetivos planeados são sempre e devem ser de otimização da atividade e dos resultados, quer qualitativa ou quantitativamente.

Uma das principais limitações da investigação passa essencialmente por algumas dificuldades em que os potenciais respondentes tivessem vontade e disponibilidade bastante

para ponderar sobre as questões colocadas e responderem. Nesse sentido, realizou-se a complementaridade metodológica de forma a concluir os resultados da amostra, e podermos formular conclusões.

A limitação da presente investigação poderá estar ligada ao número de questionários obtidos, mas a amostra é relevante e indicativa em número bastante e em face do número de hotéis existentes da Área Metropolitana de Lisboa. Sentimos como limitação, o fato de não podermos, em concreto, avaliar as práticas de gestão com a eficiência organizacional, visto nem sempre as unidades empresariais e os gestores terem disponíveis os seus relatórios de gestão.

Uma investigação complementar e futura é recomendada para um aferimento de alguns fatores estratégicos, e se as conclusões a que pudemos chegar se verificam para além da área territorial investigada, ou se as mesmas só serão aplicáveis ao território estudado. Um estudo comparativo da gestão de recursos humanos na indústria hoteleira a nível europeu ou mesmo intercontinental, será de grande importância, dada a globalização de atividade e métodos seguidos, ponderando sempre as variáveis específicas de cada país, região ou mesmo continente, com as especificidades legislativas de regime e oferta de quadros e pessoas.

Também ainda quanto às recomendações para futuras investigações, decorrentes dos resultados obtidos neste trabalho, propomos ser necessário investigar a gestão de recursos humanos numa outra vertente metodológica, de eficácia com foco nas competências na gestão, bem como alargar a investigação a outros tipos de unidades hoteleiras ou mesmo outras empresas com relevância na indústria turística, bem como fazer um estudo sobre como e em que medida a estratégia técnica pode influenciar a gestão comportamental.

A Área Metropolitana de Lisboa está permanentemente a sofrer mutações de alargamento e expansão territorial e a cidade de Lisboa deixou de ser o único foco, expandindo-se para os municípios de Oeiras, Cascais, para além de alguma expansão para o concelho de Sintra e ainda, sem se contar com as influências do turismo na margem sul, em especial no concelho de Almada, pelas potencialidades do seu litoral.

O elevado número de turistas que tem procurado Lisboa nos últimos anos, tem potenciado a ocupação plena da oferta da hotelaria. No entanto, com a crise pandémica atual, há hotéis a encerrar as suas portas ou suspender a atividade de oferta turística, colocando os

colaboradores em layoff, à espera de melhor oportunidade para retomar a atividade normal ou mesmo iniciando processos de despedimento. Se em época de expansão se colocam necessidades de critério para ajustamento dos recursos humanos à atividade, também em época de crise, como a atual, se colocam desafios de gestão de recursos humanos e sempre em sintonia com a boa gestão financeira em função dos meios disponíveis e da necessidade. A redução da atividade turística coloca aos gestores a necessidade de ajustar os meios humanos às necessidades, sendo que se deve movimentar e criar critérios e tomar decisões sempre no âmbito do quadro legal laboral.

A hotelaria e os seus stakeholders precisam no futuro lidar com as mudanças de forma a criar um setor que ofereça trabalho dignificante, recompensador e que desenvolva os colaboradores, através de práticas de gestão de recursos humanos sustentáveis. Isto implica também que as instituições públicas regulem o trabalho no setor e requer a adoção de práticas e princípios éticos por todos os intervenientes. Para além disso, a rejeição de qualquer forma de trabalho em condições desumanas, protegendo os direitos dos colaboradores, adotando princípios de trabalho sustentável é fundamental.

Por último, entendemos que o gestor deve promover o ajustamento entre os colaboradores e as funções e só o conseguirá se a preparação e formação profissional lho permitir. Haverá necessidade de substituir pessoas, mantendo-as ao serviço e para isso, devem elas ter uma formação polivalente, o que se consegue com estratégias comportamentais de comunicação fluída, liderança adequada e trabalho em equipa e sempre com inteligência emocional para a eficaz funcionalidade da unidade hoteleira, de forma a que esta consiga atingir os objetivos e cumprir o plano de atividades, em consonância com a estratégia definida.

## Referências bibliográficas

Alhelalat, J. A. (2015). Hospitality and non-hospitality graduate skills between education and industry. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6 (4), 46-55.

AlGassim, A., Barry, S., McPhail, R. (2012). A Preliminary Study Exploring Management Perspective of HRM Practices in Saudi Arabia MNC Hotels. *2nd Annual International Conference on Human Resource Management and Professional Development for the Digital Age*.

Almeida, S., Costa, C., Simões, J. M. & Carvalho, I. (2020). Shaping the future of hotel sector through consortia: The Portuguese case. *Enlightening Tourism. A Pathmaking Journal*, 10, N 1, 78-110.

Amorim, E., Umbelino, J. & Costa, C. (2013). Reflexões sobre a Relação entre a Educação Superior em Turismo com a Função de Gestão e Planeamento dos Destinos Turísticos. *Turismo - Visão e Ação*, 15(3), 312-321.

Antón, J. M. R., Andrada, L. R. & Alberdi, C. E. (2009). La importância del aprendizaje y la adquisición de competencias en el sector turismo. *Estudios Turísticos*, 179, 41-66.

Antón, J. M. R. & Andrada, L. R. (2006). Propuesta de creación de un modelo de capital intelectual hotelero latino americano. *Estudios Turísticos*, 167, 55-90.

Agut, S., Grau, R. & Peiró, J. M. (2003). Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands. *Hospitality Management*, 22, 281-295.

Bao-Linh, T., Chi-Chung, C., Wei-Chun, T. & Shu-Yi, L. (2020). Tourism under the Early Phase of COVID-19 in Four APEC Economies: An Estimation with Special Focus on SARS Experiences. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 7543, 1-14. <https://doi:10.3390/ijerph17207543>.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Baum, T. (2019). Hospitality Employment 2033: a backcasting perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 45-52.

Baum, T., Solnet, D. & Kralj, A. (2013). 360 degrees of pressure: The changing role of the HR professional in the hospitality industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 1-22.

Baum, T. (2008). Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20-7, pp. 720-729.

Baum, T. (2007a). Human resource in tourism: still waiting for change. *Tourism Management*, 28, 1383-1399.

Baum, T. (2007b). Skills and the Hospitality Sector in a transition economy: the case of front office employment in Kyrgyzstan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 12:2, 89-102.

Baum, T. (2006a). *Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure*. London: Thomson Learning.

Baum, T. (2006b). Skills and training for the hospitality sector: a review of issues. *Journal of Vocational Education & Training*, 54:3, 343-363.

Baum, T. & Lai, P-C. (2005). Just-in-time labour supply in the hotel sector. The role of agencies. *Employee Relations*, 27, 86-102.

Belhassen, Y. (2020). Metaphors and tourism paradoxes. *Tourism Management*. 79, 104095, 1-2. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104095>.

Bêrni, D. A. & Fernandez, B. P. M. (2012). *Métodos e técnicas de pesquisa. Modelando as ciências empresariais*. São Paulo: Editora Saraiva.

Blayney, C. (2009). Management competencies: Are they related to hotel performance? *International Journal of Management and Marketing Research*, 2:1, 59-71.

Botterill, D. & Platenkamp, V. (2012). *Key Concepts in Tourism Research*. London: Sage Publications.

Brah, A. (1996). *Cartographies of diaspora, constesting identities*. Londres, Routledge.

Brandão, J. M. F., Pinto, R. F. & Maciel, S. E. V. (2012). As práticas de gestão de pessoas na hotelaria: um estudo no Verdegreen Hotel. *IX Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo*, 1-13.

Brandão, F., Breda, Z. & Costa, C. (2019). Innovation and internationalization as development strategies for coastal tourism destinations: The role of organizational networks. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 219-230.

Brito-Henriques, E. & Safara, J. (2017). O Hotel Santiago de Alfama como alegoria da política recente de regeneração urbana. *Finisterra*, 106, 65-84.

Brito-Henriques, E. & Cruz, D. (2019). Seeking the causes of urban ruination: an empirical research in four Portuguese cities. *Geographia Polonica*, 92, 1, 17-35.

Brotherton, B. (2009). *Researching Hospitality and Tourism. A student guide*. London: Sage Publications.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4<sup>th</sup> edition). New York: Oxford University Press.

Caetano, A. & Vala, J. (Org.) (2008). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH Editores.

Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Carvalho, I., Costa, C., Lykke, N., Torres, A. & Wahl, A. (2018). Women at the top of tourism organizations: Views from the glass roof. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17:4, 397-422.

Ceitel, M. (2008). *Gestão de recursos humanos para o século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo.

Ceitel, M. (2006). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.

Chan, B. & Coleman, M. (2004). Skills and competencies needed for the Hong Kong industry: the perspective of the hotel human resources manager. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 3:1, 3-18.

Chan, S. H. & Kuok, O. M. (2011). A Study of Human Resources Recruitment, Selection, and Retention Issues in the Hospitality and Tourism Industry in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10:4, 421-441.

Cheung, C., Baum, T., & Wong, A. (2012). Relocating empowerment as a management concept for Asia. *Journal of Business Research*, 65, 36-41.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos. O capital humano das organizações*. Editora Elsevier – Campus.

Christou, E. & Eaton, J. (2000). Management competencies for graduate trainees. *Annals of Tourism Research*, 27:4, 1058-1061.

Chung, K. Y. (2000). Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success based in the hotel industry. *Tourism Management*, 21, 473-487.



Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A. & Lankau, M. J. (2003). Grooming future hospitality leaders: A competencies model. *Cornell University School of Hotel Administration*, 44(3), 17-25.

Chytiri, A. P., Filippaios, F. & Chytiris, L. (2018). Hotel Recruitment and Selection Practices: The Case of the Greek Hotel Industry. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 324-339.

Cobanoglu, C., Dede, P. & Poorani, A. (2006). An analysis of skills and competencies of full-service hotel technology managers. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 6:4, 19-35.

Cocola-Gant, A. (2018). Tourism gentrification. In: Lees, L. & Phillips, M. (Eds) *Handbook of Gentrification Studies*. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar Publishing.

Costa, C. (2001). An emerging tourism planning paradigm? A comparative analysis between town and tourism planning. *International Journal of Tourism Research*, 3(6), 425 – 441.

Costa, J. (2004). The Portuguese tourism sector: Key challenges for human resources management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (7), 402-407.

Costa, R. (2008). *Introdução à gestão hoteleira*. Lisboa: Lidel Edições Técnicas Lda.

Crenshaw, K. (2002). Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. *Revista Estudos Feministas*, 1, pp. 171-188.

Cuervo, R. (1967). *El Turismo como Medio de Comunicación Humana*. México: Departamento de Turismo do Governo do México.

Cunha, L. (2012). *Turismo em Portugal: Sucessos e Insucessos*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.

Cunha, L. (2009). *Introdução ao Turismo*. Lisboa: Verbo.

Cunha, L. (2006). *Economia e Política do Turismo*. Lisboa: Editorial Verbo.

Dann, G., & Cohen, E. (2002). Sociology of Tourism. In Y. Apostopoulos, & A. Yannakis (eds.) *The Sociology of Tourism. Theoretical and Empirical Investigations* (pp. 301-314). London: Routledge.

Darvish, H., Moogali, A., Moosavi, M., Panahi, B. (2012). An empirical study on human resource competencies and its relationship with productivity. *Management Science Letters*, 2, 2615–2624.

Di Liberto, A. (2011). High skills, high growth: Is tourism an exception? *The Journal of International Trade & Economic Development*, 1-37.

Domingues, C. (2012). *Turismo em Portugal. Os primeiros Anos. In M. Ferro (coord. e organização) Turismo em Portugal. Passado. Presente. Que futuro? (pp. 28-50). Actas. Lisboa: Edições Fundação António Quadros.*

Doswell, R. (2002). *Tourism: how effective management makes the difference. Oxford: Butterworth-Heinemann.*

Duarte, A. P., Gomes, D. R. & Gonçalves das Neves, J. (2015). Satisfaction with human resource management practices and turnover intention in a five-star hotel: The mediating role of perceived organizational support. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 25, 103-123.

Dzwigol, H. (2018). Quantitative Methods in the Triangulation Process. *Triangulation European Conference*, 53-68.

Encalada, L., Rocha, J. & Ferreira, C. (2018). Análise exploratória da pegada digital dos turistas para a identificação de padrões espaciais e temporais em destinos urbanos. *Revista Cartográfica 97*, 17-35.

Evans, N., Campbell, D. & Stonehouse, G. (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism. Oxford: Butterworth-Heinemann.*

Fathy, E. (2018). Issues faced by hotel human resource managers in Alexandria, Egypt. *Research in Hospitality Management*, 8:2, 115-124.

Fernandes da Silva, G. C. R. (2010). O método científico na psicologia: abordagem qualitativa e quantitativa. *Psicologia.com.pt*, 1–10.

Ferreira, J. M., Neves, J., Abreu, P. N. & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações (2ª ed.). Lisboa: McGraw-Hill.*

Firmino, M. B. (2007). *Turismo, Organização e Gestão. Lisboa: Escolar Editora.*

Freixo, M. J. V. (2009). *Metodologia científica. Fundamentos, métodos e técnicas. Lisboa: Instituto Piaget.*

Gago, A. & Cocola-Gant, A. (2019). O alojamento local e a gentrificação turística em Alfama, Lisboa. In: *A nova questão da habitação em Portugal. Uma abordagem da economia política. Conjuntura Actual*, pp.143-170.

García-Pardo, I. P. (2009). Dirección estratégica de recursos humanos: Revisión teórica y aplicación empírica. Tese de doutoramento apresentada à Universidade de Castilla-La Mancha, Cuenca.

Ghiglione, R., Matalon, B. (1992). *O inquérito. Teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora Lda.

Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 1-11.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.

Guerra, I. C. (2008). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo. Sentidos e formas de uso*. Cascais: Princípia Editora.

Helms, M. M. & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 3 N. 3, 215-251.

Hester, L. J. (2005). The impact of strategic human resource management on organizational performance: A perspective of the resource-based view of the firm. Tese de doutoramento apresentada à Nova Southeastern University.

Hill, M. M. & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hio-Jung, S., Hyun, K. & Jae-Young, S. (2017). Measuring the Economic Impact of Rural Tourism Membership on Local Economy: A Korean Case Study. *Sustainability*. 9, 639. doi:10.3390/su9040639.

Horner, S. & Swarbrooke, J. (2004). *International Cases in Tourism Management*. Oxford: Butterworth-Heinmann.

Huang, Y. & Lin, C. (2011). Management Trainee Core Competencies in the Hospitality Industry: Differences Between Managers and Scholars. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10, 1-13.

Hung, K. (2013). Understanding China's Hotel Industry: A SWOT Analysis, *Journal of China Tourism Research*, 9:1, 81-93.

ILO (2020). Portugal: Rapid assessment of the impact of COVID-19 on the economy and labour market. ILO: Geneva.

Johanson, M. M., Ghiselli, R., Shea, L. J. & Roberts, C. (2010) Revealing key competencies of hospitality graduates demanded by industry: a 25 year review. *Hospitality and Tourism Management*, 1-10.

Kay, C. & Russette, J. (2000). Hospitality-management competencies. Identifying managers' essential skills. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 52-63.

Ketele, J. M. & Roegiers, X. (1999). *Metodologia de recolha de dados. Fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas e de estudos de documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.

Kim, Y., Kim, S. S., Seo, J. & Hyun, J. (2011). Hotel employees' competencies and qualifications required according to hotel divisions. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, 3:2, 1-18.

Kirovska, Z. (2011). Strategic management within the tourism and the world globalization. *Journal of Economics*, 2 (1), 69-76.

Krippendorf, J. (1987). *Les vacances et après? Pour une nouvelle compréhension des loisirs et Des Voyages*, Collection Logiques Sociales, Paris: Editions L'Harmattan.

Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I. & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51, 171-214.

Kutanis, R. O., Mesci, M., Comlekci, I. & Sahin, O. (2012). Investigating employee involvement in strategic human resources management. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 7:1, 117-134.

Ladkin, A. (2011). Exploring Tourism Labor. *Annals of Tourism Research*, 38 (3), 1135-1155.

Lai, Z., Ge, D., Xia, H., Yue, Y. & Wang, Z. (2020). Coupling coordination between environment, economy and tourism: A case study of China. *PloS ONE* 15(2), 1-18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0228426>.

Lagonigro, R., Martori, J. C. & Apparicio, P. (2020). Understanding Airbnb spatial distribution in a southern European city: The case of Barcelona. *Applied Geography*. 115, 102136. <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2019.102136>.

Leiper, N. (1979). The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. *Annals of Tourism Research*, 6 (4), 390-407.

Li, X., Mai, Z., Yang, L. & Zhang, J. (2019). Human Resource Management Practices, Emotional Exhaustion, and Organizational Commitment – With the Example of the Hotel Industry. *Journal of China Tourism Research*, 1-16.

Lin, S-C. (2002). Exploring the relationships between hotel management courses and industry required competencies. *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 2 (3/4), 81-101.

Lopes, A. & Felício, M. J. (2005). Competências de gestão em globalização. Estudo de caso de uma empresa em processo de internacionalização. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 78-93.

Lopes, E. R. (2010). A Constelação do Turismo na Economia Portuguesa. Estudo da Sociedade de Avaliação Estratégica e de Risco. In E. R. Lopes (coord.) Portugal Desafios nos Alvores Do Século XXI. No3. Lisboa: Edições do Jornal Sol.

Lohmann, G. & Netto, A. (2012). *Teoria do Turismo: Conceitos, Modelos e Sistemas*. São Paulo: Editora Aleph.

Louro, A., Marques da Costa, E., & Silva, S. (2011). O papel das práticas quotidianas das famílias na definição de comunidades sustentáveis à escala urbana. Trunfos de uma Geografia Activa: desenvolvimento local, ambiente, ordenamento e tecnologia. Disponível em: <https://digitalis-dsp.uc.pt/bitstream/10316.2/30806/1/34%20trunfos%20de%20uma%20geografia.pdf>.

Lousada, A., & Pires A. (2010). Viajantes e Turistas. Portugal 1850-1926. In Viajar, Viajantes e Turistas à Descoberta de Portugal no Tempo da I República. (Catálogo de Exposição) Comissão Nacional para a Comemoração do Centenário da República, Lisboa, 77-98.

Luk, S. T. K. & Layton, R. (2004). Service skills and service quality: an empirical analysis. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 3:2, 33-60.

Machado, L., Junior, D., Mondo, T., Silveira-Martins, E. & Carlos de Abreu, J. (2019). Strategic human resources management and hotel performance. *Tourism & Management Studies*, 15 (1), 65-79.

Madera, J., Dawson, M., Guchait, P. & Belarmino, A. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (1), 48-67.

Madondo, M. C. & Phiri, M. (2018). Interrogating Research Approaches in Business Management in South Africa: A Mixed Method Research. *Triangulation European Conference*, 465-473.

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2008). *Metodologia do trabalho científico (7ª edição)*. São Paulo: Editora Atlas.

Marinakou, E. & Giousmpasoglou, C. (2019). Talent management and retention strategies in luxury hotels: Evidence from four countries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (10), 1-45.

Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistic*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.

Marques da Costa, E. & Marques da Costa, N. (2020). Covid 19 – Expressão gráfica do número de casos confirmados em Portugal. Boletim Nº 1 – 29 de Abril de 2020, Lisboa, CEG.

Marques da Costa, E., Marques da Costa, N. & Louro, A. (2018). Projetos Cidades Saudáveis na Área Metropolitana de Lisboa – Exemplo da “Mobilidade urbana” como área de intervenção. *Revista franco-brasileira de geografia*, 38.

Marques da Costa, E. (2016). Da ação em saúde à ação para a saúde. In Oliveira J. & Souza, G. (Eds) *Geografia da Saúde: ambientes e sujeitos sociais no mundo globalizado*. Manaus: EDUA, pp. 69-93.

Marques da Costa, E. (2008). Tendências de Localização das Empresas de Capital Estrangeiro na década de noventa em Portugal Continental, A integração dos Mercados Ibéricos: um processo dependente e territorialmente diferenciado?, ed. Iva Pires, Lisboa, *Centro de Estudos Geográficos - Universidade de Lisboa*, 201 pp. 77-96.

Marques da Costa, E. (2000). Cidades médias e ordenamento do território: o caso da Beira Interior. Tese (Doutoramento em Geografia - Planeamento Regional e Local). Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.

Marques, C., Leal, C., Marques, C. & Cabral, B. (2018). Internal marketing and job satisfaction in hotels in Via Costeira, Natal, Brazil. *Tourism & Management Studies*, 14(S11), 36-42.

Marques, J. A. (2003). *Introdução à Hotelaria*. Porto: Livraria Civilização Editora.

Marques, J. A. (2012). Turismo em Portugal – Explorar o passado, perspetivar o futuro. In M. Ferro (coord. e org.) Turismo em Portugal. Passado. Presente. Que futuro? (pp.144-175). Actas. Edições Fundação António Quadros.

Martins, C. A. & Machado, C. F. S. C. (2005). A gestão de recursos humanos no sector hoteleiro da região do Porto e norte de Portugal. *Estudos de gestão – Portuguese Journal of Management Studies*, X (1), 89-106.

Mayo, C. R. & Thomas-Haysbert, C. (2001). Essential competencies needed by hospitality and tourism management graduates as determined by industry professionals and hospitality educators. *The Consortium Journal*, 9:2, 5-17.

McIntosh, R. W., Goeldner C. R. & Ritchie J. R. (Authors). (1995) Part I – Tourism Overview. In *Tourism: Principles, Practices and Philosophies* (7th edition). New York: John Wiley & Sons, Inc.

Middleton, V. (2001). Marketing de Turismo, 3ª edição, Rio de Janeiro: Editora Campus.

Mimoso, J. M. (1998). O Palace Hotel do Buçaco, in *Evasões* Nº 5, Editora Volta ao Mundo, Lisboa, pps 114-124.

Mimoso, J. M. (S.D). *Turismo e património num folheto de 1911*. Lisboa.

Nassar, M. A. (2018). Human resource management practices and organizational commitment in four and five-star hotels in Egypt. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17:1, 1-21.

Nath, R. & Raheja R. (2001). Competencies in Hospitality Industry. *Journal of Services Research*, 1/1, 25-33.

Nabilou, H. (2012). Human resources empowerment and its role in the sustainable tourism. *Asian Social Science*, 8/1, 33-38.

Oliveira, N. A. (2019). Gestão de pessoas em turismo. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, 12 (26), pp1-12.

Ortigão, R. (2014). As Praias de Portugal. *Guia do banhista e do viajante*; rev. Carlos Pinheiro. - 1ª ed. - Lisboa: Edições Quetzal.

Pagliara, F., Aria, M., Russo, L., Della Corte, V. & Nunkoo, R. (2020). Validating a theoretical model of citizens' trust in tourism development. *Socio-Economic Planning Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2020.100922>.

Pereira, A. (2008). *SPSS Guia prático de utilização – Análise de dados para ciências sociais e psicologia*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS (5ª edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Peretti, J. (2001). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Phillips, P. & Moutinho, L. (2014). Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism. *Annals of Tourism Research*, 48, 96-120.

Pimentel, E. & Araújo, M. S. (2011). A gestão da sazonalidade do turismo através dos recursos humanos: Uma abordagem conceptual. *Turismo, Património e Inovação*, 83-95.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Alves Marques, C. & Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pina e Cunha, M., Rego, A. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Tempos Modernos. Uma História das Organizações e da Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pontes, C. & Francisco, D. (2016). *O Impacto da Internet e Novas Tecnologias no Mercado Hoteleiro*. Centro Universitário CESMAC, 2-10.

Powers, T. & Barrows, C. W. (2003). *Introduction to Management in the Hospitality Industry*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Price, A. (2011). *Human Resource Management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Quintas, M. (2013). *Organização e Gestão Hoteleira*. Lisboa: Oteltur.

Raybould, M. & Wilkins H. (2006). Generic skills for hospitality management: a comparative study of management expectations and student perceptions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13:2, 177-188.

Reis, F. L. (2018). *Investigação científica e trabalhos académicos. Guia prático*. Lisboa: Edições Sílabo.

Ribeiro, J. L. P. (1999). *Investigação em Psicologia e Saúde*. Lisboa: Climepsi Editores.

Robbins, S. P. (2009). *Organizational Behavior*. San Diego: Prentice Hall.

Romaa, P., Panniello, U. & Lo Nigrob, G. (2019). Sharing economy and incumbents' pricing strategy: The impact of Airbnb on the hospitality industry. *International Journal of Production Economics*, 214, 17–29. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.03.023>.



Sampaio de Mello, A., Leite da Silva, A. R., Júnior, A. S. & Carrieri, A. P. (2011). Práticas de recursos humanos na gestão do setor hoteleiro Capixaba. *Revista Turismo, Visão e Ação*, 13 (3), 362-379.

Sanghi, S. (2011). *The handbook of competency mapping. Understanding, designing and implementing competency models in organizations*. New Delhi: Sage Publications.

Sarmiento, E., Loureiro, S. & Paulo, R. (2019). What is the core essence of small city boutique hotels? *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*. ISSN: 1750-6182. Emerald Publishing Limited.

Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C. & Torres, A. P. (2010). *Gestão Estratégica. Conceitos e Prática*. Lisboa: Lidel Edições Técnicas Lda.

Silva, C. (2011). A Imagem dos Destinos Turísticos de Montanha. Olhares dos residentes e dos Turistas. Tese de Doutoramento em Turismo. Universidade de Aveiro.

Siu, V. (1998). Managing by competencies – a study on the managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong. *Hospitality Management*, 17, 253-273.

Stabler, M. J., Papatheodorou, A. & Sinclair, M. T. (2010). *The economics of tourism*. New York: Routledge.

Stienmetz, J., Liu, A. & Tussyadiah, I. (2020). Impact of perceived peer to peer 8 accommodation development on community residents' well-being, *Current Issues in 9 Tourism*. 1-39. <https://doi: 10.1080/13683500.2020.1797644>.

Suh, E., West, J. J. & Shin, J. (2012). Important competency requirements for managers in the hospitality industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 11, 101-112.

Surucu, L. & Sesen, H. (2019). Entrepreneurial behaviors in the hospitality industry: Human resources management practices and leader member exchange role. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, vol. 66, pp. 114-132.

Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable Tourism Management*. Wallingford: Cabi Publishing.

Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín J. F. & López-Gamero, M. D. (2019). Quality standards and competitive advantage: the role of human issues in tourism organizations. *Current Issues in Tourism*, 1-18.

Tavitiyaman, P., Weerakit, N. & Ryan, B. (2014). Leadership Competencies for Hotel General Managers: The Differences in Age, Education, and Hotel Characteristics. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15:2, 191-216.

Testa, M. R. & Sipe, L. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 648-658.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. London: Pearson Education Limited.

Tracey, J. B. (2014). A review of human resources management research - The past 10 years and implications for moving forward. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (5), 679-705.

Triatmanto, B., Wahyuni, N. & Respati, H. (2019). Continual Human Resources Empowerment through Human Capital and Commitment for the Organizational Performance in Hospitality Industry. *Quality management*, 173 (20), 84.

Tribe, J. (2010). *Strategy for Tourism*. Oxford: Good Fellow Publishers Limited.

Tribe, J. (2004). The Indiscipline of Tourism. In: Williams, S. *Tourism – Critical Concepts in the social Sciences*. London: Routledge.

Trindade, A. (2005). Modos de gestão de recursos humanos na hotelaria algarvia. *Revista Encontros Científicos*, 119-127.

Tsai, C. H. (2015). Organizational Strategy toward Core Competency Workforce in Hospitality Industry. *International Review of Management and Business Research*, 4, 469-483.

Tsai, F. C., Goh, B. K., Huffman, L. & Wu, C. K. (2006). Competency assessment for entry-level lodging management trainees in Taiwan. *The Chinese Economy*, 39, 49-69.

Urry, J. (1990). *The Tourist Gaze*. London: Ed. Sage.

Uysal, G. (2012). For the development of effective HRM systems: inter-relationships between HRM practices using correlation analysis. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 8:1, 1-12.

Wall, G. & Mathieson, A. (2006). *Tourism – Change, Impacts and Opportunities*. Edinburgh: Person Education Limited.

Wang, Y. & Tsai, C. (2012). Analysis of career competency of food and beverage managers in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 612-616.

Watson, S. (2008). Where are we now? A review of management development issues in the hospitality and tourism sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20:7, 758-780.

Weber, M. R., Crawford, A. & Dennison, D. (2012). North Carolina human resource professional' perceptions of soft skill competencies. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11, 225-238.

Wilks, D. & Hemsworth, K. (2011). Soft skills as key competencies in hospitality higher education. *Tourism & Management Studies*, 7, 131-139.

Worland, D. & Manning, K. (2005). Strategic Human Resource Management and Performance. *School of Management, Working Paper Series*, 1-22.

Youssef, L. (2018). Mixed Research: What is at Interplay? *Triangulation European Conference*, 435-443.

Zanina, K. (2011). Strategic management within the tourism and the world globalization. *Journal of Economics*, 2:1, 69-76.

Zmyślony, P., Leszczyński, G., Waligóra, A. & Aleziak, W. (2020). The Sharing Economy and Sustainability of Urban Destinations in the (Over)tourism Context: The Social Capital Theory Perspective. *Sustainability*. 12, 2310. doi:10.3390/su12062310.

Outras referências:

American Psychological Association (2012). *Manual de Publicação da APA* (6ª edição). Porto Alegre: Penso.

Conselho das Comunidades Europeias (1992). *Tratado da União Europeia*. Bruxelas.  
*Decreto-Lei n.º 80/2015* no Diário da República, 1.ª série N.º 93 de 14 de Maio de 2015. Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia.

*Decreto-Lei n.º 15/2014* no Diário da República, 1.ª série N.º 16 de 23 de Janeiro de 2014. Ministério da Economia.

*Decreto-Lei n.º 39/2008* no Diário da República, 1.ª série N.º 48 de 7 de Março de 2008. Ministério da Economia e da Inovação.

*Decreto-Lei n.º 141/2007* no Diário da República, 1.ª série N.º 82 de 27 de Abril de 2007. Ministério da Economia e da Inovação.

*Decreto-Lei n.º 208/2006* no Diário da República, 1.ª série N.º 208 de 27 de Outubro de 2006. Ministério da Economia e da Inovação.

*Decreto-Lei n.º 287/2003* no Diário da República, 1.ª série N.º 262 de 12 de Novembro de 2003. Assembleia da República.

*Decreto-Lei n.º 54/2002* no Diário da República, 1.ª série N.º 59 de 11 de Março de 2002. Ministério da Economia.

*Decreto Lei n.º 7/2009* no Diário da República, n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12. Código do Trabalho.

Deloitte (2017). *Atlas da Hotelaria 2017 – 12ª edição. A arte do crescimento*. <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/transportation-infrastructure/topics/th/atlas-hotelaria-2017.html> (acedido em 16/01/2019).

Deloitte (2016). *Atlas da Hotelaria 2016 – 11ª edição. Nova realidade, novos costumes*. <http://atlasdahotelaria.com/2016/index.html#nav-index> (acedido em 20/12/2016).

Direção-Geral do Território (2015). *Cidades Sustentáveis 2020*. Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia.

Eurostat (2016). *Tourism in the EU*. Eurostat Press Office.

Eurostat (2015). *Employment in tourism*. Eurostat Press Office.

INE (2020). *Estatísticas do Turismo 2019*.

INE (2018). *Estatísticas do Turismo 2017*.

INE (2015). *Atividade turística*. Novembro 2014.

OMT (2018). *2017 Annual Report UNWTO*. <http://www2.unwto.org/annual-reports> (acedido em 15/09/2018).

OMT (2015). *UNWTO Tourism Highlights*. <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights> (acedido em 26/07/2015).

OMT (2001). *Código Mundial de Ética do Turismo*. <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/gcetbrochureglobalcodees.pdf> (acedido em 26/04/2018).

Observatório do Turismo de Lisboa (2015). *Dados de maio 2015*. <http://www.visitlisboa.com/getdoc/5e41bebd-ea2c-49b9-b795-597c4564df25/RTL138-OBS.aspx> (acedido em 27/07/2015).

Observatório do Turismo de Lisboa (2015). *Infogest – Lisboa Cidade*. <http://www.visitlisboa.com/getdoc/8c11c2b4-e67d-427e-8f2f-874df18fb92d/05---InfoGest-Maio-2015.aspx> (acedido em 27/07/2015).

Turismo de Lisboa (s.d.). *Plano Estratégico para o Turismo da Região de Lisboa 2015 2019*. Lisboa: Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa.

Turismo de Lisboa (2017). *Relatório de Atividades e Contas 2016*. Lisboa: Observatório Turismo de Lisboa.

Turismo de Portugal (2017). *Estratégia Turismo 2027*. [http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia\\_Turismo\\_Portugal\\_ET27.pdf](http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia_Turismo_Portugal_ET27.pdf) (acedido em 27/01/2018).

Turismo de Portugal (2015). *Turismo 2020 Cinco princípios para uma ambição*. <http://www.turismodeportugal.pt/Português/turismodeportugal/newsletter/2015/Documents/TURISMO2020-5Principios.pdf> (acedido em 26/07/2015).

Turismo de Portugal (2014). *Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019*. Roland Berger Strategy Consultants.

Turismo de Portugal (2012a). *Hotelaria e Turismo. Caracterização dos principais grupos hoteleiros portugueses*. (<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAAs/ProTurismo/competitividadeeinovacao/setoresdeatividade/alojamento/Pages/Alojamento.aspx>).

Turismo de Portugal (2012b). *Alojamento. Lisboa*. (<http://www.visitlisboa.com/Conteudos/Entidades/Lista-Associados/AHP---Associacao-dos-Hoteis-de-Portugal.aspx?returnUrl=8ab693c3-0be6-437d-a75e-c4a3cf48996d>).

Turismo de Portugal (2011). *Plano Estratégico Nacional do Turismo. Propostas para revisão no horizonte 2015*. Lisboa: Ministério da Economia e do Emprego. (<http://www.turismodeportugal.pt/Português/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PEN-T%20Revisao%202011.pdf>).

Turismo de Portugal (2010). *Relatório de Sustentabilidade. Actuar para o desenvolvimento sustentável*. Lisboa: Ministério da Economia e do Emprego. (<http://www.turismodeportugal.pt/Português/turismodeportugal/publicacoes/Documents/Relatorio%20de%20Sustentabilidade%202010.pdf>).

World Travel & Tourism Council (WTTC) (2020). *Travel & Tourism. Global economic impact and trends 2020*.

World Tourism Organization (UNWTO) (2014). *Measuring Employment in the Tourism Industries – Guide with Best Practices*. Madrid: Cedro.

## **ANEXOS**

## Anexo A. Inquérito por Questionário



## Questionário para gestores hoteleiros

Caro Gestor,

Este questionário insere-se numa investigação académica, da Universidade de Lisboa, no âmbito de um trabalho de doutoramento em Turismo e tem como objetivo analisar as práticas e estratégias de gestão de pessoas na hotelaria.

Com a resposta a estas questões pretendemos recolher informações, junto dos profissionais do setor, que tenham por base a sua experiência.

O questionário é confidencial, sendo o tratamento dos dados efetuado de uma forma global e não individualizada. A sua participação é muito importante para o sucesso desta investigação, pelo que agradecemos desde já o tempo que possa dispensar com esta tarefa.

Indique a frequência com que cada uma das situações descritas abaixo ocorre. Escolha a opção correspondente à frequência que melhor representa o seu caso.

	Nunca	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre	Não sei
1. As ações implementadas pelo departamento de recursos humanos são estratégicas.	1	2	3	4	
2. Os gestores de recursos humanos participam no planeamento da estratégia empresarial.	1	2	3	4	
3. Os recursos utilizados com a gestão de pessoas são considerados como investimento.	1	2	3	4	
4. O hotel é pioneiro em novas áreas de produtos, serviços e atividades de mercado.	1	2	3	4	
5. O hotel responde de maneira rápida a novas oportunidades e necessidades.	1	2	3	4	

Indique a frequência com que cada uma das situações descritas abaixo ocorre. Escolha a opção correspondente à frequência que melhor representa o seu caso

	Nunca	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre	Não sei
1. Os colaboradores mais qualificados são consultados pela direção para a tomada de decisões.	1	2	3	4	
2. Os colaboradores menos qualificados são consultados pela direção para a tomada de decisões.	1	2	3	4	
3. Existe uma comunicação fluída entre colaboradores mais qualificados e supervisores.	1	2	3	4	
4. Existe uma comunicação fluída entre colaboradores menos qualificados e supervisores.	1	2	3	4	
5. Os colaboradores mais qualificados podem sugerir melhoramentos quanto à forma de realizar o trabalho.	1	2	3	4	
6. Os colaboradores mais qualificados podem sugerir melhoramentos quanto à forma de realizar o trabalho.	1	2	3	4	

Indique a frequência com que estas práticas de recrutamento e seleção ocorrem. Escolha a opção correspondente à frequência que melhor representa o seu caso.

	Nunca	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre	Não sei
1. O processo de seleção é complexo, com métodos variados, como testes, entrevistas, dinâmicas de grupo, etc.	·	2	3	4	
2. Quando existe um lugar vago, tentamos preenchê-lo de imediato.	·	2	3	4	
3. O hotel dedica uma importante quantidade de recursos para assegurar que contrata a pessoa certa.	·	2	3	4	
4. É dada prioridade a candidatos internos em detrimento de externos.	·	2	3	4	
5. Os colaboradores têm sempre conhecimento das oportunidades de promoção interna.	·	2	3	4	
6. A empresa tem um documento com a descrição detalhada das funções.	·	2	3	4	
7. Em contexto de dificuldades económicas, a redução de pessoas seria a última solução.	·	2	3	4	

Indique a frequência com que estas práticas de formação ocorrem. Escolha a opção correspondente à frequência que melhor representa o seu caso.

	Nunca	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre	Não sei
1. O hotel oferece formação aos colaboradores para além das 40 horas ano obrigatórias por lei.	·	2	3	4	
2. Existem no hotel variados programas de formação.	·	2	3	4	
3. No ano anterior, mais de metade dos colaboradores fizeram formação.	·	2	3	4	
4. Os planos de formação procuram a aquisição de competências variadas.	·	2	3	4	
5. A eficácia da formação é medida posteriormente através da melhoria do desempenho do colaborador.	·	2	3	4	

Indique a frequência com que estas práticas de retenção ocorrem. Escolha a opção correspondente à frequência que melhor representa o seu caso.

	Nunca	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre	Não sei
1. Contratamos pessoas que se enquadrem na nossa cultura organizacional.	·	2	3	4	
2. Permitimos aos colaboradores horários flexíveis.	·	2	3	4	
3. Patrocinamos atividades no exterior (desporto, eventos sociais) para que os colaboradores socializem entre eles.	·	2	3	4	
4. Os ordenados são competitivos dentro da hotelaria.	·	2	3	4	
5. O hotel tem uma taxa de rotatividade baixa.	·	2	3	4	
6. Os planos de carreira são conhecidos pelos colaboradores e seus superiores.	·	2	3	4	
7. A empresa realiza maioritariamente contratos sem termo, em que os colaboradores têm garantida a permanência na organização.	·	2	3	4	
8. Existem recompensas por um bom desempenho do colaborador.	·	2	3	4	

Indique a frequência com que estas práticas de avaliação de desempenho ocorrem. Escolha a opção correspondente à frequência que melhor representa o seu caso.

	Nunca	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre	Não sei
1. Os colaboradores participam na construção do processo de avaliação de desempenho.	·	2	3	4	
2. A avaliação de desempenho é feita anualmente.	·	2	3	4	
3. Durante a entrevista de avaliação estabelecem-se planos de formação.	·	2	3	4	
4. Os resultados do desempenho têm impacto nas promoções.	·	2	3	4	
5. A parte variável (incentivos, benefícios) do salário depende do alcance dos objetivos.	·	2	3	4	
6. Várias pessoas participam no processo de avaliação de desempenho.	·	2	3	4	

---

Indique o grau de importância de cada uma das seguintes competências para um gestor de recursos humanos (1-menos importante; 7-mais importante).

1. Pensamento estratégico
2. Visão de negócio
3. Construção de relações e *networking*
4. Liderança e desenvolvimento da equipa
5. Orientação para resultados
6. Comunicação
7. Orientação interna para o cliente
8. Especialista em recursos humanos
9. Liderança da mudança
10. Inteligência emocional

<b>Dados gerais do respondente</b>
1. Qual a função exercida? _____
2. Idade ___ anos      Género: F ___ M ___
3. Escolaridade: 12º ano ___ Licenciatura ___ Mestrado ___ Doutoramento ___
4. Tempo (anos) de serviço no hotel: _____
5. Tempo (anos) de serviço na função: _____

Muito obrigada pela colaboração.

## Questionário aos colaboradores hoteleiros

No âmbito de um trabalho de investigação académica, subordinado ao tema "recursos humanos na hotelaria", agradecemos a sua participação no preenchimento deste breve questionário. Todas as questões são confidenciais. Muito obrigado pela colaboração.

---

Dados gerais do respondente
1. Qual o cargo ocupado? _____
2. Idade ___ anos Género: F ___ M ___
3. Escolaridade: 9º ano ___% 12º ano ___% Licenciatura ___% Outro ___%
4. Função: _____
5. Tempo de serviço na função: _____ anos

Indique, por favor, com que frequência cada uma das situações abaixo ocorre no hotel onde trabalha. Obrigada.

	Nunca	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre	Não sei
1. Os colaboradores têm possibilidade para tomar decisões.	1	2	3	4	
2. Os colaboradores são consultados pela direção para a tomada de decisões.	1	2	3	4	
3. Existe uma comunicação fluída entre colaboradores e supervisores.	1	2	3	4	
4. Os colaboradores podem sugerir melhoramentos quanto à forma de realizar o trabalho.	1	2	3	4	
5. Na selecção de colaboradores é dada prioridade a candidatos internos em detrimento de externos.	1	2	3	4	
6. Os colaboradores têm sempre conhecimento das oportunidades de promoção interna.	1	2	3	4	
7. O hotel oferece formação aos colaboradores para além das 35 horas ano obrigatórias por lei.	1	2	3	4	
8. Existem no hotel variados programas de formação.	1	2	3	4	
9. O hotel promove actividades no exterior (desporto, eventos sociais) para que os colaboradores socializem entre eles.	1	2	3	4	
10. Os ordenados são competitivos dentro da hotelaria.	1	2	3	4	
11. O hotel permite aos colaboradores horários flexíveis.	1	2	3	4	
12. Os planos de carreira são conhecidos pelos colaboradores e seus superiores.	1	2	3	4	
13. O hotel realiza maioritariamente contratos sem termo, em que os colaboradores têm garantida a permanência na organização.	1	2	3	4	
14. Existem recompensas por um bom desempenho do colaborador.	1	2	3	4	
15. Os colaboradores participam na construção do processo de avaliação de desempenho.	1	2	3	4	
16. A avaliação de desempenho é feita anualmente.	1	2	3	4	
17. Os resultados do desempenho têm impacto nas promoções.	1	2	3	4	
18. A parte variável (incentivos, benefícios) do salário depende do alcance dos objetivos.	1	2	3	4	

Muito obrigada pela sua colaboração.

## Anexo B. Guião de Entrevista

### Guião de entrevista

1. Considera a função RH como uma função estratégica atualmente? Qual a importância que atribui à função?
2. O recrutamento e seleção é considerado importante na gestão de pessoas na hotelaria? Porquê?
3. Considera que a formação no ramo da hotelaria acompanha a evolução do turismo?
4. A retenção dos colaboradores nos hotéis é uma preocupação por parte dos gestores de pessoas?
5. Considera que a avaliação de desempenho é um instrumento importante na gestão de pessoas?
6. Quais as competências (técnicas ou comportamentais) que considera importantes para um gestor de pessoas num hotel?
7. Qual a importância que dá à participação dos colaboradores na tomada de decisões?
8. Que mudanças seriam importantes serem implementadas na gestão de pessoas na hotelaria?
9. Gostaria de acrescentar algum comentário, sugestão ou observação que venha contribuir para esta pesquisa?

## Anexo C. Tabelas com resultados estatísticos

Tabela 1.

*Gestão estratégica por hotel*

Hotel	Ações estratégicas	Participação na estratégia global	Inovação	Adaptação à mudança
A	Sempre	Sempre	Quase sempre	Quase sempre
B	Sempre	Sempre	Sempre	Quase sempre
C	Sempre	Sempre	Sempre	Quase sempre
D	Algumas vezes	Quase sempre	Nunca	Algumas vezes
E	Nunca	Algumas vezes	Nunca	Algumas vezes
F	Quase sempre	Sempre	Sempre	Sempre
G	Sempre	Quase sempre	Algumas vezes	Quase sempre
H	Quase sempre	Quase sempre	Algumas vezes	Algumas vezes
I	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre
J	Algumas vezes	Algumas vezes	Não sei	Algumas vezes
K	Quase sempre	Quase sempre	Algumas vezes	Quase sempre
L	Sempre	Sempre	Quase sempre	Quase sempre
M	Algumas vezes	Sempre	Quase sempre	Sempre
N	Quase sempre	Sempre	Algumas vezes	Algumas vezes
O	Algumas vezes	Nunca	Quase sempre	Quase sempre
P	Quase sempre	Quase sempre	Sempre	Sempre
Q	Nunca	Sempre	Algumas vezes	Quase sempre
R	Quase sempre	Sempre	Algumas vezes	Algumas vezes
S	Sempre	Sempre	Algumas vezes	Algumas vezes
T	Quase sempre	Quase sempre	Algumas vezes	Quase sempre
U	Algumas vezes	Algumas vezes	Algumas vezes	Algumas vezes
V	Quase sempre	Quase sempre	Algumas vezes	Quase sempre
X	Quase sempre	Algumas vezes	Algumas vezes	Quase sempre

Fonte: Questionário realizado em 2019



Tabela 2.

*Participação dos colaboradores por hotel*

Hotel	Participação colaboradores mais qualificados	Participação colaboradores menos qualificados	Comunicação fluída entre colaboradores mais qualificados e supervisores	Comunicação fluída entre colaboradores menos qualificados e supervisores
A	Algumas vezes	Algumas vezes	Quase sempre	Quase sempre
B	Sempre	Algumas vezes	Sempre	Sempre
C	Quase sempre	Quase sempre	Algumas vezes	Algumas vezes
D	Quase sempre	Quase sempre	Algumas vezes	Algumas vezes
E	Sempre	Algumas vezes	Quase sempre	Algumas vezes
F	Quase sempre	Sempre	Sempre	Sempre
G	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre	Quase sempre
H	Quase sempre	Quase sempre	Sempre	Algumas vezes
I	Sempre	Quase sempre	Sempre	Sempre
J	Nunca	Algumas vezes	Não sei	Algumas vezes
K	Algumas vezes	Algumas vezes	Algumas vezes	Nunca
L	Algumas vezes	Sempre	Sempre	Sempre
M	Quase sempre	Sempre	Quase sempre	Quase sempre
N	Algumas vezes	Quase sempre	Quase sempre	Quase sempre
O	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre	Algumas vezes
P	Algumas vezes	Sempre	Quase sempre	Nunca
Q	Quase sempre	Sempre	Sempre	Nunca
R	Algumas vezes	Quase sempre	Algumas vezes	Algumas vezes
S	Sempre	Sempre	Sempre	Quase sempre
T	Algumas vezes	Sempre	Sempre	Algumas vezes
U	Sempre	Sempre	Sempre	Algumas vezes
V	Sempre	Sempre	Sempre	Algumas vezes
X	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre	Algumas vezes

Fonte: Questionário realizado em 2019

Tabela 3.

*Práticas de recrutamento e seleção por hotel*

Hotel	Métodos variados	Descrição da função	Recrutamento interno	Quantidade de recursos	Redução de pessoas
A	Quase sempre	Quase sempre	Quase sempre	Quase sempre	Algumas vezes
B	Sempre	Sempre	Algumas vezes	Quase sempre	Quase sempre
C	Algumas vezes	Sempre	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre
D	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
E	Quase sempre	Algumas vezes	Algumas vezes	Algumas vezes	Quase sempre
F	Sempre	Algumas vezes	Quase sempre	Quase sempre	Sempre
G	Sempre	Sempre	Algumas vezes	Sempre	Sempre
H	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre	Quase sempre	Sempre
I	Sempre	Sempre	Quase sempre	Sempre	Sempre
J	Quase sempre	Quase sempre	Nunca	Algumas vezes	Algumas vezes
K	Sempre	Sempre	Quase sempre	Nunca	Sempre
L	Sempre	Algumas vezes	Sempre	Sempre	Algumas vezes
M	Algumas vezes	Nunca	Não sei	Quase sempre	Nunca
N	Quase sempre	Sempre	Quase sempre	Sempre	Sempre
O	Algumas vezes	Algumas vezes	Algumas vezes	Algumas vezes	Algumas vezes
P	Algumas vezes	Quase sempre	Quase sempre	Quase sempre	Quase sempre
Q	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre	Sempre	Quase sempre
R	Sempre	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre	Nunca
S	Sempre	Algumas vezes	Algumas vezes	Sempre	Nunca
T	Quase sempre	Algumas vezes	Sempre	Sempre	Algumas vezes
U	Sempre	Algumas vezes	Sempre	Sempre	Algumas vezes
V	Sempre	Sempre	Algumas vezes	Sempre	Sempre
X	Quase sempre	Algumas vezes	Quase sempre	Algumas vezes	Quase sempre

Fonte: Questionário realizado em 2019

Tabela 4.

*Práticas de formação por hotel*

Hotel	Investimento na formação	Variados programas	Competências variadas	Posterior avaliação de desempenho
A	Algumas vezes	Algumas vezes	Quase sempre	Algumas vezes
B	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre	Sempre
C	Sempre	Quase sempre	Sempre	Quase sempre
D	Quase sempre	Algumas vezes	Algumas vezes	Nunca
E	Algumas vezes	Nunca	Algumas vezes	Algumas vezes
F	Sempre	Quase sempre	Sempre	Algumas vezes
G	Sempre	Algumas vezes	Quase sempre	Algumas vezes
H	Sempre	Algumas vezes	Algumas vezes	Quase sempre
I	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre
J	Sempre	Nunca	Algumas vezes	Algumas vezes
K	Quase sempre	Quase sempre	Nunca	Algumas vezes
L	Sempre	Sempre	Sempre	Algumas vezes
M	Quase sempre	Nunca	Quase sempre	Nunca
N	Sempre	Algumas vezes	Algumas vezes	Sempre
O	Algumas vezes	Algumas vezes	Algumas vezes	Nunca
P	Quase sempre	Quase sempre	Quase sempre	Quase sempre
Q	Sempre	Sempre	Algumas vezes	Sempre
R	Sempre	Sempre	Quase sempre	Algumas vezes
S	Sempre	Sempre	Sempre	Algumas vezes
T	Sempre	Quase sempre	Algumas vezes	Algumas vezes
U	Algumas vezes	Quase sempre	Algumas vezes	Algumas vezes
V	Quase sempre	Quase sempre	Algumas vezes	Algumas vezes
X	Algumas vezes	Algumas vezes	Quase sempre	Algumas vezes

Fonte: Questionário realizado em 2019

Tabela 5.

*Práticas de retenção por hotel*

Hotel	Contratos sem termo	Planos de carreira	Ordenados competitivos	Recompensas	Atividades socialização	Rotatividade baixa
A	Algumas vezes	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre	Quase sempre	Algumas vezes
B	Quase sempre	Sempre	Quase sempre	Sempre	Algumas vezes	Quase sempre
C	Algumas vezes	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre	Algumas vezes	Algumas vezes
D	Nunca	Nunca	Quase sempre	Algumas vezes	Sempre	Nunca
E	Nunca	Algumas vezes	Algumas vezes	Algumas vezes	Nunca	Sempre
F	Algumas vezes	Algumas vezes	Algumas vezes	Quase sempre	Quase sempre	Sempre
G	Algumas vezes	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre	Algumas vezes	Quase sempre
H	Quase sempre	Não sei	Algumas vezes	Sempre	Algumas vezes	Algumas vezes
I	Sempre	Sempre	Algumas vezes	Sempre	Quase sempre	Sempre
J	Algumas vezes	Algumas vezes	Nunca	Algumas vezes	Nunca	Nunca
K	Nunca	Algumas vezes	Sempre	Sempre	Nunca	Quase sempre
L	Sempre	Sempre	Algumas vezes	Sempre	Quase sempre	Sempre
M	Algumas vezes	Algumas vezes	Algumas vezes	Sempre	Quase sempre	Algumas vezes
N	Sempre	Algumas vezes	Nunca	Sempre	Algumas vezes	Quase sempre
O	Nunca	Algumas vezes	Algumas vezes	Algumas vezes	Nunca	Algumas vezes
P	Quase sempre	Quase sempre	Quase sempre	Quase sempre	Quase sempre	Quase sempre
Q	Algumas vezes	Não sei	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre
R	Algumas vezes	Algumas vezes	Nunca	Sempre	Algumas vezes	Sempre
S	Sempre	Sempre	Algumas vezes	Algumas vezes	Quase sempre	Quase sempre
T	Sempre	Quase sempre	Quase sempre	Sempre	Algumas vezes	Quase sempre
U	Não sei	Algumas vezes	Não sei	Algumas vezes	Quase sempre	Não sei
V	Sempre	Quase sempre	Algumas vezes	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre
X	Nunca	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre	Sempre	Sempre

Fonte: Questionário realizado em 2019

Tabela 6.

## Práticas de avaliação de desempenho por hotel

Hotel	Avaliação anual	Relação com formação	Relação com benefícios	Participação colaboradores
A	Sempre	Quase sempre	Sempre	Quase sempre
B	Sempre	Sempre	Sempre	Quase sempre
C	Sempre	Quase sempre	Sempre	Quase sempre
D	Sempre	Nunca	Nunca	Nunca
E	Algumas vezes	Nunca	Nunca	Algumas vezes
F	Quase sempre	Sempre	Quase sempre	Algumas vezes
G	Algumas vezes	Algumas vezes	Algumas vezes	Algumas vezes
H	Sempre	Não sei	Sempre	Sempre
I	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre
J	Algumas vezes	Algumas vezes	Nunca	Nunca
K	Nunca	Algumas vezes	Nunca	Nunca
L	Quase sempre	Sempre	Sempre	Algumas vezes
M	Sempre	Nunca	Sempre	Quase sempre
N	Quase sempre	Sempre	Quase sempre	Quase sempre
O	Quase sempre	Algumas vezes	Quase sempre	Nunca
P	Quase sempre	Quase sempre	Quase sempre	Quase sempre
Q	Algumas vezes	Nunca	Quase sempre	Algumas vezes
R	Sempre	Algumas vezes	Sempre	Algumas vezes
S	Quase sempre	Sempre	Algumas vezes	Quase sempre
T	Quase sempre	Sempre	Sempre	Nunca
U	Sempre	Não sei	Algumas vezes	Algumas vezes
V	Sempre	Algumas vezes	Algumas vezes	Não sei
X	Sempre	Quase sempre	Nunca	Algumas vezes

Fonte: Questionário realizado em 2019

Tabela 7.

*Competências de gestão mais valorizadas (1 a 7)*

Hotel	Inteligência emocional	Comunicação	Liderança e desenvolvimento de equipa
A	5	6	6
B	6	6	6
C	7	7	5
D	7	7	6
E	7	7	7
F	7	7	6
G	6	6	7
H	6	7	6
I	7	7	6
J	7	6	7
K	7	7	7
L	6	7	7
M	6	7	7
N	6	7	7
O	6	7	5
P	5	6	6
Q	5	5	6
R	6	6	6
S	6	7	7
T	6	4	7
U	6	4	7
V	6	6	5
X	6	6	7

Fonte: Questionário realizado em 2019

Tabela 8.

*Inquérito aos Gestores - Análise Fatorial de Correspondências - Medidas de discriminação*

	Dimensão 1	Dimensão 2	Média
As ações implementadas pelo departamento de recursos humanos são estratégicas.	<b>,617</b>	,151	,384
Os gestores de recursos humanos participam no planeamento da estratégia empresarial.	<b>,533</b>	,142	,337
Os recursos utilizados com a gestão de pessoas são considerados como investimento.	<b>,740</b>	,020	,380
O hotel é pioneiro em novas áreas de produtos, serviços e atividades de mercado.	<b>,736</b>	,354	,545
O hotel responde de maneira rápida a novas oportunidades e necessidades.	,227	,175	,201
Os colaboradores mais qualificados são consultados pela direção para a tomada de decisões.	,232	,208	,220
Os colaboradores menos qualificados são consultados pela direção para a tomada de decisões.	,173	,070	,122
Existe uma comunicação fluída entre colaboradores mais qualificados e supervisores.	,348	,310	,329
Existe uma comunicação fluída entre colaboradores menos qualificados e supervisores.	,383	,079	,231
Os colaboradores mais qualificados podem sugerir melhoramentos quanto à forma de realizar o trabalho.	,104	,046	,075
Os colaboradores menos qualificados podem sugerir melhoramentos quanto à forma de realizar o trabalho.	,314	,090	,202
O processo de seleção é complexo, com métodos variados, como testes, entrevistas, dinâmicas de grupo, etc.	,376	,312	,344
Quando existe um lugar vago, tentamos preenchê-lo de imediato.	<b>,495</b>	,295	,395
O hotel dedica uma importante quantidade de recursos para assegurar que contrata a pessoa certa.	<b>,677</b>	<b>,584</b>	,630
É dada prioridade a candidatos internos em detrimento de externos.	<b>,417</b>	,332	,375
Os colaboradores têm sempre conhecimento das oportunidades de promoção interna.	,206	,150	,178
A empresa tem um documento com a descrição detalhada das funções.	,222	<b>,489</b>	,355
Em contexto de dificuldades económicas, a redução de pessoas seria a última solução.	,166	,066	,116
O hotel oferece formação aos colaboradores para além das 35 horas ano obrigatórias por lei.	,210	,161	,185
Existem no hotel variados programas de formação.	<b>,465</b>	,156	,311
No ano anterior, mais de metade dos colaboradores fizeram formação.	,273	,256	,265
Os planos de formação procuram a aquisição de competências variadas.	,388	,180	,284
A eficácia da formação é medida posteriormente através da melhoria do desempenho do colaborador.	,355	,423	,389
Contratamos pessoas que se enquadrem na nossa cultura organizacional.	,186	,247	,217
Permitimos aos colaboradores horários flexíveis.	,130	,058	,094

Patrocinamos atividades no exterior (desporto, eventos sociais) para que os colaboradores socializem entre eles.	<b>,563</b>	,038	,300
Os ordenados são competitivos dentro da hotelaria.	,073	,270	,172
O hotel tem uma taxa de rotatividade baixa.	<b>,500</b>	,396	,448
Os planos de carreira são conhecidos pelos colaboradores e seus superiores.	,244	,028	,136
A empresa realiza maioritariamente contratos sem termo, em que os colaboradores têm garantida a permanência na organização.	<b>,536</b>	,194	,365
Existem recompensas por um bom desempenho do colaborador.	<b>,456</b>	,097	,277
Os colaboradores participam na construção do processo de avaliação de desempenho.	,343	,436	,389
A avaliação de desempenho é feita anualmente.	,184	,170	,177
Durante a entrevista de avaliação estabelecem-se planos de formação.	,394	,306	,350
Os resultados do desempenho têm impacto nas promoções.	<b>,616</b>	,185	,400
A parte variável (incentivos, benefícios) do salário depende do alcance dos objetivos.	,390	,364	,377
Várias pessoas participam no processo de avaliação de desempenho.	,004	,258	,131
Caraterísticas do gestor - Pensamento estratégico	,201	,288	,244
Caraterísticas do gestor - Construção de relações e networking	,016	,013	,014
Caraterísticas do gestor - Liderança e desenvolvimento da equipa	,161	,167	,164
Caraterísticas do gestor - Visão de negócio	,293	,137	,215
Caraterísticas do gestor - Orientação para resultados	,212	,318	,265
Caraterísticas do gestor - Liderança da mudança	,235	,333	,284
Caraterísticas do gestor - Comunicação	,031	,223	,127
Caraterísticas do gestor - Inteligência emocional	,112	,188	,150
Caraterísticas do gestor - Orientação interna para o cliente	,376	,293	,334
Caraterísticas do gestor - Especialista em recursos humanos	,079	,190	,135
Caraterísticas do gestor - Tipo Gestão	,046	,205	,125
Caracterização dos gestores - Idade	,083	,245	,164
Caracterização dos gestores - Género	,019	,007	,013
Caracterização dos gestores - Escolaridade	,044	<b>,498</b>	,271
Caracterização dos gestores - Tempo (anos) de serviço no hotel:2	,001	<b>,449</b>	,225
Caracterização dos gestores - Tempo (anos) de serviço na função:2	,001	,174	,087
Total ativo	15,188	11,821	13,505
% de variância	28,657	22,304	25,480



## Anexo D. Entrevistas

Entrevista Especialista A, Data: 24.01.19, Duração: 24.31

Pergunta 1: Considera que a função recursos humanos é uma função estratégica por parte das organizações, é perspectivada como sendo estratégica e qual a importância que atribui à função?

Boa tarde. Muito obrigada pelo convite. Em relação à função recursos humanos, pela experiência que tenho e pelo conhecimento que tenho da minha organização e de todas as organizações grande dimensão é efetivamente uma função estratégica. Portanto, ou seja, as organizações, cada vez mais, juntam representantes de todas as áreas e funcionam como um todo, ou seja, a estratégia que é definida em termos de organização de topo é participada por todos os intervenientes de cada uma das valências, de cada uma das áreas... e nós próprios, responsáveis por cada uma destas áreas somos chamados e somos ouvidos sobre o que pensamos de determinado tema e o que temos de fazer para lá chegar, seja um caminho difícil, seja um caminho mais fácil, seja uma mudança completa. Portanto, cada vez mais, tudo o que é definido dentro das organizações, todas as áreas são participadas... não é uma obrigação, é uma necessidade cada vez mais de sermos ouvidos, porque é um todo. E se não for entendido como um todo, decerto que vai haver quebras, vai haver falhas e vai haver inevitavelmente insucesso porque todos têm que se comprometer com aquilo que é a estratégia global da organização, do negócio. E portanto, é em função dessa estratégia que todos temos que trabalhar, portanto senão estivéssemos todos alinhados e comprometidos com essa mesma estratégia, portanto nada faria sentido, nada funcionava... A função recursos humanos é considerada como todas as outras, ao mesmo nível, com o mesmo nível de responsabilidade, com o mesmo nível de participação... e somos ouvidos e fazemos parte da definição da estratégia global da empresa e temos acento nas reuniões globais, exatamente porque é uma função que faz parte da decisão e da definição da estratégia a seguir.

Pergunta 2, 3, 4 e 5. E especificamente em relação às práticas de recursos humanos, nomeadamente, o recrutamento e seleção, a formação, a retenção dos colaboradores e à avaliação de desempenho, considera que estas práticas são uma preocupação por parte dos gestores de pessoas?

Estas ferramentas de gestão de pessoas são importantes, não posso dizer que não são importantes, só que no contexto atual, elas posicionam-se de forma diferente. Tem muito a ver com o negócio e tem muito a ver com a estratégia da organização. O recrutamento e seleção, cada vez mais o gestor de pessoas não se foca no tratamento prático ou de tratamento do processo em si da execução destas três ferramentas. Foca-se na definição da estratégia, como é que elas interligam e qual é o maior ênfase que nós vamos dar, dependendo da estratégia global da empresa para um dado período. Portanto, o recrutamento e seleção é importante a partir do momento que você tem na estratégia global um crescimento, ou um crescimento ou uma renovação, que cada vez mais é a nossa preocupação, não no fator crescimento, mas no fator de renovação... Nesta perspectiva, não focamos o nosso tempo a preparar estes processos, socorremo-nos muito, quase sempre em entidades externas e tudo isto é feito por prestadores de serviços, portanto, são entidades que trabalham globalmente para toda a empresa de acordo com a estratégia da organização. Ou seja, na minha experiência, aquilo que eu conheço da minha e de grandes empresas de grande dimensão, empresas similares... portanto as empresas, por exemplo, que fazem recrutamento e seleção não vão fazer só recrutamento e seleção em Portugal ou Marrocos, fazem para os países todos de acordo com uma estratégia que é definida, que é global. Depois, tem as especificidades culturais de cada país e isso é tudo ajustado, mas são entidades externas que são contratadas para executar determinados processos de acordo com uma estratégia global... Quem define o que queremos somos nós, que formação, que competências a melhorar, tudo isso, mas são entidades externas que o fazem dentro da nossa empresa de acordo com as nossas guidelines, com as nossas regras, de acordo com a nossa estratégia. E depois, depende muito, todos os anos estas ferramentas posicionam-se por ordem de importância de diferentes formas, por exemplo, atualmente o grande ênfase que nós estamos a dar é à questão da avaliação por objetivos, a avaliação da performance e isto porquê, o conceito de avaliação de desempenho desapareceu naquele conceito tradicional. Trabalhamos para que as pessoas se comprometam com determinado objetivo e é em função do sucesso ou insucesso da concretização desse objetivo que eles são avaliados. E outra mudança de paradigma, enquanto que muitos anos atrás e muito recentemente todas estas áreas eram definidas e eram trabalhadas por parte da empresa e ajustávamos as necessidades ao trabalhador ou colaborador, mas eram a empresa que as definiam, nós invertimos isto tudo. Portanto, no que toca, à formação, no que toca ao desenvolvimento de competências, no que toca à avaliação por objetivos, a empresa define o que pretende e quem diz o que é necessário fazer são os próprios colaboradores, portanto, ou seja, o que nós estamos a proporcionar? Estamos a proporcionar um compromisso maior, em que as pessoas é que determinam o que é que precisam para lá chegar... Ou seja, está invertido quem vai pensar no seu desenvolvimento de cada uma das pessoas, cada um pensa no seu e informa a empresa de acordo com os objetivos que a empresa tem e de acordo com

algum défice que possa necessitar de melhorias, de alguma competência ou de algo diferente, eles é que dizem, portanto, o que é que necessitam. Depois é feito um encontro em que a empresa avalia, reavalia, de acordo com aquilo que foi definido ou que foi identificado pelo próprio colaborador, a empresa assume ou não assume de acordo com aquilo que é expectável aquilo que foi pedido ou aquilo que foi solicitado. Antigamente as empresas questionavam-se sobre que competências é que, ou que défice de competências é que existem nos colaboradores. Nós sabemos o que é que existe mas são eles os primeiros a dizer-nos o que é que precisam e nós validamos se aquilo está em linha com aquilo que a empresa pensa sobre determinado assunto... e depois, este compromisso de auto-gestão, portanto, eles é que se gerem, vem ajudar porque eles têm um objetivo, eles é que têm que definir como lá chegar. Planeamento estratégico para atingir os objetivos que são propostos são feitos pelo próprio, a empresa só têm que ajudar ou alinhar, se houver uma derivação que não vai em linha com aquilo que a empresa necessita mas tudo acontece no foco, a pessoa é que diz o que é que necessita, o que precisa, o que tem que fazer de diferente e isto toca no planeamento da carreira, inclusive, em que é próprio colaborador que diz o que quer fazer, onde quer chegar, não só o que espera atingir mas em quanto tempo o espera atingir e a empresa só tem que... ou assume um compromisso com o próprio ou alinha-o para aquilo que é a expectativa da empresa, aquilo que a empresa espera ou quer fazer. Cada vez mais é o próprio colaborador, o foco. A avaliação não é feita pela empresa, é realizada pelo próprio, é a pessoa que faz a sua auto-avaliação, diz à empresa como desempenhou a sua função e quais os aspetos a melhorar e fazer diferente, se algum dos objetivos... porque nós temos a informação dos resultados e dos objetivos... e determina o que tem que fazer em termos de desenvolvimento. Portanto, enquanto num passado recente, a empresa é que pensava nisto tudo, isto está... nós temos essas análises feitas mas não somos nós que dizemos ao trabalhador, é o trabalhador que nos diz, que nos informa como está e o que necessita e o que espera e nós, ou vamos ao encontro daquilo que é a expectativa deles ou temos que realinhar e de uma forma muito objetiva e direta dizer não, a expectativa da empresa não é essa, não é esse o plano que nós temos desenhado, o que nós temos é isto, portanto, depois há aqui o compromisso, ou o colaborador assume este compromisso e há aqui uma negociação cada vez mais... conhece claramente o que a empresa tem como plano. Mas é o trabalhador que nos informa primeiro. Portanto estas são ferramentas que existem nas empresas, vão continuar a existir, só que são colocadas de uma forma diferente, são vistas de uma forma diferente e são interpretadas e executadas de uma forma diferente. Portanto, o que nós ganhamos (eu falo pela experiência da minha organização), o que nós até hoje ganhamos com esta mudança de paradigma, em termos como é que as coisas hoje são feitas, são realizadas. Ganhamos mais compromisso e ganhamos em termos das expectativas, as pessoas tem expectativas... não têm tantos sonhos que quando as expectativas forem fraudulentas, a pessoa tem aquela expectativa que algo vai acontecer, ela sabe para onde está a

caminhar... uma expectativa mais real, aquilo pode variar, às vezes realmente há situações que são inesperadas mas isso faz parte de todo este contexto, mas o trabalhador tem muito mais autonomia, é muito mais participativo, e o que é que o ajuda? Primeiro, ele cresce muito mais, automaticamente este compromisso aumenta... mas é mais... eu comprometi-me com a organização em chegar aqui e então vou ter mesmo que fazer porque fui eu que disse que chegava lá desta forma... portanto a empresa fica mais salvaguardada, a empresa obriga com isto tudo, esta mudança de gestão, que é uma mudança, está a fomentar muito maior responsabilidade. Por isso, quando digo (e digo isto muitas vezes), que a retenção não é uma preocupação, nem sempre é importante, nem sempre a retenção é uma estratégia, depende muito dos tais compromissos que são conseguidos entre as duas partes daquilo que é desenhado pelo colaborador e daquilo que é o desenho da própria empresa.... Até porque cada vez mais a não retenção é uma estratégia. Eu só consigo renovar os meus quadros se não os reter. E hoje em dia, a retenção... antigamente nós víamos a retenção num panorama de cinco a dez anos, o panorama atual é dois anos, portanto eu tenho de renovar de dois em dois anos, determinadas funções, isto não é abrangente a todas as funções mas aquelas que são mais funções estrategas elas têm que ser renovadas... e não quer dizer que essa retenção seja só fomentar a saída, atenção, há aqui uma retenção que tem a ver com a própria especialização. Cada vez mais preocupamo-nos em preparar cada um dos profissionais com mais especializações, com diferentes especializações, portanto a polivalência é uma mais valia. Hoje temos engenheiros que estão noutras áreas e que são excelentes nas áreas de engenharia porque nós queremos engenheiros e especialistas que sejam gestores e, portanto, temos engenheiros nas áreas financeiras, fazem uma passagem pela área financeira para adquirirem mais conhecimento e terem uma visão mais abrangente.

Pergunta 6. Quais as competências (técnicas ou comportamentais) que considera importantes para um gestor de pessoas num hotel?

Naquilo que é a minha experiência, do meu negócio e quase todos, a competência estratégica é fulcral, tomada de decisão, inevitavelmente. Depois temos cada vez mais, e agora, o que é isto de competência quando temos de trabalhar com objetividade, é uma competência olhar para as coisas e ver o que elas são, o que representam. E cada vez mais, nós temos dificuldade, duas pessoas olharem para a mesma coisa e avaliar da mesma forma e esta competência cada vez mais é solicitada à empresa. Porquê? Porque os problemas são comuns e basta ver o exemplo, temos uma reunião sobre resultados e há sempre pessoas que determinam e avaliam e que dizem: o que funcionou mal, não foi isto, foi aquilo... e há outro que diz exatamente o contrário e há outro que diz, nem uma coisa nem outra.

Pergunta 7. Qual a importância que dá à participação dos colaboradores na tomada de decisões?

Portanto... a empresa é onde se juntam todos em prol do negócio, da evolução do negócio. Portanto, aquele chavão do passado: a minha empresa não tem um planeamento de carreiras para mim, a minha empresa não me dá formação, a minha empresa não (sei lá) me avaliou bem, isso cai por terra, porque quem faz a avaliação são eles, eles é que dizem como se comportaram, como estiveram e o que é que precisam fazer para serem diferentes... A validação é feita pela empresa e neste campo da avaliação por objetivos é feita anualmente, inevitavelmente... Nós não mudamos uma vírgula da auto-avaliação que é feita, só reavaliamos se a pessoa não tem... não consegue fazer uma avaliação correta se atingiu ou não os seus objetivos, até porque eles são quantificáveis, portanto não há forma. Aqui onde há diferentes formas de ver e isto é tudo uma evolução do conhecimento é no que toca à parte comportamental, no que toca às competências. Normalmente, o ser humano avalia-se sempre muito por cima e aqueles que são mais negativos, avaliam-se muito por baixo, temos aqui as duas perspetivas. Mas não mudamos nada, portanto, se eles acham que são bons ou que tiveram um bom desempenho nas tomadas de decisões, na parte da liderança ou na parte do trabalho em equipa, nós não mudamos, fazemos é uma reavaliação ao fim de x período, normalmente, o que estamos a pensar fazer e está definido ao fim de três anos. Em que, como nós trabalhamos com prémios de resultados, todos os nossos colaboradores até aos quadros médios tem prémios de acordo com os resultados e eles são quantificáveis, portanto são fáceis de medir. A parte comportamental, que pode afetar o resultado final da avaliação global é retirada deste prémio, portanto, não é quantificável para o prémio o que era mais difícil se ele fosse porque é pago antecipadamente e depois não podia ser retirado. O que é que isto ajuda? Ajuda, que cada vez mais as pessoas são mais reais e avaliam-se a si próprios sem emoções, com mais objetividade e tendencialmente, nós já é o segundo ano que estamos a fazê-lo, desta forma, já fizemos avaliação 360 anteriormente, mas melhoramos mais agora, porquê? Porque eles não têm o encontro entre a empresa e eles naquele dado momento, nós não contrariamos aquilo que eles dizem, de forma nenhuma. Se eles disseram que foram bons...

Pergunta 8 e 9. Por último, gostaria de acrescentar algum comentário, sugestão ou observação que venha contribuir para esta pesquisa? E que mudanças seriam importantes serem implementadas na gestão de pessoas na hotelaria?

A perspetiva que eu tenho no que toca à função recursos humanos, ela vai transformar-se completamente, portanto, eu posso lhe dizer, isto é importante, eu em reuniões gerais da empresa eu

falo de recursos humanos zero, zero. Portanto, em reuniões em que se fala de pessoas (a minha área de competências), é quando temos que despedir 10, 50, 30, melhorar aqui, melhorar ali e pouco mais. Mas estamos a falar numa perspetiva estratégica e numa perspetiva estratégica, eu sento-me nas reuniões falando de resultados como qualquer financeiro, portanto eu falo do custo hora, da parte da performance, da produtividade, da eficiência, com base no desempenho das pessoas, é lógico. Mas cada vez mais, a função recursos humanos como a conhecemos até hoje, vai mudar nos próximos tempos... muito. E vai mudar até mesmo o nosso paradigma de profissionais de gestão. Eu não sou um profissional de gestão de pessoas, eu sou um profissional de gestão de empresa em que a minha matéria prima são as pessoas, enquanto que para outros colegas meus a matéria prima é a parte do negócio.

Entrevista Especialista B, Data: 24.01.19, Duração: 30.02

Pergunta 1. Considera a função RH como uma função estratégica atualmente? Qual a importância que atribui à função?

Sem dúvida alguma, as organizações... seja qual for o tipo de organizações são constituídas para pessoas, para prestarem serviços a pessoas. Portanto, a pessoa é a parte fundamental de qualquer organização, daí que a gestão de pessoas, como muitas vezes hoje dizemos gestão do capital humano ser de facto uma função estratégica para a sobrevivência e para a implantação da organização no mercado, seja ele qual for.

Pergunta 2. O recrutamento e seleção é considerado importante na gestão de pessoas na hotelaria? Porquê?

Sem dúvida, um bom recrutamento e seleção de pessoal evita em termos futuros muitos dissabores, o recrutamento e seleção, se for bem feito é um investimento, vai ter um retorno a médio e longo prazo altamente positivo. Porquê? Porque se nós recrutarmos as pessoas certas para a função certa, quer em termos técnicos quer em termos pessoais, psicológicos, nós vamos evitar muitos conflitos que são desgastantes nas organizações e que causam prejuízos. Portanto, acho que a GRH, a gestão de pessoas, como agora melhor se diz, a área do recrutamento e seleção é uma área

fundamental e às vezes descarta-se um bocado nesse aspeto. O recrutamento e seleção é um ponto fundamental, porque se escolhermos bem as pessoas, as pessoas certas para os lugares certos, etc. Nós estamos a prevenir futuros conflitos que desgastam sempre as organizações, portanto é um investimento importante sabermos recrutar e selecionar as pessoas.

Pergunta 3. Considera que a formação no ramo da hotelaria acompanha a evolução do turismo?

Eu estou ligado à formação há muitos anos... em variadíssimas empresas, em Portugal e no estrangeiro... e é de toda a área, de todo o universo de gestão de pessoas, da chamada GRH, aquela que para mim, é, a par do recrutamento e seleção um investimento extraordinário. Porquê? Nós vivemos numa sociedade em que a mutação, a mudança é extremamente rápida. Até ao início do século 20 as mudanças eram lentas, daí que havia possibilidade de as pessoas se irem adaptando, mesmo quando não tinham grande formação, iam-se adaptando lentamente, aprendendo uns com os outros, etc. etc. mas hoje não é assim e nós vemos, por exemplo (agora lembrei-me de repente) entre a conceção teórica da fotografia e a realização das primeiras fotografias foi mais do que um século, foram cerca de 119 anos. Ora, durante esse espaço, houve tempo das pessoas irem refletindo e quando um dia apareceram as primeiras fotografias ninguém ficou surpreendido, era algo que se esperava. Hoje não é assim e bastaria só citarmos o mundo da informática, das novas tecnologias. Não só a informática que estamos habituados mas em termos globais as novas tecnologias de informação e de comunicação. Todos os dias há coisas novas, todos os dias, e a mudança é tão rápida e tão profunda e tão alargada que só há um instrumento que pode acompanhar isso, que é a formação. Portanto, nós temos de ser adeptos da formação ao longo da vida. Precisamente porque mesmo quando nós fizemos uma licenciatura, um mestrado, um doutoramento e fomos bons alunos, se ficarmos, digamos, parados porque estamos convencidos que já sabemos tudo, em meia dúzia de anos, ficamos obsoletos porque a mudança é muito rápida e daí que a formação em qualquer tipo de atividade e de um modo particular na hotelaria e turismo tem que ser uma constante. Todas as organizações se devem preocupar em que os seus colaboradores desenvolvam as suas competências, quer as competências técnicas da própria profissão, qualquer que seja a atividade, a função que desempenha na hotelaria e turismo, quer na relação interpessoal, para que essas competências estejam perfeitamente atualizadas. Se assim não for, em meia dúzia de anos, uma organização que até às vezes está muito bem implantada, com uma imagem de prestígio no mercado, de um momento para o outro começa a perder qualidades. Os clientes afastam-se até porque a concorrência hoje é muito ativa.

Pergunta 4. A retenção dos colaboradores nos hotéis é uma preocupação por parte dos gestores de pessoas?

Esse é outro aspeto... nós em GRH, quem trabalha há muitos anos, como é o meu caso, notamos que é rara a organização, não é só na hotelaria e turismo, em qualquer organização, que se preocupe com a chamada entrevista de saída. Nós temos trabalhadores que de um momento para o outro pedem a sua demissão. Já não falamos daqueles que é a própria organização que os manda embora. Mas quando um trabalhador sai, é rara a organização (e eu conheço bem as organizações em Portugal e até nalguns países no estrangeiro) que tem a preocupação de fazer uma entrevista de saída, porque é que aquela pessoa se vai embora. O que é que acontece? Nós podemos ter trabalhadores que se vão embora porque não estão devidamente motivados, porque se sentem injustiçados, porque não estão devidamente retribuídos no trabalho que fazem, enfim, variadíssimas razões. Mesmo quando o trabalhador sai, se nós tivermos recolhido este feedback, nós podemos tomar medidas para que haja uma correção no estilo de liderança, nas remunerações, no sistema de recompensas, de reconhecimento, etc. Portanto, é importante, nós procurarmos a retenção, sobretudo daqueles colaboradores que nós consideramos realmente muito bons. E isto acontece, como há uma grande concorrência, grande competitividade entre as empresas no mercado, é evidente, e até vemos isso no futebol, alguém que se distingue pela sua competência e aparecem logo uma quantidade de concorrentes a querer ir lá buscá-lo e oferecem-lhe condições. Nós devemos estar atentos a isso e o sistema de avaliação de desempenho e potencial é um momento oportuno para nós também descobrirmos sinais de que alguma coisa não está bem.

Pergunta 5. Considera que a avaliação de desempenho é um instrumento importante na gestão de pessoas?

O sistema de avaliação de desempenho, que também nas empresas, muitas vezes é só conhecido assim mas que não é correto. A forma correta é desempenho e potencial. É uma ocasião privilegiada para que os avaliadores, normalmente as chefias diretas conheçam, escutem de viva voz aquilo que o trabalhador tem para lhes dizer, aspetos positivos e aspetos menos positivos. Quantas vezes acontece, que há uma organização que quer abrir uma nova agência, uma coisa qualquer e precisa de um, vamos supor, de alguém que fale bem alemão e de repente nessa entrevista, surge esta ideia, ah sabe nós agora no futuro vamos abrir, vamos ver se temos aí pessoas que sabem alemão. Eu sei. Ah, mas você sabe e nunca disse nada. Ah, nunca ninguém me perguntou. Portanto, aquele momento é muito importante, neste aspeto e noutros aspetos. Há competências que às vezes os



trabalhadores precisam trabalhar, precisam melhorar, mas também há muitas vezes trabalhadores que tem um potencial riquíssimo que não está a ser utilizado pela organização, porque o trabalhador, as vezes até por timidez não diz o que sabe e porque o chefe direto, também na sua avaliação contínua não descobre. Ora, no momento em que a entrevista de avaliação se realiza... e a entrevista de avaliação é o core business desta atividade, é o coração, é a parte mais importante. No momento da entrevista de avaliação realmente há uma oportunidade maravilhosa para que o próprio chefe direto tem ali na frente um trabalhador que está a realizar uma determinada função bem ou mal, mas que tem potencial para eventualmente progredir na carreira e ir para outras funções, etc. Isto é muito importante... A avaliação do desempenho e do potencial é um instrumento muito importante, é complexo porque é aí que nós podemos... e a entrevista é fundamental. Há uma coisa que já chamei a atenção em várias empresas, não pode haver entrevistas coletivas. A entrevista deve ser sempre individual porque é um momento único em que, para além da avaliação contínua do dia a dia, o chefe directo, o avaliador tem a possibilidade de descobrir naquele trabalhador os níveis de satisfação e insatisfação, portanto pode ver ali um sinal de que à primeira oportunidade ele quer se ir embora, pode ver lacunas que às vezes não são culpa inteira do trabalhador, vemos que aquele indivíduo precisa de fazer uns cursos de inglês ou alemão ou de outra língua qualquer que é necessária à sua atividade. Esta área é muito importante e é também um momento que o próprio chefe pode dar o seu feedback ao colaborador, que muitas vezes no dia a dia não dá, mostrando-lhe sinais de reconhecimento. Ao longo deste ano, porque a avaliação deve ser sempre, pelo menos, anual, apreciei isto e isto, acho que você é uma pessoa com potencial. Isto é altamente motivador e é assim que se adquire o espírito de equipa, a motivação dos colaboradores e portanto, é um enriquecimento para a organização.

Pergunta 6. Quais as competências (técnicas ou comportamentais) que considera importantes para um gestor de pessoas num hotel?

É evidente que gerir pessoas é trabalhar com uma matéria altamente complexa. Um oleiro tem que saber trabalhar bem a argila, um carpinteiro a madeira, etc. mas nós como gestores de recursos humanos, de capital humano, de pessoas, estamos a trabalhar com a matéria mais complexa que há, que é o ser humano, não há fotocópias do ser humano, nem os gémeos do mesmo óvulo, por conseguinte, quando temos um grupo que vamos liderar, nós temos de ter logo à partida uma flexibilidade, uma aceitação do outro, que facilite a relação e a relação não pode ser: eu aquilo, eu isto, mas tem que ser: eu tu, portanto num plano... isto não quer dizer que não haja uma hierarquia, que não haja respeitabilidade, não é nada disso. O respeito nasce da relação interpessoal positiva. Agora, há uma coisa que exigimos a um gestor de pessoas, no seu perfil, em primeiro lugar a formação técnica,

a pessoa tem que ter uma formação académica superior em áreas que vão da psicologia até à sociologia das organizações, até à antropologia cultural, enfim, conforme os casos, mas tem que haver aqui uma coisa, além destes aspetos digamos, técnicos, como o direito do trabalho, essa competência técnica tem que ser acompanhada por um perfil psicológico adequado. Um indivíduo que seja muito reservado, muito fechado, dificilmente pode ser um bom gestor de RH, portanto tem que ser aberto, etc. e há, na minha opinião, há dois pilares que são fundamentais, lembrei-me agora, na experiência que tenho, para gerirmos uma equipa de forma positiva e esses pilares são por um lado, a complementaridade e por outro lado, a harmonia dinâmica. O que quero dizer com isto... o objetivo na diversidade é que depois todo o organismo funcione bem, ora nas organizações, na dinâmica dos grupos, nós como líderes, temos que aceitar que somos diferentes deles e que eles são todos diferentes uns dos outros, mas sendo diferentes uns dos outros, a unidade está na diversidade, portanto é possível se tivermos objetivos claramente definidos, se tivermos as pessoas com as competências necessárias, se lhes dermos a formação adequada, é possível, nós sendo todos diferentes, trabalharmos para o mesmo objetivo dando cada um o seu contributo à sua maneira e isto é altamente enriquecedor. Depois, a harmonia é de facto, outro instrumento importante que é o reconhecimento de que há o direito à diferença, ele não tem que ser igual a mim. Nós até, às vezes na família, nós como pais, como maridos, como mulheres temos a ideia de que somos uma espécie de semideuses e queremos a nossa mulher à nossa imagem, queremos o nosso marido à nossa imagem, queremos os nossos filhos à nossa imagem, quando isso dá sempre conflitos. Nós temos que respeitar a individualidade de cada um. Não quer dizer que não lhe damos conselhos, que não partilhamos com eles a nossa experiência. É por isso que considero que a GRH é uma ciência e é uma arte, é uma ciência porque se baseia em princípios científicos e uma arte porque é a aplicação desses conceitos no dia a dia de forma a que os objetivos da organização sejam atingidos.

Pergunta 7. Qual a importância que dá à participação dos colaboradores na tomada de decisões?

O empowerment, o envolvimento dos trabalhadores deve ser desde a definição dos objetivos, é uma parte fulcral. Grande parte da motivação dos trabalhadores deve-se exatamente ao seu envolvimento... Quando os trabalhadores sentem que são tratados como pessoas, não como números, quando os trabalhadores sentem que a sua opinião é ouvida, é tomada em conta, não quer dizer que sejam imediatamente postas em prática, mas quando as suas sugestões são apreciadas pela chefia imediata, eles sentem vontade de colaborar, sentem espírito de equipa, vestem a camisola e nós vemos que o grande sucesso, por exemplo da experiência de Elton Mayo, foi exatamente isso, pela primeira

vez aqueles trabalhadores tiveram oportunidade de dialogar com o chefe, dar as suas opiniões, e as suas opiniões eram escutadas, isto é altamente motivador, em que o trabalhador não é considerado como uma coisa, como um objeto que está ali, um número que se usa até à exaustão e depois deita fora. O Papa Francisco fala muitas vezes que estamos a viver numa sociedade do descarte e é verdade, muitas vezes usam-se as pessoas e depois deitam-se fora como um objeto que já não serve, etc. e não é isso que nós pretendemos nas organizações. Quando há de facto o tal envolvimento, o tal empowerment das pessoas, quando sentem que o seu contributo é analisado, é escutado, é respeitado, cria-se uma ligação ou relação interpessoal positiva de tal maneira que as pessoas vestem a camisola, como costumamos dizer e portanto aí, há o grupo a trabalhar e havendo um grupo a trabalhar, há de facto uma mais valia, isto é de facto uma aposta muito importante.

Pergunta 8. Que mudanças seriam importantes serem implementadas na gestão de pessoas na hotelaria?

O futuro não se prevê, prepara-se e realmente a preparação do futuro, já há muita gente a pensar nisso, nós temos que o acautelar, dando às pessoas as competências, facilitando as competências, a aquisição das competências para poderem adaptar-se à mudança que nós temos a certeza absoluta que é rápida e vai ser cada vez mais rápida, as novas tecnologias, etc. portanto, há uma coisa que é importante nós termos na nossa cabeça: ninguém ensina nada a ninguém e isto pode ser paradoxal para um indivíduo que é professor e gosta do que faz mas eu tenho escrito e falado muitas vezes sobre isto, são as pessoas que aprendem se quiserem aprender. Nós o que temos é fazer, a nossa função como educadores, como pais, como chefes, como líderes de grupos, temos que fazer um trabalho muito semelhante ao dos agricultores. Eu vivi muito tempo na província e via o que eles faziam, o agricultor vai limpar a terra, vai tirar as ervas daninhas, vai adubar, vai lançar as sementes na terra, vai regar. Mas não é o agricultor que tem potencial de espremer uma semente e fazer nascer uma planta nova, não. É a semente que tem ou não tem, dentro de si, potencial para germinar, dar uma flor, um fruto etc. o que faz o agricultor quando é competente é criar as condições para uma vez lançada a semente, ela não morra e germine saudavelmente. É esse o nosso papel, como professores nas várias escolas ou como líderes, e essa é que é a grande lição, criar as condições para que cada um dos nossos colaboradores se sinta motivado, queira aprender. A aprendizagem é um ato voluntário e portanto a pessoa pode ter o melhor professor do mundo, o melhor chefe do mundo, se ele não quiser não aprende e portanto a motivação é essencial. E há outra coisa, que já agora me veio à cabeça, ninguém ensina o que sabe, ensina o que é. Portanto, quando eu transmito, apresento aos meus colaboradores, aos meus alunos, às pessoas que estou a liderar um determinado conjunto de

conhecimento para que eles adquiram competências, etc. etc. nunca me posso esquecer disto, tem que haver uma coerência muito perfeita entre o que eu digo e o que eu faço. Se não houver esta coerência, volta-se tudo contra nós. O padre António Vieira dizia o homem é aquilo que faz. Não há dúvida, eu posso dizer aos meus alunos, aos meus filhos, aos meus colaboradores, nunca se deve mentir, de repente toca o telefone, se for para mim não estou, estraguei tudo. A educação pelo exemplo, seja na nossa família, seja na nossa escola, seja nas nossas organizações é fundamental. Se eu digo que devo ser ético na minha relação com as pessoas, com os clientes e depois de repente vejo o exemplo daquela pessoa que é absolutamente o inverso, epá... aquele pode estar a falar que eu nunca mais o ouço. Portanto, isto é muito importante.

Pergunta 9. Gostaria de acrescentar algum comentário, sugestão ou observação que venha contribuir para esta pesquisa?

Quero dizer que eu tenho viajado imenso, por razões profissionais e também por razões também de passeio, de férias e aprecio imenso o trabalho que as pessoas desenvolvem e tenho notado, em Portugal e não só, tenho notado uma substancial melhoria no atendimento das pessoas, na maneira como enfim se relacionam com os clientes, etc. e isso é sem dúvida nenhuma da escola que vão tendo, da grande aposta na formação... Para mim, a hotelaria e turismo tem um aspeto também em termos globais e hoje fala-se muito em globalização, muito importante, é que pode ser um instrumento, se for bem desenvolvido, para a compreensão e paz mundial... e realmente as pessoas que viajam, se houver um bom acolhimento, se houver uma relação interpessoal positiva, as pessoas saem dali satisfeitas, naquele país, aquelas pessoas, até outra cultura e outra religião, com outra política e levamos a pensar de uma forma positiva. Essa relação cria as condições, pelo menos as condições básicas, para que possa haver entendimentos ao nível político, ao nível internacional, que facilita de facto a resolução dos conflitos através da negociação, da diplomacia e evita a estupidez das guerras que estamos a ver por aí.

Entrevista Especialista C, Data: 24.01.19, Duração: 13.34

Pergunta 1. Considera a função RH como uma função estratégica atualmente? Qual a importância que atribui à função?

A função RH, de facto, deverá ser considerada uma função estratégica, se as empresas são o conjunto de conhecimento que têm, como estava aí na moda dizer que as pessoas são o maior ativo, são importantes, então deverá haver uma estratégia associada à gestão de pessoas e não um mero arranjar gente para trabalhar e quando não servir venha o próximo, portanto é necessário que as empresas pensem que se tem uma estratégia e se a querem por no terreno e se querem ser bem sucedidas com isso precisam das pessoas certas na altura certa, no lugar certo para colocar essa estratégia em prática.

Pergunta 2. O recrutamento e seleção é considerado importante na gestão de pessoas na hotelaria? Porquê?

O recrutamento é o princípio e sem um bom recrutamento e seleção a empresa dificilmente conseguirá encontrar, enfim suprir as suas necessidades de pessoas e sendo exatamente a entrada das pessoas na organização, deverá ser aquela função à qual deverá começar por ser dada alguma atenção de forma a que ela seja cuidada enfim, que traga as melhores pessoas possíveis. Às vezes acontecem erros, uma vez recrutei alguém ou por outra, escolhi alguém que depois se manifestou indisponível porque lhe apareceu outro desafio qualquer e a segunda escolha era muito melhor que a primeira porque nos saiu um colaborador fantástico mas isso é necessário de facto ter as melhores pessoas e muitas vezes as empresas optam, além do mais, por entregar isso a empresas especializadas na área, se bem que o especializado na área não chega, porque acho que o futuro gestor de pessoas deverá envolver-se também e não apenas a área da GRH, aí acho que é uma função de toda a organização e não apenas da área RH.

Pergunta 3. Considera que a formação no ramo da hotelaria acompanha a evolução do turismo?

Às vezes acho que não acompanha, acho além do mais que existe um caminho a fazer em determinadas áreas da hotelaria e turismo, enfim, nem tanto nos hotéis, onde as coisas são geridas de uma forma diferente mas por exemplo na restauração há um bocadinho aquela ideia que qualquer pessoa a ganhar 500 euros é um excelente empregado de mesa, o que não é verdade, servir à mesa é uma atividade profissional que se aprende, tal como rececionista ou barman ou seja o que for no hotel, é algo que a pessoa tem que ter qualificações para, porque a forma como se faz a cama num hotel não é a mesma forma como se faz a cama lá em casa e além de mais o facto de ser uma prestação

de serviços e na ponta desses serviços estar sempre o cliente olhar para lá, com um espírito muito crítico, o que obriga o cuidado colocado na execução e prestação desses serviços tem que ser muito maior e sem formação é virtualmente impossível. A formação é o mais importante.

Pergunta 4. A retenção dos colaboradores nos hotéis é uma preocupação por parte dos gestores de pessoas?

Retenção de colaboradores é algo que deveria ser sempre uma preocupação. Obviamente que isto varia um bocadinho com as fases de mercado, quando a procura é maior que a oferta a retenção é mais complicada, quando a oferta de profissionais é maior que a procura, para cada um que se vai embora são mais 10 ou 20 na fila de espera para querer entrar. De qualquer das formas, acho que é disruptivo para o serviço, principalmente numa quantidade de áreas do serviço no hotel, uma grande rotação de colaboradores é mau em qualquer sítio, num hotel e em determinadas áreas tanto ou mais ainda do que em alguns outros até porque uma parte dessas pessoas estão na cara do cliente e enfim por mais que a formação seja dada a novos colaboradores, há sempre ali um período em que, enfim, têm algumas dúvidas, não sabem exatamente como se faz. E isso dá uma imagem perante o cliente de falta de qualidade do serviço, tenho ali alguém que não sabe o que está a fazer e tem que perguntar a um colega mais velho, portanto é importante a estabilidade.

Pergunta 5. Considera que a avaliação de desempenho é um instrumento importante na gestão de pessoas?

Obviamente, porque as pessoas precisam além do mais... além disso contribuir para a motivação contribui para uma outra coisa, sempre que as pessoas sabem que estão a ser avaliadas, o cuidado colocado é obviamente superior, porque enfim, o ser humano muitas vezes é desleixado, principalmente se sabe que ninguém está a ver e ninguém vai olhar para aquilo, enfim, porque é que me vou esforçar mais ou não. Não só a avaliação é um instrumento de motivação com aquilo que vem a seguir e com os prémios, etc. mas é sempre importante saber que o trabalho de qualquer um está a ser avaliado, está sempre a ser avaliado pelo cliente, obviamente porque se não gostar reclama. Se um determinado colaborador tem 10 reclamações por mês, alguma coisa deve estar errada e não deve ser com o cliente, não devem ser 10 clientes embirrantos para um colaborador fantástico, portanto é preciso saber qual a qualidade de serviço que está a ser entregue aos clientes.

Pergunta 6. Quais as competências (técnicas ou comportamentais) que considera importantes para um gestor de pessoas num hotel?

Algumas competências... tem que no mínimo perceber como se faz, porque senão souber o mínimo terá alguma dificuldade em avaliar se o serviço que está a ser prestado pelos colaboradores é bom ou mau mas obviamente que tem uma quantidade de outras coisas muito mais importantes. Tem que ter capacidade de comunicação, tem que ter uma boa capacidade de avaliação de pessoas, perceber facilmente os pontos fortes e pontos fracos, até porque, não apenas para se livrar dos pontos fracos mas o problema é que um colaborador que foi admitido para uma determinada função, pode facilmente ver ao fim de algum tempo que aquela não seria... há outra coisa onde estaria muito melhor. E se o gestor for capaz de avaliar isso consegue resolver esses problemas de desadequação, etc. tem que ser capaz de comunicar, apaziguador, obviamente tem que ser firme quando tem que ser firme mas também tem que ser, não vou dizer permissivo, mas tem que ser soft quando tem que ser soft. Tem que ser capaz de gerir os conflitos, basicamente é isto.

Pergunta 7. Qual a importância que dá à participação dos colaboradores na tomada de decisões?

Isso é relativamente importante, obviamente dependendo, de como as funções são desenhadas na organização, os níveis de autonomia ou empowerment que as pessoas têm em determinadas áreas são maiores ou menores. Isso também depende do cargo ocupado, mas o que é um facto é que quando falamos em prestação de serviços e quando falamos de funcionários que estão sistematicamente em frente de um cliente, muitas vezes é preciso uma decisão rápida, acertada para resolver um problema, uma questão qualquer até porque são esse tipo de coisas que impressiona o cliente. Há aí uma frase de marketing que diz que um cliente que comprou um produto e que teve um problema mas que foi resolvido muito facilmente ficará muito mais satisfeito com a marca nesse caso do que um que não teve problema nenhum. É preciso é que o problema seja resolvido facilmente, portanto a capacidade de resolução de problemas e fundamentalmente isso tem que ser acompanhado por um lado um nível de responsabilização, por outro lado um nível de formação adequado para que as pessoas sejam capazes de reagir perante o problema e tomar uma decisão, de preferência certa, e para que também não tenham aquele clima de medo de... é melhor ir perguntar ao chefe, só um bocadinho, sr. cliente que vou ali perguntar ao chefe e já venho.

Pergunta 8. Que mudanças seriam importantes serem implementadas na gestão de pessoas na hotelaria?

De facto, é muito importante a formação, é muito importante alguma multidisciplinidade de forma a que os colaboradores consigam em determinadas situações reagir perante os problemas que se calhar não são completamente da área dele mas o cliente estava ali e ele vai ter que fazer qualquer coisa rapidamente. O empowerment, a avaliação de desempenho, a formação é fundamental.

Pergunta 9. Gostaria de acrescentar algum comentário, sugestão ou observação que venha contribuir para esta pesquisa?

Acho que não.

Entrevista Especialista D, Data: 25.01.19, Duração: 18.20

Pergunta 1. Considera a função RH como uma função estratégica atualmente? Qual a importância que atribui à função?

Relativamente à primeira questão, se é estratégica ou não, claro que sim. Estamos a trabalhar numa era onde cada vez as pessoas são o sucesso e muitas vezes das a inovação não é tecnológica, a inovação também parte das pessoas e parte do mindset e das softskills que tenham ou que não tenham. Há uns tempos perguntavam-me se contratava pessoas sem experiência e eu disse claro que sim, se forem as pessoas certas, se forem aquelas pessoas que se identificam com os nossos valores, não tenho nada contra porque quem tem que dar a formação somos nós, hotel e o mercado, a indústria é que tem que formar as pessoas da forma como nós queremos, portanto, acho que é por aí. A importância da função à função de RH é fundamental... Não há pessoas para trabalhar, essa é a realidade, nós tivemos um processo de recrutamento de um bagageiro durante seis meses, tivemos seis meses para conseguir contratar um bagageiro, sem candidaturas... E, se calhar, os que apareciam não estavam dispostos ou formatados a tal, à função, conseguimos contratar uma pessoa que começou esta semana, portanto esperamos ter feito a escolha certa porque também verdade seja dita não havia muitos candidatos, vai ser muito complicado.



Pergunta 2. O recrutamento e seleção é considerado importante na gestão de pessoas na hotelaria? Porquê?

O recrutamento e seleção é uma área estratégica porque estão outros processos de recrutamento em curso e... estão pessoas a candidatar-se por exemplo para uma função de sub-chefe de sala sem mínimas qualificações, portanto veem os anúncios e enviam candidaturas. Posso dizer que temos empregados de mesa, temos pessoas sem experiência na função que enviam porque acham que sim e isso é desafiante e perde-se muito tempo também porque tem que se ler, tem que se abrir os e-mails, tem que se ver os currículos, portanto tudo isso é time consuming.

Pergunta 3. Considera que a formação no ramo da hotelaria acompanha a evolução do turismo?

Apostamos muito, cada vez mais em formação on job, achamos que o sucesso possa ser por aí, porque o modelo de estarmos a levar as pessoas para uma sala fechada... Acho que é menos eficaz, se calhar, formações curtas de 30 minutos ou de 20 minutos e cada dia algo diferente, portanto acho que é por aí que temos de nos adaptar também. Levamos um empregado de mesa, levamos um barman para uma sala fechada ver videoprojectores já não se usa, acho que é mesmo no local explicar como é que é o serviço, um dia fazer o serviço de vinhos, outro dia outro tipo de formação, é por aí.

Pergunta 4 e 7. A retenção dos colaboradores nos hotéis é uma preocupação por parte dos gestores de pessoas? Qual a importância que dá à participação dos colaboradores na tomada de decisões?

Acaba por haver turnover, quer queiramos quer não porque hoje em dia, infelizmente, as gerações que temos, já não há empregos para a vida, portanto os candidatos, como eu costumo dizer, eles próprios não estão para aturar certo tipo de respostas, isto é, quando são alertados para corrigir algum tipo de comportamento, menos bem, menos correto, as pessoas não aceitam e por mais 50 euros vão para outro lado, um pouco como eu costumo chamar mercenarismo. Nós damos condições, são os nossos valores que nós temos, é o respeito, o respeito por todos, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é fundamental, é aí que nos regemos, pagamos tudo o que o trabalhador tem direito, se trabalha nas folgas ou horas extras, fazemos questão de tudo by the books... tem dois dias de folgas por semana, estamos com um seguro de saúde para chefias e para colaboradores que estejam há mais de 12 meses na casa, é um investimento da nossa parte porque achamos que o sucesso é pelas pessoas e portanto termos colaboradores motivados e pagamos um prémio de desempenho anual a

todos os colaboradores, desde o copeiro ao diretor geral. Hoje em dia a motivação não é só pecuniária, já chegamos a essa conclusão. As motivações terão de vir de outro lado e é isso que digo às chefias e nós temos reuniões mensais com os departamentos e neste início de ano eu fiz questão de passar uma mensagem de que nós estamos cá para aprender com eles, tragam ideias, tragam sugestões, nós gostamos de ser desafiados. Às vezes eles estão, será que posso partilhar, dar esta ideia, claro que sim, partilhem com as chefias. E progressão de carreira, nós temos aqui pessoas que hoje em dia desempenham função de empregado de mesa de primeira que começaram como estagiários, não são todos, mas são aquelas que identificamos e que têm o comportamento e a atitude que nós achamos e são profissionais e não admitem que falem mal do hotel, nem do grupo e ficam zangados.

Pergunta 5. Considera que a avaliação de desempenho é um instrumento importante na gestão de pessoas?

A avaliação de desempenho é feita anualmente. Temos também outro momento bastante importante, que é a avaliação de clima organizacional. Duas vezes ao ano fazemos esta consulta aos trabalhadores, de forma anónima e depois o estudo é partilhado com eles, primeiro que tudo com a administração e depois com eles e tentamos corrigir. Por vezes, poderemos não estar a ver alguma coisa e se temos 1, 2, 3 pessoas a referir algo, temos que ter atenção e temos que ver porque não fazemos tudo bem. É importante para nós como organização e valorizamos bastante.

Pergunta 6. Quais as competências (técnicas ou comportamentais) que considera importantes para um gestor de pessoas num hotel?

O que eu digo à minha equipa, todos somos gestores de pessoas... Competências a nível emocional, acho que é preciso sobretudo saber ouvir, escuta activa e tentar compreender o que nos estão a transmitir, porque muitas vezes os colaboradores querem desabafar, não é dizer mal, precisam falar, estarmos dispostos a escutá-los. Não estarmos de pé atrás que vão dizer mal disto ou daquilo mas ouvi-los. Ouvi-los é importante.

Pergunta 8. Que mudanças seriam importantes serem implementadas na gestão de pessoas na hotelaria?

Uma excelente questão. Ainda há uns tempos, poucos dias falava com alguém de outra indústria e que me dizia algo tão simples e tem que nos deixar a pensar, até á bem pouco tempo uma

companhia área colocava como limite para hospedeiras, comissários de bordo idade máxima 25 anos. Hoje em dia, essa mesma companhia área está a mudar um pouco e o que estão a fazer, estão a contratar também acima de 35 anos, porquê? Se calhar, com 35 anos tem outra maturidade, é uma segunda oportunidade de vida que está a ter, precisa, portanto e ao ter outras responsabilidades não é a geração com menos responsabilidades que vive em casa dos pais e que são solteiros e que uma coisa que ele disse e que é bastante interessante, um cliente diz alguma coisa num voo e eles reviram os olhos, às vezes não é responder mal, basta o olhar... É verdade que nós temos também de nos adaptar à juventude, a minha equipa já conhece algumas das minhas expressões, o à vontade não é o à vontadinha, há os direitos e deveres e há regras. Existindo uma barreira tem que ser respeitada, muitas vezes a falta de respeito não é por palavras. Existem outro tipo de faltas de respeito. Temos que os compreender, é verdade e eles tem que nos compreender, todos temos a ganhar, explicar. A juventude, esta geração não está à espera de esperar, quer para já, quer reconhecimento imediato, quer evoluir rapidamente e não estando satisfeitos, saltam para outro projeto porque é assim que veem e querem tudo, imediato, easygoing... Querem outras coisas, hoje é isto, amanhã é aquilo... Ainda há tempos falava com um diretor de rh de um hotel de bastante renome, e ele dizia não sabe o que vai ser o futuro da indústria na área de RH, ele inclusive disse-me que tem um colaborador que é ele que faz o horário dele, portanto a organização teve que se adaptar à vida dele e trabalhar dessa forma, portanto são os desafios, se calhar, do futuro... O cliente vem ao hotel por isso nós temos que dar um serviço presencial ao cliente é fundamental, é a chave do sucesso, é a nossa possibilidade de brilharmos, de marcarmos pontos perante o cliente.

Pergunta 9. Gostaria de acrescentar algum comentário, sugestão ou observação que venha contribuir para esta pesquisa?

Penso que temos que estar preparados para os desafios e não encarar como negativo porque todas as mudanças também são positivas, as organizações têm que estar despertas, ouvir os colaboradores, os colaboradores ouvirem-nos porque acho que é com base no diálogo que conseguimos e sobretudo as chefias de primeira e segunda linha estarem alinhados. Isso é um pouco como o jogo do telefone estragado, chega-se a um certo momento e a mensagem já não é como tinha sido transmitida inicialmente, acaba por ser...

Entrevista Especialista E, Data: 30.01.19, Duração: 15.10

Pergunta 1. Considera a função RH como uma função estratégica atualmente? Qual a importância que atribui à função?

Sim, eu considero que a função de rh é uma função estratégica, hoje mais do que nunca e que é muito importante a gestão de rh nos hotéis porque permite ao responsável de gestão de pessoas utilizar todas as técnicas de GRH de forma estratégica, proporcionando assim uma gestão de pessoas muito mais eficaz, utilizando todas as técnicas de GRH de forma estratégica.

Pergunta 2. O recrutamento e seleção é considerado importante na gestão de pessoas na hotelaria? Porquê?

A seleção é uma técnica ou um subsistema de GRH muito importante para qualquer empresa, uma vez que de uma seleção bem feita e de escolha adequada da pessoa com perfil indicado às características do cargo vai determinar o desempenho da pessoa e naturalmente consecutivamente a produtividade da organização e o sucesso da mesma.

Pergunta 3. Considera que a formação no ramo da hotelaria acompanha a evolução do turismo?

O turismo em geral, a nível mundial e também em Portugal tem evoluído de uma forma muito rápida. Como é conhecido, em Portugal, o valor acrescentado do turismo tem-se vindo a multiplicar nos últimos anos, na última década e Portugal está também a apostar nesta área de atividade... eu penso que será ainda necessário uma melhoria das competências dos colaboradores, sobretudo daqueles que muitas vezes não são profissionais da hotelaria mas são contratados apenas para épocas sazonais, como Verão, Natal ou Páscoa. Eu acho que estes trabalhadores realmente precisariam de formação mais específica e mais aprofundada e também provavelmente de contratos de longa duração.

Pergunta 4. A retenção dos colaboradores nos hotéis é uma preocupação por parte dos gestores de pessoas?

A retenção dos colaboradores é uma problemática suscetível de diferentes opiniões nos últimos anos. Era de facto uma preocupação há uns anos atrás, dos gestores de RH, reter os seus colaboradores nas organizações. Hoje as coisas estão a mudar também nesse âmbito e já há muitas organizações que não estão muito interessadas em reter os seus colaboradores porque consideram que vão buscar ao mercado colaboradores tão bem qualificados do que os que têm na sua empresa e a preços mais baixos. No caso dos hotéis, devido à sazonalidade e temos aqui um problema e como eles não conseguem manter todos os colaboradores ao longo do ano, recorrem a trabalhadores em determinadas épocas do ano e muitas vezes esses trabalhadores não têm a qualificação necessária e também não lhes é dada, pelo facto de não haver tempo, antes de começarem a trabalhar, portanto não há de facto uma gestão estratégica e por isso também não há uma preparação antecipada ou atempada desses colaboradores.

Pergunta 5. Considera que a avaliação de desempenho é um instrumento importante na gestão de pessoas?

A avaliação de desempenho é também um instrumento muito discutível, pois as pessoas deveriam ser elas próprias responsáveis pelo desempenho adequado, mas tendo em conta a cultura do nosso país e também a fase de evolução onde se encontra a população portuguesa, provavelmente a avaliação de desempenho terá algum impacto no desempenho dos colaboradores e na produtividade. Podemos dizer que quando as pessoas têm um feedback sobre o seu desempenho, normalmente isso leva à melhoria da sua performance e isso reflete-se no sucesso e lucro dos hotéis.

Pergunta 6. Quais as competências (técnicas ou comportamentais) que considera importantes para um gestor de pessoas num hotel?

As competências que eu considero para uma pessoa que está á frente de um hotel tem a ver com várias coisas, tem a ver com a gestão dos clientes internos e com a gestão dos clientes externos. A nível dos clientes internos, a pessoa tem que ter as competências necessárias para poder gerir os trabalhadores de tal maneira que eles prestem um trabalho exemplar aos clientes. Para isso, naturalmente têm que ser geridos todos os subsistemas de GRH de forma eficaz, desde o sistema salarial até ao sistema de formação passando pela gestão de carreiras, por um lado. Por outro lado, as pessoas que estão á frente tem que ter uma grande sensibilidade para perceber o que os clientes externos desejam e como é possível levar os clientes internos ao encontro das necessidades dos clientes externos. Portanto, a sensibilidade é uma das competências que eu acho que o gestor de RH

num hotel tem que ter para que os seus colaboradores consigam prestar serviços exemplares aos seus clientes. Por outro lado, é também importante inculcar aos seus colaboradores a ideia da gestão intercultural, de perceber que todas as culturas e as suas idiossincrasias, o que significa que as pessoas tem que ter uma noção das diferentes culturas e da forma como lidar com elas, para poder ir ao encontro das expectativas dos clientes externos. Depois, a capacidade de adaptação, penso que também é uma competência muito importante porque o gestor de RH ou responsável do hotel tem que transmitir aos seus colaboradores essa competência para eles poderem ter a capacidade e a sensibilidade de se poder adaptar às exigências de cada classe etária, as necessidades de uma pessoa com mais idade são diferentes das necessidades de uma pessoa mais jovem. Um trabalhador de um hotel tem que ser capaz de se adaptar tanto a um jovem, como a uma pessoa com mais idade que tem as suas fragilidades e deve ter serviços adaptados. O gestor de pessoas deve ser o exemplo para que os colaboradores se comportem dessa forma com os clientes.

Pergunta 7. Qual a importância que dá à participação dos colaboradores na tomada de decisões?

A participação dos trabalhadores nas tomadas de decisões é sempre importante. Primeiro porque o facto de as pessoas tomarem parte nas decisões faz com que estejam mais motivadas e implicadas no seu trabalho, e por outro lado, se temos várias cabeças a pensar é claro que isso pode levar a uma maior criatividade e melhor resolução de problemas. O facto de se ouvir os trabalhadores não só os envolve e os implica de maneira mais decisiva na empresa como também, contribui para que eles sintam a empresa mais como sua.

Pergunta 8. Que mudanças seriam importantes serem implementadas na gestão de pessoas na hotelaria?

Acredito que uma melhor preparação através de uma maior mobilidade dos estudantes desta área de atividade e de uma passagem dos mesmos por diferentes hotéis e países do mundo. Por outro lado, as unidades hoteleiras comecem a dar melhores condições aos seus colaboradores, como contrato sem termo, melhores condições salariais e outro tipo de benefícios.

Pergunta 9. Gostaria de acrescentar algum comentário, sugestão ou observação que venha contribuir para esta pesquisa?

Eventualmente que se incluisse nestas áreas os questionários de satisfação dos clientes para se tentar perceber quais são as necessidades específicas de cada grupo de clientes e introduzir isso na gestão dos hotéis. Por outro lado, envolver os próprios trabalhadores e nalguns casos até os próprios clientes na gestão das unidades hoteleiras.

Entrevista Especialista F, Data: 25.07.19, Duração: 16.30

Pergunta 1. Considera a função RH como uma função estratégica atualmente? Qual a importância que atribui à função?

Sim, considero a função recursos humanos estratégica em qualquer empresa. Tem uma importância crucial para a implementação de boas práticas de recrutamento (alinhar perfis e responsabilidades com critérios válidos), de formação (para uma integração eficiente dos novos colaboradores na empresa e para manter todos os colaboradores atualizados em relação aos novos desenvolvimentos e inovações que vão surgindo nas suas áreas) e de retenção de equipas (através de avaliações de desempenho eficazes que resultem em programas de desenvolvimento de talento).

Pergunta 2. O recrutamento e seleção é considerado importante na gestão de pessoas na hotelaria? Porquê?

Sim, é considerado importante. Contudo, não é gerido de forma estratégica ou proativa. O recrutamento é muitas vezes ineficiente porque é tardio, desfocado e não está orientado para as pessoas mas sim para as posições que é importante preencher. Em hotelaria, existe muito pouca gestão estratégica de pessoas. Há muito pouco trabalho feito a partir das conclusões tiradas da análise das entrevistas de saída, por exemplo.

Pergunta 3. Considera que a formação no ramo da hotelaria acompanha a evolução do turismo?

Não, considero que a formação no ramo da hotelaria é na maioria dos casos antiquada e/ou desajustada. Pior, não só não existe uma cultura de melhoria contínua e de desenvolvimento de talento

na gestão de pessoas em hotelaria (é verdade para posições de gestão e ainda mais verdade para funções operacionais) como existe uma resistência a essa cultura.

Pergunta 4. A retenção dos colaboradores nos hotéis é uma preocupação por parte dos gestores de pessoas?

Não. Preocupa-nos as taxas de rotatividade e as taxas de absentismo do ponto de vista de análise de números, mas existem muito poucas políticas ou projetos implementados por parte dos gestores que indiquem que a preocupação com a retenção de colaboradores é uma preocupação real, estratégica ou prioritária.

Pergunta 5. Considera que a avaliação de desempenho é um instrumento importante na gestão de pessoas?

É a base de todo o trabalho de formação, desenvolvimento e retenção. É o mais eficaz instrumento de feedback e é um momento que tem várias repercussões ao longo do ano. A sua correta implementação significa que todos os colaboradores estejam cientes de quais os objetivos que a unidade deve cumprir e de qual o impacto real que a sua função tem na obtenção desses resultados. Também que todos os colaboradores tenham a oportunidade de se autoanalisar face a um conjunto de competências consideradas estratégicas para a empresa. Também importante que todos os colaboradores tenham direito a um feedback 360º do seu trabalho, para compreenderem melhor a forma como são percecionados por terceiros e a forma como o seu trabalho impacta as pessoas que trabalham com eles. Por último, também importante que todos os colaboradores tenham oportunidade de fazer um plano de carreira que possa ser validado pelos seus supervisores e com resultados num plano de desenvolvimento individual com vista a um crescimento futuro (caso queiram essa oportunidade).

A avaliação de desempenho oferece uma metodologia, nomeadamente oficializa uma série de processos e permite aos colaboradores saberem com maior clareza o que é esperado deles. Com colaboradores orientados para objetivos e cientes das oportunidades de desenvolvimento, as organizações tendem a ser mais produtivas.

Pergunta 6. Quais as competências (técnicas ou comportamentais) que considera importantes para um gestor de pessoas num hotel?



Um gestor de pessoas deve desenvolver todas as competências de liderança possíveis, nomeadamente: a empatia; a resiliência; a escuta ativa; o sentido de urgência; o locus de controle interno; o feedback; a gestão de tempo; a gestão de stress; a gestão de energia emocional; a assertividade; a inteligência emocional; a comunicação; a integridade; a humildade e a orientação para a ação.

Pergunta 7. Qual a importância que dá à participação dos colaboradores na tomada de decisões?

Para que os colaboradores se sintam envolvidos na sua definição de objetivos é preciso que sejam envolvidos no processo de tomada de decisão. No mínimo, os gestores de equipas devem saber comunicar de uma forma que incite ao diálogo em momentos estratégicos. Inquéritos de satisfação de colaboradores são ótimas ferramentas para que os colaboradores se sintam ouvidos. São, contudo, insuficientes se a política de open doors entre gestores e colaboradores não for transversal ao longo do ano.

Pergunta 8. Que mudanças seriam importantes serem implementadas na gestão de pessoas na hotelaria?

Uma gestão de pessoas eficaz passa por compreender que é necessário gerir pessoas e isso implica investir tempo, energia e dinheiro em gerir o lado relacional / humano. A preparação dos gestores de equipas deveria passar por um plano de desenvolvimento de competências que é sobretudo comportamental, para que possam compreender como manter as suas equipas comprometidas e motivadas.

Pergunta 9. Gostaria de acrescentar algum comentário, sugestão ou observação que venha contribuir para esta pesquisa?

Do ponto de vista organizacional, as empresas não estão preparadas para culturas relacionais. Ainda há práticas muitas enraizadas de culturas organizacionais hierárquicas e uma resistência à mudança quase visceral nas administrações e consequentemente nos gestores em key positions.

Entrevista Especialista G, Data: 26.07.19, Duração: 11.20

Pergunta 1. Considera a função RH como uma função estratégica atualmente? Qual a importância que atribui à função?

A função RH é e sempre deveria ter sido considerada uma função estratégica, mas nos tempos que correm essa qualificação sai ainda mais reforçada face às tendências evolutivas da sociedade contemporânea.

Pergunta 2. O recrutamento e seleção é considerado importante na gestão de pessoas na hotelaria? Porquê?

Sem dúvida que se reveste de grande importância, pois é relevante a admissão nas unidades hoteleiras de colaboradores que tenham à partida qualidades que lhes permitam obter uma contínua e progressiva aprendizagem para atingir patamares mais elevados nas carreiras.

Pergunta 3. Considera que a formação no ramo da hotelaria acompanha a evolução do turismo?

De uma forma geral entendo que tal se verifica, pois que é uma questão fundamental para a adequação da oferta às solicitações de uma procura que, em vários momentos, pode revestir significativas alterações.

Pergunta 4. A retenção dos colaboradores nos hotéis é uma preocupação por parte dos gestores de pessoas?

Penso que deveria ser, pelo menos em relação aos colaboradores mais capacitados, que demonstrem maior dedicação à empresa e revelem aptidão para desempenhar o papel de formadores on job.

Pergunta 5. Considera que a avaliação de desempenho é um instrumento importante na gestão de pessoas?

Concordo em absoluto, devendo ser cuidadosamente escolhidos os indicadores mais apropriados para essa avaliação, e que deverão ser devidamente explicados aos avaliados.

Pergunta 6. Quais as competências (técnicas ou comportamentais) que considera importantes para um gestor de pessoas num hotel?

Capacidade de liderança, conhecimentos técnicos, experiência, saber ouvir, comunicar, motivar pelo exemplo dado.

Pergunta 7. Qual a importância que dá à participação dos colaboradores na tomada de decisões?

Uma grande importância, pois que desta forma os colaboradores sentem-se mais interessados e motivados para atingir os resultados das decisões nas quais, em maior ou menor grau, participaram.

Pergunta 8. Que mudanças seriam importantes serem implementadas na gestão de pessoas na hotelaria?

Parece-me ser de reforçar cada vez mais a necessidade de formação continuada dos colaboradores e da sua participação/auscultação no processo de tomada de decisões.

Pergunta 9. Gostaria de acrescentar algum comentário, sugestão ou observação que venha contribuir para esta pesquisa?

Nada mais de pertinente julgo ter a acrescentar.

Entrevista Especialista H, Data: 26.07.19, Duração: 9.11

Pergunta 1. Considera a função RH como uma função estratégica actualmente? Qual a importância que atribui à função?

Sem dúvida que sim! É uma função que tem de trabalhar junto da direção geral da empresa para garantir o sucesso da mesma nas tomadas de decisão.

Pergunta 2. O recrutamento e seleção é considerado importante na gestão de pessoas na hotelaria? Porquê?

Julgo que sim, em hotelaria e em todas as áreas. Um bom recrutamento e seleção dicta um bom match entre skills dos candidatos e cultura da empresa e ainda objectivos da função.

Pergunta 3. Considera que a formação no ramo da hotelaria acompanha a evolução do turismo?

Não sei responder pois não é a minha area.

Pergunta 4. A retenção dos colaboradores nos hotéis é uma preocupação por parte dos gestores de pessoas?

Deverá ser em qualquer área.

Pergunta 5. Considera que a avaliação de desempenho é um instrumento importante na gestão de pessoas?

Sem dúvida! Como ferramenta de avaliação e acompanhamento e como meio de promoção e mobilidade.

Pergunta 6. Quais as competências (técnicas ou comportamentais) que considera importantes para um gestor de pessoas num hotel?

Capacidade de liderança e competências da ordem relacional, nomeadamente comunicação.

Pergunta 7. Qual a importância que dá à participação dos colaboradores na tomada de decisões?

Penso ser importante para criar engagement.

Pergunta 8. Que mudanças seriam importantes serem implementadas na gestão de pessoas na hotelaria?

Pergunta 9. Gostaria de acrescentar algum comentário, sugestão ou observação que venha contribuir para esta pesquisa?

## Anexo E. Matrizes de categorização

Dimensão 1: Gestão de recursos humanos

Categoria	Subcategoria	Definição
Gestão estratégica	recrutamento e seleção	O planeamento e operacionalização das políticas e práticas de gestão de pessoas de acordo com a estratégia organizacional.
Práticas de gestão de pessoas	formação e desenvolvimento	Processos de gestão de pessoas que têm influência no comportamento dos colaboradores e que permitem à organização uma vantagem competitiva.
	avaliação de desempenho	
	retribuições	
Pergunta 1		
1. Considera que as práticas de gestão de pessoas (recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho e retribuições) são implementadas de forma estratégica actualmente?		
Entrevista A		é efectivamente uma função estratégica... é em função dessa estratégia que todos temos que trabalhar... e somos ouvidos e fazemos parte da definição da estratégia global
Entrevista B		capital humano ser de facto uma função estratégica para a sobrevivência e para a implantação da organização no mercado
Entrevista C		deverá ser considerada uma função estratégica
Entrevista D		se é estratégica ou não, claro que sim... cada vez as pessoas são o sucesso e muitas vezes a inovação não é tecnológica, a inovação também parte das pessoas e parte do mindset e das softskills
Entrevista E		é uma função estratégica, hoje mais do que nunca... muito importante a gestão de RH nos hotéis porque permite ao responsável de gestão de pessoas utilizar todas as técnicas de GRH de forma estratégica
Entrevista F		importância crucial para a implementação de boas práticas de recrutamento, de formação e de retenção de equipas
Entrevista G		nos tempos que correm essa qualificação sai ainda mais reforçada
Entrevista H		É uma função que tem de trabalhar junto da direcção geral
Pergunta 2		
O recrutamento e seleção é considerado importante na gestão de pessoas na hotelaria? Porquê?		
Entrevista A		o recrutamento e seleção é importante a partir do momento que você tem na estratégia global um crescimento, ou um crescimento ou uma renovação, que cada vez mais é a nossa preocupação, não no factor crescimento mas no factor de renovação
Entrevista B		o recrutamento e seleção, se for bem feito é um investimento

	... é uma área fundamental e às vezes descarta-se
Entrevista C	suprir as suas necessidades de pessoas e sendo exactamente a entrada das pessoas na organização, deverá ser aquela função à qual deverá começar por ser dada alguma atenção de forma a que ela seja cuidada enfim, que traga as melhores pessoas possíveis
Entrevista D	O recrutamento e seleção é uma área estratégica
Entrevista E	muito importante para qualquer empresa, uma vez que de uma seleção bem feita e de escolha adequada da pessoa com perfil indicado às características do cargo vai determinar o desempenho da pessoa e naturalmente consecutivamente a produtividade da organização e o sucesso
Entrevista F	não é gerido de forma estratégica ou proativa. O recrutamento é muitas vezes ineficiente porque é tardio, desfocado e não está orientado para as pessoas mas sim para as posições
Entrevista G	é relevante a admissão nas unidades hoteleiras de colaboradores que tenham à partida qualidades
Entrevista H	dicta um bom match entre skills dos candidatos e cultura da empresa e ainda objectivos da função
Pergunta 3 Considera que a formação no ramo da hotelaria acompanha a evolução do turismo?	
Entrevista A	à formação, no que toca ao desenvolvimento de competências, no que toca à avaliação por objetivos, a empresa define o que pretende e quem diz o que é necessário fazer são os próprios colaboradores... mudança de paradigma... esta mudança de gestão, que é uma mudança, está a fomentar muito maior responsabilidade
Entrevista B	um investimento extraordinário... e a mudança é tão rápida e tão profunda e tão alargada que só há um instrumento que pode acompanhar isso, que é a formação... todas as organizações se devem preocupar em que os seus colaboradores desenvolvam as suas competências
Entrevista C	Às vezes acho que não acompanha... a formação é o mais importante
Entrevista D	Apostamos muito, cada vez mais em formação on job, achamos que o sucesso possa ser por aí
Entrevista E	necessário uma melhoria das competências dos colaboradores, sobretudo daqueles que muitas vezes não são profissionais da hotelaria mas são contratados apenas para épocas sazonais
Entrevista F	é na maioria dos casos antiquada e/ou desajustada
Entrevista G	é uma questão fundamental para a adequação da oferta às solicitações de uma procura



Entrevista H	(Não responde)
Pergunta 4 A retenção dos colaboradores nos hotéis é uma preocupação por parte dos gestores de pessoas?	
Entrevista A	a não retenção é uma estratégia
Entrevista B	preocupação de fazer uma entrevista de saída... é importante, nós procuramos a retenção
Entrevista C	deveria ser sempre uma preocupação... é disruptivo para o serviço, principalmente numa quantidade de áreas do serviço no hotel, uma grande rotação de colaboradores é mau ... dá uma imagem perante o cliente de falta de qualidade
Entrevista D	Acaba por haver turnover, quer queiramos quer não porque hoje em dia, infelizmente, as gerações que temos, já não há empregos para a vida
Entrevista E	problemática susceptível de diferentes opiniões... já há muitas organizações que não estão muito interessadas em reter os seus colaboradores
Entrevista F	existem muito poucas políticas ou projetos implementados por parte dos gestores
Entrevista G	deveria ser, pelo menos em relação aos colaboradores mais capacitados, que demonstrem maior dedicação
Entrevista H	Deverá ser
Pergunta 5 Considera que a avaliação de desempenho é um instrumento importante na gestão de pessoas?	
Entrevista A	questão da avaliação por objetivos, a avaliação da performance e isto porquê, o conceito de avaliação de desempenho desapareceu naquele conceito tradicional ... Cada vez mais é o próprio colaborador, o foco. A avaliação não é feita pela empresa, é realizada pelo próprio, é a pessoa que faz a sua auto-avaliação
Entrevista B	avaliação do desempenho e do potencial é um instrumento muito importante, é complexo... e a entrevista é fundamental ... muito importante e é também um momento que o próprio chefe pode dar o seu feedback ao colaborador ... altamente motivador e é assim que se adquire o espírito de equipa, a motivação dos colaboradores e portanto é um enriquecimento para a organização.
Entrevista C	Não só a avaliação é um instrumento de motivação com aquilo que vem a seguir e com os prémios, etc. mas é sempre importante saber que o trabalho de qualquer um está a ser avaliado, está sempre a ser avaliado pelo cliente
Entrevista D	é feita anualmente

Entrevista E	<p>instrumento muito discutível, pois as pessoas deveriam ser elas próprias responsáveis pelo desempenho adequado</p> <p>... quando as pessoas tem um feedback sobre o seu desempenho, normalmente isso leva à melhoria da sua performance e isso reflete-se no sucesso e lucro dos hotéis.</p>
Entrevista F	<p>É o mais eficaz instrumento de feedback e é um momento que tem várias repercussões ao longo do ano.</p> <p>colaboradores orientados para objetivos e cientes das oportunidades de desenvolvimento, as organizações tendem a ser mais produtivas.</p>
Entrevista G	<p>devendo ser cuidadosamente escolhidos os indicadores para essa avaliação, e devidamente explicados</p>
Entrevista H	<p>ferramenta de avaliação e acompanhamento e como meio de promoção e mobilidade</p>
<p>Pergunta 8</p> <p>Que mudanças seriam importantes serem implementadas na gestão de pessoas na hotelaria?</p>	
Entrevista A	<p>a função recursos humanos como a conhecemos até hoje, vai mudar nos próximos tempos... muito</p>
Entrevista B	<p>dando às pessoas as competências, facilitando as competências, a aquisição das competências para poderem adaptar-se à mudança</p>
Entrevista C	<p>é muito importante a formação, é muito importante alguma multidisciplinidade de forma a que os colaboradores consigam em determinadas situações reagir perante os problemas</p>
Entrevista D	<p>Maturidade... ter outras responsabilidades ... geração com menos responsabilidades que vive em casa dos pais e que são solteiros</p>
Entrevista E	<p>questionários de satisfação dos clientes ... necessidades específicas de cada grupo de clientes e introduzir isso na gestão dos hotéis. ... envolver os próprios trabalhadores e nalguns casos até os próprios clientes na gestão das unidades hoteleiras</p>
Entrevista F	<p>que é necessário gerir pessoas e isso implica investir tempo, energia e dinheiro em gerir o lado relacional / humano.</p> <p>plano de desenvolvimento de competências que é sobretudo comportamental</p>
Entrevista G	<p>necessidade de formação continuada dos colaboradores e da sua participação/auscultação no processo de tomada de decisões</p>
Entrevista H	<p>(Não responde)</p>

Dimensão 2: Competências do gestor de recursos humanos

Categoria	Subcategoria	Definição
Competências	Técnicas Comportamentais Tomada de decisão	Comportamentos através dos quais as capacidades são traduzidas num desempenho profissional eficaz.
Pergunta 6 Quais as competências (técnicas e comportamentais) que considera importantes para um gestor de pessoas num hotel?		
Entrevista A	a competência estratégica é fulcral, tomada de decisão ... competência olhar para as coisas e ver o que elas são, o que representam	
Entrevista B	formação técnica... formação académica superior... complementariedade diversidade... como líderes, temos que aceitar que somos diferentes uns dos outros, mas sendo diferentes uns dos outros, a unidade está na diversidade... harmonia dinâmica, reconhecimento de que há o direito à diferença	
Entrevista C	capacidade de comunicação... boa capacidade de avaliação de pessoas, perceber facilmente os pontos fortes e pontos fracos... ser capaz de gerir os conflitos	
Entrevista D	Competências a nível emocional, acho que é preciso sobretudo saber ouvir, escuta activa e tentar compreender o que nos estão a transmitir	
Entrevista E	geridos todos os subsistemas de GRH de forma eficaz.... grande sensibilidade para perceber o que os clientes externos desejam .... gestão intercultural, de perceber que todas as culturas e as suas idiossincrasias ... capacidade de adaptação... poder adaptar às exigências de cada classe etária	
Entrevista F	a empatia; a resiliência; a escuta ativa; o sentido de urgência; o locus de controle interno; o feedback; a gestão de tempo; a gestão de stress; a gestão de energia emocional; a assertividade; a inteligência emocional; a comunicação; a integridade; a humildade e a orientação para a ação	
Entrevista G	liderança, conhecimentos técnicos, experiência, saber ouvir, comunicar, motivar	
Entrevista H	Capacidade de liderança e competências relacionais, nomeadamente comunicação.	
Pergunta 7 Considera pertinente a participação dos colaboradores na tomada de decisões?		
Entrevista A	(Não responde)	
Entrevista B	O empowerment, o envolvimento dos trabalhadores deve ser desde a definição dos objectivos, é uma parte fulcral... quando as suas sugestões são	

	apreciadas pela chefia imediata, eles sentem vontade de colaborar, sentem espírito de equipa, vestem a camisola
Entrevista C	Isso é relativamente importante, obviamente dependendo, de como as funções são desenhadas na organização
Entrevista D	(Não responde)
Entrevista E	as pessoas tomarem parte nas decisões faz com que estejam mais motivadas e implicadas no seu trabalho, e por outro lado, se temos várias cabeças a pensar é claro que isso pode levar a uma maior criatividade e melhor resolução de problemas
Entrevista F	Para que os colaboradores se sintam envolvidos na sua definição de objetivos é preciso que sejam envolvidos no processo de tomada de decisão
Entrevista G	os colaboradores sentem-se mais interessados e motivados
Entrevista H	importante para criar engagement
Pergunta 9 Gostaria de acrescentar algum comentário, sugestão ou observação que venha contribuir para esta pesquisa?	
Entrevista A	(Não responde)
Entrevista B	globalização
Entrevista C	(Não responde)
Entrevista D	(Não responde)
Entrevista E	melhor preparação através de uma maior mobilidade dos estudantes desta área de atividade e de uma passagem dos mesmos por diferentes hotéis e países do mundo  ... as unidades hoteleiras comecem a dar melhores condições aos seus colaboradores, como contrato sem termo, melhores condições salariais e outro tipo de benefícios.
Entrevista F	as empresas não estão preparadas para culturas relacionais
Entrevista G	(Não responde)
Entrevista H	(Não responde)