



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SECTOR HOTELEIRO DA REGIÃO DO PORTO E NORTE DE PORTUGAL*

Catarina Antónia Martins

Instituto Politécnico de Bragança (catarina@ipb.pt)

Carolina Feliciano de Sá Cunha Machado

Universidade do Minho - Campus Universitário de Gualtar- Gualtar - 4700 Braga (carolina@eeg.uminho.pt)

Resumo

O presente trabalho pretende abordar a importância que os RH têm para as organizações do sector hoteleiro da região do Porto e Norte de Portugal. Pretende-se avaliar a existência / inexistência de práticas efectivas de GRH, bem como as mudanças que os líderes do sector esperam implementar nas organizações futuramente. Estudaram-se cinco áreas chave da GRH: organização / estratégia, recrutamento / selecção, formação / desenvolvimento, desempenho, e remunerações/ incentivos. Foram colocadas duas hipóteses que permitem concluir acerca da consciência que os hoteleiros têm sobre o papel que os RH desempenham, bem como saber se a dimensão da unidade hoteleira explica a existência /inexistência de práticas de GRH.

Palavras-chave:: Gestão de Recursos Humanos, Sector hoteleiro, Porto e Norte de Portugal.

1. INTRODUÇÃO

Baseadas em mão-de-obra intensiva, de cuja qualidade depende a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, as empresas hoteleiras enfrentam o problema de assegurar uma performance superior por parte dos seus colaboradores atendendo às especificidades do trabalho no sector. Frequentemente recrutados por uma época, com horários de trabalho nem sempre regulares, tradicionalmente

* This paper was accepted for publication in this special issue of *Estudos de Gestão – Portuguese Journal of Management Studies*, as a result of a selection criterion that elected it as one of the most significant papers in its field, from those presented at XIVth Jornadas de Gestão Científica, in University of Azores, Ponta Delgada, Portugal. Therefore, it did not pass our ordinary double blind referee process as it happens in our regular issues.

mal pagos e sujeitos a pressões inerentes às funções desempenhadas, deparamos com uma relação precária entre a qualificação dos colaboradores e os conteúdos funcionais. Perante um emprego instável, transitório e pouco qualificado, observa-se uma elevada rotação de pessoal, agravada com os inevitáveis custos.

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

O presente trabalho pretende abordar a importância que os recursos humanos têm para as organizações do sector hoteleiro da região do Porto e Norte de Portugal. Para além disso, pretende também avaliar a existência ou não de práticas efectivas de GRH e ainda as mudanças que os líderes do sector esperam levar a cabo nas organizações num futuro próximo. O estudo abordou cinco áreas chave da GRH, a saber: **organização e estratégia**, onde se pretende avaliar a forma como são colocados em prática os objectivos estabelecidos pela organização, a qualidade da relação com os clientes e, ainda, qual a ligação que se estabelece entre as práticas de RH e o planeamento empresarial; o **recrutamento e selecção**, em que se procurou saber se existe um planeamento de RH nas organizações, a que prazo e, ainda, que estratégias são implementadas para diminuir a rotatividade; a **formação e desenvolvimento**, já que, num sector marcado pela elevada rotatividade, as organizações de sucesso no futuro serão aquelas que souberem apostar na formação e desenvolvimento e, como tal, pretendeu-se essencialmente saber se este investimento está ou não a ser feito; o **desempenho**, porque estando a satisfação dos clientes intimamente relacionada com o desempenho e a satisfação dos colaboradores, é necessário que as organizações hoteleiras compreendam esta ligação e que avaliem e promovam, quer uma, quer a outra; **remunerações/incentivos**, visto que, equilibrar os orçamentos em remunerações, os custos com o pessoal e ao mesmo tempo manter-se competitivo no mercado laboral é das questões mais complexas que o sector hoteleiro enfrenta. Como tal, para assegurarem que o investimento em colaboradores é rentável as unidades hoteleiras terão que descobrir métodos inovadores de compensação, por forma a reconhecer, motivar e satisfazer os colaboradores. Pretende-se avaliar um conjunto de factores considerados chave no que diz respeito à recompensa e reconhecimento dos colaboradores.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

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

Assim, na indústria turística em geral, e na hotelaria em particular, a necessidade de colocação em prática de uma correcta GRH parece ser mais premente tendo em conta as características do sector. Wood (referido por Baum, Amoah e Spivack, 1997) refere que nos países desenvolvidos, quer os trabalhadores da indústria quer a própria sociedade vêem o trabalho na indústria hoteleira e de *catering* como sendo de status inferior, a que se deve a natureza de serviço personalizado do trabalho desenvolvido. Para além disso o sector tem especificidades muito próprias, que requerem estratégias específicas, nomeadamente, uma grande proporção de funções que admite mão-de-obra não especializada; a fácil transferência de competências aos diversos níveis entre uma série de estabelecimentos hoteleiros; elevadas taxas de rotação de pessoal; baixas remunerações, especialmente para a mão-de-obra não especializada (a natureza do trabalho não especializado provoca um excesso de mão-de-obra que não deixa que os salários subam). Riley (1991) acrescenta o facto de a mão-de-obra no sector turístico estar ainda sujeita à subjectividade, isto é, os resultados do trabalho, devido à sua essência, são sujeitos a uma avaliação subjectiva porque conceitos como “acolhimento” e “serviço” são impossíveis de quantificar. Ainda, para aqueles colaboradores que lidam directamente com o cliente, as horas de trabalho têm sido tradicionalmente ditadas pelas necessidades dos clientes e pelo contrato de trabalho. Os trabalhadores que ocupam, de alguma forma, funções de gestão trabalham várias horas, muitas vezes de natureza imprevisível. As suas horas de trabalho tendem a ser ditadas pelas necessidades da empresa em vez de serem ditadas por turnos específicos e pré-definidos. Para ambos o trabalho por turno é uma constante havendo uma grande relutância em pagar horas extraordinárias.

O processo de GRH é colocado em prática, nas organizações, através do planeamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo de um conjunto de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente e eficaz de todos aqueles que colaboram na empresa (Dessler, 1984). Promovendo a gestão das actividades desenvolvidas pela organização de modo a atrair, desenvolver,

motivar e manter uma força de trabalho, com elevada performance, a GRH desde há muito que se demarcou da gestão de pessoal que aplicava apenas técnicas de natureza operativa e desligadas da gestão geral. Bem pelo contrário, a GRH tem uma natureza pró-activa e estratégica onde os indivíduos são activos da organização, geridos de acordo com os objectivos de longo prazo. Para além disso, actua ao nível da cultura da organização, numa perspectiva integrada e holística da gestão das pessoas, onde o desempenho de cada colaborador contribui para a eficácia e competitividade organizacional. Mais ainda, a GRH é vista como uma actividade de gestão e, como tal, responsabilidade de todos os gestores (Beaumont, 1993).

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

3. METODOLOGIA

Tendo em conta, a utilização de critérios objectivos na delimitação da área em estudo, foi utilizado o conceito de Áreas Promocionais Turísticas, utilizado no sector turístico para melhor identificar regiões com características comuns, e sobretudo, proceder à sua promoção a nível nacional e internacional como um todo coeso. O presente trabalho tem como objecto de estudo a indústria hoteleira de uma das sete áreas promocionais: a Região Porto e Norte de Portugal.

No universo de análise foram alvo do presente estudo 127 unidades hoteleiras, tendo sido definido o questionário como técnica de recolha de dados, distribuído via postal. Obtiveram-se 53 respostas que representam 42% da totalidade do universo inquirido. Na metodologia implementada, a recolha de dados foi efectuada com base num questionário, considerado modelo para o presente estudo, sobre a implementação das práticas de GRH. Trata-se de um questionário da autoria da Andersen Consulting e da Universidade de Nova Iorque (Cline et al. 1997) aplicado a nível internacional e que após ter sido alvo de pequenas alterações, serviu de base à construção do inquérito utilizado no presente estudo. O inquérito, intitulado “Inquérito Sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos” foi organizado em várias secções que permitiram recolher informação estruturada nas cinco áreas

chave da GRH anteriormente referidas. Os dados obtidos foram tratados estatisticamente através do programa informático Statistical Program for Social Sciences (SPSS).

A discussão de resultados inclui a utilização de alguns testes estatísticos com base em Pestana e Gageiro (2000), a saber, o Coeficiente de correlação de Spearman que ao medir a intensidade da relação entre variáveis ordinais, utilizando os valores de ordem das observações em vez do seu valor observado, permite avaliar a associação que se estabelece entre as variáveis; o teste do Qui-quadrado que permite testar se existe relação entre duas variáveis nominais com base no estabelecimento da hipótese nula (H_0 – As variáveis x e y são independentes) e a hipótese alternativa (H_1 – Existe relação entre as variáveis x e y), em que o nível de significância inferior a 0,05 permite rejeitar a hipótese nula e concluir que existe relação entre as variáveis; o coeficiente de correlação R de Pearson, medida de associação baseada no Qui-quadrado que permite avaliar a associação existente entre as variáveis quantitativas, sendo a mesma negativa quando a variação entre as variáveis vai em sentido contrário e positiva quando vai no mesmo sentido e que assume valores entre -1 e 1 ; a medida de associação simétrica Eta utilizada quando a variável dependente é quantitativa e a variável independente é qualitativa, nominal ou ordinal, sendo o Eta ao quadrado interpretado como a proporção da variação na variável dependente que é explicada pela variável independente; o Teste de Friedman não-paramétrico utilizado em escalas de nível, pelo menos ordinal, que através das ordens de cada caso compara as pontuações médias de cada variável e com base no estabelecimento da hipótese nula (H_0 – Não há diferença na preferência entre as variáveis) e da hipótese alternativa (H_1 – Há diferença na preferência entre as variáveis) a um nível de significância inferior a 0,05 permite rejeitar a hipótese nula e concluir que há diferença na preferência entre as variáveis.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 Organização e estratégia empresarial

No âmbito da organização e estratégia empresarial, a maior parte dos hoteleiros (62,3%) da Região Norte considera que a fidelidade do cliente se manifesta na *frequência de utilização* e apenas 13,2% consideram o *grau de satisfação* como sinónimo de fidelidade do cliente. Os resultados permitem concluir que a satisfação dos clientes é medida através de métodos pouco eficazes e a informação que é recolhida é essencialmente genérica, como tal, dificilmente poderá fornecer contributos válidos para a estratégia geral de negócio. Tendo sido questionados acerca da importância que as diferentes variáveis de negócio

(estratégia de negócio, planeamento de marketing, planeamento do produto, estrutura organizacional, as pessoas, os processos, a tecnologia, o capital) assumem no planeamento de longo prazo, os hoteleiros referem a estratégia do negócio e o *planeamento do produto*, como mais importantes, enquanto que a variável *pessoas* assume pouca importância para os respondentes. Estatisticamente significativo a um nível de significância de 0,05 o Teste de Friedman aplicado às diferentes variáveis do processo de planeamento de longo prazo vem confirmar que em termos de valores médios há uma clara preferência entre as variáveis. Para Cline et al. (1997) a estratégia de negócio centra-se naquilo que a organização *quer* fazer; em contrapartida, a estratégia de RH estabelece como a organização planeia atingir esses objectivos. Assim, conclui-se que os hoteleiros estabelecem objectivos mas não estabelecem como planeiam atingir esses objectivos. Para além disso, se relacionarmos os respondentes que referiram que *as pessoas* vêm em primeiro lugar, com outras variáveis, como seja, a relação entre a *gestão de recursos humanos, as políticas e os procedimentos da organização*, verificamos que desses, apenas 25% referiram estarem totalmente interrelacionadas. Utilizando o coeficiente de correlação de Spearman para medir a intensidade de relação entre as duas variáveis verificamos que regista um valor de 0,04, o que mostra não existir associação, já que o R Spearman se situa muito próximo do zero (a associação é tanto mais forte quanto menos se aproxima de zero, sendo no máximo 1). Para além disso não é estatisticamente significativa pois o nível de significância do teste sobre a correlação é de 0,77, valor muito superior a 0,05 (Pestana e Gageiro, 2000). De referir que, para as duas variáveis, se teve o cuidado de medir a intensidade das respostas no mesmo sentido.

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

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

que existe diferença na importância atribuída, em termos de valores médios, aos diferentes aspectos relativos à mão-de-obra não qualificada.

A participação estratégica dos colaboradores na organização, ao nível da utilização de programas de envolvimento dos mesmos, torna-se muito importante na medida em que a interdependência de funções e a liderança de grupos só se promovem com a partilha de ideias e troca de impressões entre os vários membros da organização. Na região norte, os programas de envolvimento de colaboradores (grupos de trabalho autónomos, actividades de enriquecimento de tarefas, círculos de qualidade, entre outros) estão longe de ser uma realidade concreta, o que nos leva a concluir que a hotelaria ainda não reconhece que a aprendizagem organizacional se faz sobretudo com a troca de conhecimento. O conceito de cultura organizacional (Kemp e Dwyer, 2001), inclui o pressuposto de que os colaboradores estarão muito mais motivados e comprometidos com a organização, e serão mais produtivos, se sentirem que podem dar um contributo importante para a organização, quer seja através de novas ideias, quer seja na participação na tomada de decisões. Apenas pouco mais de metade dos respondentes parecem estar sensibilizados para esta questão e a tendência não se alterará num futuro próximo.

4.2 Recrutamento e selecção

Um plano de recrutamento é um dos aspectos essenciais no planeamento de RH e, como tal, é um elemento chave na GRH. Apenas 38,5% dos respondentes afirmaram ter um plano de recrutamento em vigor, sendo que, destes, 52,6% afirmaram que o mesmo tinha um plano de vigência inferior a um ano. O planeamento de RH, e concretamente a existência de planos de recrutamento, está longe de ser uma realidade na região norte. Para além disso, se relacionarmos os respondentes que afirmam ter um *plano de recrutamento em vigor*, com a forma como anteriormente afirmaram *interrelacionar as práticas de gestão de recursos humanos com a estratégia geral de negócio*, vemos que 27,8% referem estar interrelacionadas e 61,1% referem estar totalmente interrelacionadas. Apenas 11,1% referem estar de alguma forma interrelacionados o que demonstra a coerência das respostas com o preconizado na literatura. Para confirmar esta análise aplicamos o teste do Qui-quadrado na análise da existência ou não de relação entre as duas variáveis e verificamos que a relação é estatisticamente significativa pois o nível de significância de 0,02 é inferior a 0,05 o que nos permite concluir que as variáveis não são independentes (Pestana e Gageiro, 2000).

Em relação às ferramentas de recrutamento, estas apenas parecem estar bem definidas para os colaboradores ao nível operacional. Por outro lado, a utilização mais frequente de *referências* e *contactos pessoais* como ferramentas de recrutamento leva-nos a concluir que há uma cultura organizacional coesa, já que

a utilização de referências mostra a confiança nos colaboradores para identificarem candidatos a emprego e, ao mesmo tempo, aumenta a responsabilidade dos mesmos no desenvolvimento de uma força de trabalho de qualidade, em todos os níveis da organização.

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

O Teste de Friedman, permite-nos ainda observar que as diferentes estratégias de retenção têm em média, para os hoteleiros, graus de eficácia diferenciados sendo a *melhoria das condições de trabalho* e a *maior utilização de sistemas de incentivos* as estratégias consideradas mais eficazes. Se compararmos (Quadro 1.1 a eficácia referida da estratégia (*Maior utilização de sistemas de incentivos*), com a existência de programas de recompensa não monetária (*A nossa organização tem programas de recompensa não monetária em curso*), vemos que a maior parte dos respondentes, que não consideram esta estratégia eficaz, são aqueles que não têm programas de recompensa não monetária em curso. Por outro lado, dos que consideram que a estratégia tem uma eficácia muito elevada, só 47,1% é que coloca em prática programas de recompensa não monetária, o que demonstra que os restantes 52,9% referem-se a incentivos monetários esquecendo que há outro tipo de incentivos. Concretamente, o teste estatístico mostra que há uma associação positiva fraca entre as duas variáveis (*Maior utilização de sistemas de incentivos* e *A nossa organização tem programas de recompensa não monetária em curso*) (R de Spearman 0,268), não sendo a mesma estatisticamente significativa pois o nível de significância do teste sobre a correlação é de 0,08, valor superior a 0,05 (Pestana e Gageiro, 2000).

Sequencialmente, comparámos a estratégia de retenção *Aumento do número de recompensas não monetárias* (referida como sendo das menos eficazes) e os resultados são semelhantes (Quadro 1.2), isto é, dos que consideram que a estratégia tem uma eficácia elevada, apenas 45,5% a colocam em prática. O teste estatístico (R de Spearman 0,361) mostra que há uma associação positiva fraca, entre as duas variáveis em causa. No entanto, ela é estatisticamente significativa pois o nível de significância do teste sobre a correlação é de 0,01, valor inferior a 0,05 (Pestana e Gageiro, 2000). Utilizando ainda o coeficiente de correlação R de Pearson verificamos também que há uma associação moderada¹

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

QUADRO 1.1

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

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

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

QUADRO 1.2

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

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

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

há a consciência da importância das práticas de RH, que não se colocam em prática.

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

A referência a *contínuas faltas de mão de obra não qualificada*, feita por 76% dos respondentes, está intimamente relacionada com a falta de formação adequada, como também os próprios hoteleiros o referem. No entanto, cruzando as variáveis, verificamos que de entre os que concordam que a *formação inadequada contribui para a falta de mão-de-obra não qualificada* apenas 61,8% *tem um plano efectivo de formação em curso* na sua organização. Em termos estatísticos a correlação entre as duas variáveis é praticamente inexistente (R de Spearman 0,051, não significativo estatisticamente a um nível de significância de 0,05) o que demonstra ainda mais a falta de coerência nesta matéria.

4.3 Formação e desenvolvimento

No âmbito da formação e desenvolvimento de colaboradores, a *formação em posto de trabalho* é a mais utilizada. Em relação à metodologia de formação, embora quase um terço não tenha metodologia definida, geralmente os hoteleiros desenvolvem acções de formação para atender a necessidades específicas. Se cruzarmos as variáveis *A organização tem um plano de formação efectivo em curso* com a *Metodologia de formação* verificamos que, de forma coerente, quem refere não ter um plano de formação em curso também refere não ter uma metodologia de formação definida. De notar que com as duas variáveis se pretendia, efectivamente, testar a coerência das respostas. Se cruzarmos, ainda, a Eficácia da *Formação e acompanhamento* na diminuição da rotação de pessoal com a *Metodologia de formação* existente na unidade hoteleira (Quadro 1.3), verificamos que mesmo para aqueles que não têm metodologia definida a formação é uma estratégia muito eficaz na diminuição da rotatividade. É de salientar, também que são aqueles que como metodologia de formação recorrem a profissionais externos, os que menos dúvidas têm quanto à eficácia da formação e acompanhamento, como estratégia de diminuição da rotação de pessoal.

QUADRO 1.3

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

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

A avaliação da formação é feita por quase todos os hoteleiros, ainda que a grande maioria a faça através da avaliação do desempenho na função. Em termos de orçamento futuro para a formação, verificamos pelo Quadro 1.4 que os hoteleiros que não têm um plano de formação em curso também não o terão no futuro. Quanto aos que actualmente já têm um plano de formação, cerca de metade não irá no futuro apostar mais em formação e a outra metade aumentará apenas moderadamente o seu orçamento para a formação. Mais uma vez o coeficiente de correlação R de Pearson revela uma associação positiva baixa entre as variáveis ($R=0,327$) estatisticamente significativa a um nível de significância de 0,05. O coeficiente de determinação R^2 revela ainda que apenas 11% da variação numa variável é explicada pela outra. Depois de referirem que a formação é uma das estratégias mais eficazes para combater a rotatividade nota-se aqui, paradoxalmente, uma relutância em investir na formação e, conseqüentemente, na retenção.

QUADRO 1.4

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

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

No que diz respeito aos programas de formação, a formação polivalente e a formação cruzada (entre departamentos) permite uma maior flexibilidade às empresas que podem até mover os seus colaboradores entre unidades caso seja

necessário. Neste sentido, tentámos verificar que tipo de programas são colocados em prática tendo em conta o tipo de exploração do alojamento. Com base nos dados obtidos e expressos no Quadro 1.5, verificamos que a *formação polivalente* é utilizada, apenas e de igual forma, ao nível das unidades exploradas em gestão independente e ao nível das unidades exploradas em cadeia integrada. Em relação à *formação cruzada*, ela é realmente mais frequente ao nível das cadeias integradas, assim como também o é a *formação que permite a progressão na carreira*. No que diz respeito à *formação para a sensibilização*, a sua utilização é feita sobretudo, em termos proporcionais, pelas unidades em *Franchising*, isto é, todos os respondentes cujas unidades são exploradas em *Franchising*, que responderam às duas questões, referiram utilizar este tipo de programa de formação.

QUADRO 1.5

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

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

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

No que diz respeito à importância que várias competências (compreensão da ética do negócio; gestão da diversidade; gestão da globalização; gestão do processo de mudança) assumem para a gestão de topo o Teste de Friedman (estatisticamente significativo a um nível de significância de 0,05) diz-nos que, em média, as diferentes competências não têm a mesma importância para os hoteleiros da região Norte, quando na verdade todas elas são igualmente importantes (Cline et al., 1997).

Os resultados permitem também concluir que nas organizações o gestor de RH assume, para a maioria dos respondentes, o papel de parceiro estratégico, sendo essa tendência reforçada no que respeita ao futuro. No entanto, é de destacar o facto de que entre os respondentes que anteriormente colocaram as pessoas em primeiro lugar no processo de planeamento de longo prazo, apenas um terço referiu também que o gestor de RH assume um papel de parceiro estratégico.

4.4 Desempenho

Na análise do desempenho, procurou-se saber quais os factores (delegação de responsabilidades nos colaboradores, mais habilitações, formação, progressão na carreira, programas de incentivo, programas de reconhecimento, tecnologia) que terão mais impacto na melhoria da produtividade tendo, em média, os factores referidos graus de importância distintos (Teste de Friedman estatisticamente significativo a um nível de significância de 0,05). Assim, a *formação* e a *progressão na carreira* foram os factores referidos como mais importantes, embora, até aqui, as conclusões tenham apontado no sentido da falta de aposta nestas áreas. Tendo sido já anteriormente referidos como muito eficazes na retenção de colaboradores, os programas de incentivo são novamente referidos como tendo grande impacto na produtividade, embora os hoteleiros associem os incentivos, sobretudo, à sua componente monetária, como já vimos anteriormente. Ao contrário do referido na literatura (Cline et al., 1997; Enz e Siguaw, 2000; McMahan, 1994), os hoteleiros da região norte não consideram a delegação de responsabilidades nos colaboradores como tendo muito impacto na produtividade, ou mesmo na retenção e motivação de colaboradores. No que diz respeito à tecnologia, é interessante notar que apesar da quase totalidade dos hoteleiros ter afirmado investir em novas tecnologias, a verdade é que a tecnologia é agora considerada como tendo pouco impacto na produtividade ou na motivação.

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

4.5 Recompensa/reconhecimento

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

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

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

5. TESTE DE HIPÓTESES

Hipótese 1 - As unidades hoteleiras com maiores taxas de ocupação dão maior importância à GRH

No sentido de testar esta hipótese estabelecemos algumas hipóteses operacionais onde se assume como variável dependente o *número de quartos* e algumas variáveis independentes, escolhidas por serem aquelas que melhor poderão traduzir a existência de efectivas práticas de GRH. Para testar as diferentes hipóteses operacionais, e tendo em conta que se trata de uma variável dependente quantitativa e variáveis independentes qualitativas (nominais e ordinais), aplicamos a medida de associação não simétrica - O *Eta*. Esta medida permite observar a associação entre as variáveis e, para além disso, o *Eta* ao quadrado representa a proporção da variação na variável dependente que é explicada pela variável independente (Pestana e Gageiro, 2000). Assim, com base no teste estatístico referido estabelecemos como variável dependente o *número de quartos* e de seguida estabelecemos sete hipóteses operacionais conjugando cada uma delas, respectivamente, sete variáveis independentes, a saber: *a nossa organização tem um plano de formação efectivo em curso; A nossa organização tem programas de recompensa não monetários em curso; a evolução do orçamento para a formação no médio e longo prazo; a Forma como se interrelacionam as práticas de gestão de recursos humanos, as políticas e os procedimentos da organização com a estratégia geral de negócio; a evolução da “recompensa baseada no desempenho” como rácio de remuneração; a organização tem um plano de recrutamento e a organização tem um sistema integrado de avaliação que relaciona o colaborador, a satisfação do cliente e o desempenho financeiro.* Calculando a medida de associação *Eta* para todas as hipóteses operacionais verificamos que a associação entre as variáveis é fraca já que apenas entre 1 a 17% da variação nas variáveis definidas se deve à taxa de ocupação e, como tal, rejeitamos a Hipótese 1.

Hipótese 2 - As empresas hoteleiras estão conscientes do papel fundamental que os RH desempenham.

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

QUADRO 1.1

Médias relativas à variável *estratégias de retenção de colaboradores*

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

QUADRO 1.2

Médias relativas à variável *estratégias de diminuição da rotação de pessoal*

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

Com base na leitura das médias relativas às duas variáveis aceitamos a Hipótese 2.

CONCLUSÃO

Os resultados permitem-nos concluir para as diferentes áreas chave da GRH que os hoteleiros têm consciência de quais são as práticas mais correctas de RH mas a aplicação das mesmas à realidade é muito pouco evidente. Os recursos humanos não são ainda vistos como um factor estratégico de negócio no processo de planeamento de médio e longo prazo. Para além disso, os gestores hoteleiros parecem não saber responder a questões acerca do futuro, sobretudo no que diz respeito à aplicação de estratégias de retenção de recursos humanos.

O teste das hipóteses colocadas permite-nos confirmar, por um lado, que não é a dimensão da unidade hoteleira que explica a existência ou não de práticas de

GRH; por outro lado, a segunda hipótese colocada permite-nos confirmar que os hoteleiros estão conscientes do papel fundamental que os RH desempenham.

Conclui-se, também, que a realidade hoteleira da região norte é, sobretudo, caracterizada por um pensamento de curto prazo, uma lógica de acção sobretudo reactiva, pela utilização de práticas de RH muito pouco eficazes e pela não colocação em prática de uma efectiva GRH.

Bibliografia

- Baum, Tom, Amoah, Vanessa & Spivack, Sheryl (1997) "Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries", International Journal of Hospitality Management, Vol. 9, n.5/6, p. 221-229
- Beaumont, P. B. (1993) Human Resource Management: key concepts and skills, Sage Publications Ltd. London
- Boella, M. J. (1992) Human Resource Management in the hospitality Industry, 5th ed., Stanley Thornes Ltd., Great Britain.
- Cline, Roger S., Rach, Lalia, Landry, James A., Davidson, Lynne (1997) Hospitality 2000 The People Arthur Andersen (Ed.), New York.
- Dessler, Gary, H. (1984) Human Resource Management, 7th Ed., Prentice-Hall Inc., New Jersey
- Enz, Cathy A., Siguaw, Judy (2000) "Best practices in human resources", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 41, nº 1, February, p. 48-61.
- Hinkin, Timothy R., Tracey, Bruce J. (2000) "The cost of turnover – putting a price on the learning curve", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 41, nº 3, June, p. 14-21.
- Kemp, Sharon, Dwyer, Larry (2001) "An examination of organisational culture – the Regent Hotel, Sydney", International Journal of Hospitality Management, Vol. 20, p. 77-93.
- McMahon, F. (1994), "Productivity in hotel industry", in Seaton A. V. (Ed.), Tourism: the state of art (p.616-624), John Wiley & Sons, Chichester.
- Pestana, Maria Helena, Gageiro, João Nunes (2000) Análise de dados para Ciências Sociais (2ª Ed.), Edições Sílabo, Lisboa.
- Riley, Michael (1991), Human resource management: a guide to personnel management in the hotel and catering industry, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Woods, Robert, H. (1997) Managing Hospitality Human Resources, 2nd Ed., Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, USA.

Abstract

The aim of this study is to discuss how human resources play a major role in hospitality industry on the region of Oporto and the Northern Portugal. It intends to assess the existence or not of Human Resource Management practices and also the changes hotel company leaders expect to make in the organisations in the near future. Significant results were obtained in five major topics: organisation and strategy; recruitment and staffing; training and development; performance; reward and recognition. Two hypothesis were also established, namely, if hotel managers are aware of the vital role employees play in organisations and second how unit dimension explains the existence of Human Resource Management practices.

Keywords: Human Resource Management, Hospitality Industry, Oporto and the Northern Portugal.
