

**LUÍS CARLOS CALDEIRA NOITE**

**A Gestão de Desempenho dos Colaboradores no  
Setor Hoteleiro na Região Autónoma da Madeira**

Orientadora: Professora Doutora Isabel Duarte

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**  
Escola das Ciências Económicas e das Organizações

**Lisboa**  
**2016**

**LUÍS CARLOS CALDEIRA NOITE**

**A Gestão de Desempenho dos Colaboradores  
no Setor Hoteleiro na Região Autónoma da  
Madeira**

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do Grau de Mestre em Gestao de Empresas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 5 de Julho de 2016, perante o Júri, nomeado pelo despacho de nomeação 257/2016, de 06 de junho de 2016, com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa - ULHT

Arguente: Professor Doutor Eduardo Manuel Machado de Moraes Sarmiento - ULHT

Orientadora: Professora Doutora Maria Isabel Alves Duarte - ULHT

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias  
Escola das Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa  
2016**

## **Agradecimentos**

Este trabalho não é fruto do trabalho de uma só pessoa, assim, quero aqui agradecer a todas as pessoas que de forma direta ou indireta colaboraram e tornaram possível a sua realização.

Em primeiro lugar quero agradecer à Prof<sup>a</sup>. Doutora Isabel Duarte, orientadora do presente trabalho, pela grande ajuda e disponibilidade que demonstrou na orientação do mesmo. Muita da força de vontade para o concluir, apesar de me encontrar longe e com o tempo muito reduzido para o estudo, foi devido às suas palavras de incentivo.

Agradeço aos meus pais Gracinda e Álvaro, ao meu irmão Álvaro, à minha namorada Joana e aos meus amigos, em especial ao Daniel, à Raquel e ao Fabio, pela ajuda, incentivo, ajuda e suporte que sempre me deram.

Também gostaria de agradecer à Prof<sup>a</sup>. Doutora Inna Paiva pela preciosa ajuda na parte pratica e pelo caminho que me ajudou a seguir, ao Prof<sup>o</sup>. Doutor Luís Cunha e à colega Prof<sup>a</sup>. Doutora Helena Pimentel por fazer deste caminho menos solitário.

Por fim, agradeço a todos os hoteleiros e colaboradores que ajudaram de forma decisiva, através do preenchimento dos questionários.

## Índice

Agradecimentos .....	3
Resumo .....	6
Abstract.....	8
Razões, Importância e Objetivos da Investigação .....	9
Hipótese de investigação .....	9
Questões de investigação.....	10
Introdução.....	11
Enquadramento teórico.....	13
Estado do Turismo.....	14
Avaliação de desempenho .....	22
Impacto do Recrutamento e Seleção no Desempenho dos colaboradores.....	27
Desenvolvimento de potencial dos colaboradores.....	34
Sistema de compensações e recompensas .....	39
Estudo Empírico .....	44
Metodologia.....	45
Método de pesquisa .....	45
População alvo.....	45
Plano amostral .....	46
Instrumento da Coleta de Dados.....	47
Técnicas de análise de dados .....	47
Resultados da pesquisa .....	47
Tabela 1: Análise descritiva dos dados.....	48
Análise correlacional univariada .....	49
Análise Fatorial .....	55
Clusters .....	58
Discussão.....	61
Análise crítica do trabalho.....	65
Limitações do trabalho .....	65
Recomendações .....	66
Conclusão .....	67
Referências Bibliográficas.....	72
Apêndice.....	76

## Índice de Figuras

Figura 1 - Processo de Seleção .....	33
Figura 2: Gráfico de Clusters.....	59

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Análise descritiva dos dados.....	48
Tabela 2: Análise correlacional univariada (1).....	49
Tabela 3: Análise correlacional univariada (2).....	50
Tabela 4: Análise correlacional univariada (3).....	51
Tabela 5: Análise correlacional univariada (4).....	52
Tabela 6: Análise correlacional univariada (5).....	53
Tabela 7: Análise correlacional univariada (6).....	54
Tabela 8: Matrix <sup>a</sup> de Rotação de Componentes (Avaliação de desempenho) .....	56
Tabela 9: Teste de KMO e Bartlett (Avaliação de desempenho) .....	56
Tabela 10: Matrix <sup>a</sup> de Rotação de Componentes (Recrutamento e Carreira) .....	57
Tabela 11: Teste de KMO e Bartlett (Recrutamento e Carreira).....	57
Tabela 12: Metodo Ward .....	58
Tabela 13:Médias dos clusters.....	59

## Resumo

O setor hoteleiro tem uma elevada importância para a economia da Região Autónoma da Madeira, de acordo com os “Censos de 2011”, cerca de 25% da população da Região Autónoma da Madeira desempenha funções que estão direta ou indiretamente ligadas à hotelaria e contribui com 28% para o PIB da região.

Com este estudo pretende-se averiguar como está a ser realizada a gestão de desempenho dos recursos humanos na hotelaria na Região Autónoma da Madeira. Foram escolhidas quatro áreas principais de análise dentro do tema; o Recrutamento e Seleção, Remunerações e Carreira, Formação e Avaliação de desempenho.

Foi feito o enquadramento teórico do setor turístico e a revisão bibliográfica, onde ficou clara a necessidade de estudos na área de gestão de recursos humanos neste setor de atividade. Procedeu-se também a uma investigação empírica, em que foram aplicados questionários, depois de devidamente testados (aplicação de um pré-teste a 21 trabalhadores), a 294 colaboradores de unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas da Região Autónoma da Madeira, (população alvo ) sendo o estudo feito durante os anos de 2014-2015.

As atitudes diferentes em relação à gestão de recursos humanos dos hotéis tem impacto diverso na gestão de desempenho dos colaboradores. Neste estudo os colaboradores da amostra foram divididos em dois grandes grupos: o primeiro com 70% dos inquiridos, pertencente a hotéis que assumem a gestão de desempenho dos recursos humanos como importante, o segundo grupo, 30% dos colaboradores, que demonstra um menor interesse pela gestão profissional de recursos humanos.

Este estudo pode contribuir para uma maior sensibilização para a importância da gestão de desempenho dos colaboradores no sector, e também para uma melhoria da gestão dos hotéis de modo a retirar mais rendimento dos seus colaboradores.

Durante o estudo verificamos que já se começa a dar importância à Gestão de Recursos Humanos nos hotéis da região, apesar de ainda haver algumas falhas. Ainda é necessário criar uma visão que vá ao encontro de um sistema integrado, em que cada área da gestão de recursos humanos não seja vista de forma isolada, mas sim, como fazendo parte de um todo da Gestão de Recursos Humanos.

Neste estudo foram utilizadas técnicas de análise de dados descritivas, análise correlacional, análise fatorial e clusters.

**Palavras-chaves:** Hotelaria, Gestão de Recursos Humanos, Desempenho, Turismo

## **Abstract**

The hotel industry is of the utmost importance to the economy of the Autonomous Region of Madeira. According to the 2011 Census, about 25% of the population of Madeira is directly or indirectly linked to this industry that contributes 28% to the region's GDP.

This study scrutinizes what is being done regarding human resource management of hotels in Madeira. Four main areas of analysis were chosen within the theme: Recruitment and Selection, Compensation and Career, Training and Performance Evaluation.

Theoretical framework of the tourism sector and a literature review were made, and it became clear that there is the need for studies on human resource management in this area of activity. Through empirical research, questionnaires were applied - after properly tested, applying a pre-test to 21 employees- to 294 employees of hotel units with 4 and 5 star classification located in Madeira (target population), during the years 2014-2015.

The different attitudes of the management of hotels towards the management of human resources, will have a different impact on performance management of employees. In this study, contributors of the sample were divided into two groups: the first with 70% of respondents belonging to hotels that take the performance management of human resources as important, the second group 30% of contributors show less interest in the professional management of human resources.

This study may contribute to a greater awareness regarding the importance of performance management of employees in this area, resulting in an improvement of hotel management that allows employees to reach their full potential.

During the study we found that Human Resources Management is gaining importance in hotels in Madeira, although there are still some flaws. It is still necessary to create a vision of an integrated system in which each point is not seen in isolation, but as part of a whole Human Resource Management.

In this study we used analysis techniques of descriptive data, correlation analysis, factor analysis and clusters.

**Keywords:** Hotel Industry, Human Resource Management, Performance, Tourism

## **Razões, Importância e Objetivos da Investigação**

A Gestão de Desempenho dos colaboradores tem vindo a ter uma maior preponderância nas organizações, pelo que é considerada de vital importância para que a organização mantenha os seus colaboradores satisfeitos e retire deles o melhor rendimento possível, permitindo assim que a organização alcance os objetivos definidos.

A mão de obra do setor turístico apresenta uma grande rotação e pouca qualificação, com uma remuneração baixa, sendo difícil manter níveis elevados de qualidade dos serviços. Segundo “Censos de 2011”, cerca de 25% da população da Região Autónoma da Madeira desempenha funções que estão direta ou indiretamente ligadas à hotelaria e contribui com 28% para o PIB da região.

Segundo a ACIF (Câmara de Comércio e Indústria da Madeira), no Documento Estratégico para o Turismo na RAM (2015-2020), verifica-se que existe "falta de dados disponíveis e recolhidos de forma sistemática sobre o desempenho do sector, bem como outras informações relevantes que permitam aos *players* acompanhar as tendências, a evolução dos mercados emissores, as preferências e motivações da procura" (ACIF, 2015, p.3). Desta forma, este estudo visa contribuir para a minimização dessa carência.

Este trabalho tem como objetivo geral analisar a forma como é gerido o desempenho dos colaboradores no sector hoteleiro na Região Autónoma da Madeira. Essa análise será realizada através do estudo das práticas utilizadas nas diversas áreas de gestão de recursos humanos: recrutamento e seleção, remunerações e carreira, formação e avaliação de desempenho. Estas áreas encontram-se relacionados entre si, acabando por formar um ciclo. Se alguma destas áreas não for gerida da melhor forma, terá impacto em todas as outras. Por exemplo, se o recrutamento e seleção dos colaboradores não forem adequados isso vai refletir-se no desempenho dos colaboradores e na qualidade dos serviços.

## **Hipótese de investigação**

Existem boas práticas na gestão de desempenho dos colaboradores nas unidades hoteleiras na Região Autónoma da Madeira.

## Questões de investigação

Q1. A utilidade dos conhecimentos adquiridos na formação está correlacionada positivamente com o tempo de formação, levantamento das necessidades, acesso a formações úteis para a progressão na carreira e à participação do colaborador no levantamento das suas necessidades.

Q2. É dada mais importância ao desempenho do que à antiguidade para a progressão na carreira.

Q3. A progressão na carreira dependente do desempenho está correlacionada positivamente com melhores condições salariais e benefícios, ao contrário da progressão da carreira que está associada à antiguidade na empresa.

Q4. Os critérios de avaliação claros relacionam-se positivamente com a avaliação de desempenho feita com base no alcance de objetivos de trabalho, a avaliação de desempenho tendo em consideração as atitudes e comportamentos, possibilidade de não concordar com o resultado da avaliação de desempenho, integração da autoavaliação na avaliação de desempenho, a informação acerca do desempenho e à existência de uma entrevista de avaliação de desempenho.

Q5. A perceção da justiça em relação ao que recebe através do salário relaciona-se positivamente com o hotel oferecer a formação profissional aos colaboradores para além das 35 horas obrigatórias, um levantamento das necessidades de formação, acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho e funções no futuro ou para progredir na carreira, participação no levantamento das necessidades de formação e a utilidade dos conhecimentos adquiridos nas formações são utilizados no posto de trabalho.

Q6. O recrutamento interno em detrimento do externo relaciona-se positivamente com as condições de formação oferecidas.

## Introdução

O turismo tem um grande impacto na economia da Região Autónoma da Madeira, sendo um setor em que a concorrência é muito forte é importante uma boa gestão dos colaboradores deste sector. O nosso concorrente já não é só o nosso vizinho `geográfico` pois, com o desenvolvimento dos transportes e o aumento dos turistas internacionais, este mercado passou a ser global. Segundo previsões da Organização Mundial do Turismo (OMT) mais de 1133 milhões de turistas internacionais atravessaram em 2014 (os dados usados são maioritariamente de 2014, os de 2015 ainda não estão disponíveis no momento da elaboração deste documento) as fronteiras para ir de férias, no ano de 2020 serão 1500 milhões, continuando a Europa como principal destino turístico mundial.

"A procura turística em 2014, na Região Autónoma da Madeira cifrou-se em 6.294 mil dormidas no total do “alojamentos hoteleiros” e “outros alojamentos”, sendo que o “alojamento hoteleiro” representa 90% das dormidas em empreendimentos turísticos e 89% dos hóspedes." (Turismo2020, 2015,p.180)

Como anteriormente referido, segundo o Censos de 2011, a industria hoteleira tem um peso elevado na economia da Região Autónoma da Madeira (28% do PIB), empregando 11% da população diretamente e, parte dos 14,7% que trabalham no comércio, muitos deles diretamente ligados ao turismo, torna-se assim pertinente o estudo deste tema, visando desta forma, prestar algum contributo para o melhor funcionamento deste setor.

Assim, toda a diferenciação que possa valorizar o produto é uma mais valia que tem que ser tida em conta.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH), que apesar de muitas vezes ser menosprezada neste sector constitui uma diferenciação importante, pois o setor turístico depende, em grande parte, de como recebemos e tratamos os nossos visitantes. Assim, é fundamental ter os melhores colaboradores, assegurando que a qualidade do nosso serviço é superior á do nosso concorrente.

Como em outros setores, mas mais vincadamente no sector hoteleiro, a qualidade da sua mão de obra tem um papel fundamental no seu sucesso, podendo criar uma diferenciação que se transforma numa vantagem competitiva.

Para garantir que os colaboradores desempenham o seu papel da melhor forma, é importante que quem gere o negócio entenda a complexidade do comportamento humano e garanta que todas as componentes da gestão dos recursos humanos sejam geridas com o maior rigor. No entanto este processo também representa um custo para a empresa, tornando-se ainda mais importante que seja feita de forma correta (Tanke, 2005).

Tradicionalmente a mão de obra do setor turístico apresenta uma grande rotação e pouca qualificação, com uma remuneração baixa, sendo difícil manter níveis elevados de qualidade dos serviços. Apesar de lenta, houve uma pequena melhoria na última década, sendo ela mais evidente na remuneração, condições de trabalho e relações interpessoais (Baum, 2015).

É importante perceber como cada uma das áreas de gestão de recursos humanos é gerida uma vez que se alguma destas áreas não for gerida da melhor forma, terá impacto em todas as outras. Por exemplo, se o recrutamento e seleção dos colaboradores não forem adequados isso vai refletir-se no desempenho dos colaboradores e na qualidade dos serviços. A necessidade de formação será maior e representará um maior custo para a empresa.

Para entender a importância da gestão do desempenho dos colaboradores no sector da hotelaria e como este está a ser gerido começou-se por fazer uma revisão bibliográfica. Enquadrou-se a gestão de recursos humanos no sector do turismo. Na parte prática, aplicou-se um questionário a 294 colaboradores da área, de maneira a entender como é feita a gestão do desempenho dos colaboradores nas unidades hoteleiras da Região Autónoma da Madeira. Para tal optou-se por analisar as práticas utilizadas em quatro grandes áreas da gestão de recursos humanos - Recrutamento e Seleção, Remunerações e Carreira, Formação e Avaliação de desempenho.

Pretende-se desta maneira, fornecer dados para que posteriormente seja possível melhorar o desempenho dos seus recursos humanos, no sector da hotelaria.

## **Enquadramento teórico**

## Estado do Turismo

A indústria do turismo é atualmente, seguindo uma tendência das últimas décadas, uma das atividades mais importantes e dinâmicas; tanto do ponto de vista económico, como do ponto de vista social e cultural. Como anteriormente já vimos na Madeira, o impacto económico (28% PIB), social (11% dos empregos da região) e cultural (com os variados eventos realizados na região direcionados para os turistas), fazem com que a importância do turismo para a Madeira seja bastante significativa.

O turismo doméstico, o turismo internacional, assim como as redes de transportes que estão associadas, fazem com que o turismo seja uma das atividades que oferece mais empregos no mundo inteiro. “O turismo é uma atividade multidimensional, multifacetada, que influencia muitas vidas e atividades diferentes”. (Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert & Wanhill, 2007, p.41). Assim, recomenda-se que se analise a definição de turismo de duas formas distintas, uma baseada na procura e outra baseada na oferta.

Uma boa definição que analisa a questão pelo lado da procura é a dada pela Organização Mundial do Turismo (OMT), a qual entende o Turismo como “as atividades que o indivíduo realiza durante as suas viagens e permanência em lugares diferentes dos que vive, por negócios, lazer ou outros motivos, por um período inferior a um ano consecutivo.” (OMT, 1994)

No que diz respeito ao lado da oferta, podemos considerar que “a atividade turística consiste em toda aquelas empresas, organizações e instalações que se propõem a servir as necessidades, os desejos específicos dos turistas”. (Coopere *et. al.*, 2007, p.41)

Já o conceito de turista, que remonta ao século XVIII, tem sofrido alterações e, apesar de não haver uma definição definitiva e completamente aceite, a OMT recomenda que seja definido como “um visitante que se desloca voluntariamente por período de tempo igual ou superior a vinte e quatro horas para local diferente da sua residência e do seu trabalho sem, este ter por motivação, a obtenção de lucro”. (OMT, 1994)

Podemos classificar os turistas em duas categorias básicas em relação à natureza da sua viagem: turistas domésticos e internacionais, apesar desta divisão já não ser tão nítida com a abertura de muitas fronteiras, como por exemplo a União Europeia.

“O turismo doméstico refere-se às viagens realizadas pelas pessoas dentro do seu próprio país de residência. Nesses casos, não haveria implicações em termos de moeda, idioma ou visto. É mais difícil quantificar o turismo doméstico do que internacional, o que faz com que o próprio receba menor atenção. Já o turismo internacional envolve viagens cruzando fronteiras, sendo bem possível que haja implicações quanto a questões de moeda, idioma e de procedimentos legais como a exigência de visto” (Cooper, 2007 *et. al.*, p.45)

O turismo não é uma atividade recente, muito pelo contrário, tem “início quando o homem deixa de ser sedentário e começa a viajar, principalmente devido à necessidade de negócio com outros povos. Podendo-se concluir que o turismo de negócio antecedeu o turismo de lazer” (Ignarra, 2003, p.2).

Ignarra (2003, p.2) afirma que existiram outras motivações para as formas iniciais de turismo. Desde o turismo de aventura, que data milénios antes de Cristo, onde os povos procuravam novas terras para ocupação e exploração; o turismo religioso, através das Cruzadas na Idade Média; o turismo ligado à prática desportiva, com a realização dos jogos olímpicos, até ao turismo de saúde, que não é um acontecimento recente, pois os Romanos frequentemente visitavam termas.

Nos dias de hoje, podemos classificar os turistas pela motivação da sua estadia:

“Lazer e recreação, incluindo férias, práticas de desporto e turismo cultural, além da visita a amigos e parentes;  
Outras finalidades turísticas, incluindo viagens de estudo e turismo de saúde;  
Negócios e profissional, incluindo reuniões, conferências, missões, incentivos e o turismo de negócios.” (Cooper *et. al.*, 2007, p.45)

Com a revolução industrial e com os melhoramentos nas vias e meios de transporte e o aparecimento das férias remuneradas, o turismo ganhou um novo impulso. Outro período muito marcante é o que envolve a Primeira e a Segunda Guerra Mundial, onde se deu um rápido desenvolvimento dos transportes terrestres e aéreos. No entanto, é só depois da Segunda Guerra Mundial que se dá o grande desenvolvimento da aviação comercial e que por consequência aparece o turismo de massas. A partir desta altura o turismo foi crescendo, surgiram agências de viagem e pacotes turísticos, sendo que as férias no estrangeiro ganharam muita popularidade. Nesse período, dá-se um aumento de 6% ao ano no turismo nos 25 países mais desenvolvidos do Mundo. Esses países tinham 85% das chegadas de turistas internacionais e 80% dos gastos destes. (Ignarra, L., 2003)

O desenvolvimento dos meios de transporte, assim como a publicidade, principalmente na televisão, permitiu uma promoção enorme, que ajudou à “explosão” do turismo nessa altura. Por volta dos anos 80 e 90, há uma internacionalização de cadeias hoteleiras, que aproveitando o sucesso que tiveram, deslocaram-se e fixaram-se também noutros locais (Cooper al.,2007).

"Nestes tempos de incerteza económica, o turismo é um dos poucos setores económicos no mundo que mantém um crescimento constante, contribuindo para a força da vida económica tanto em países em desenvolvimento como nos países desenvolvidos e, mais importante, gerando muito emprego” (Secretário-geral da OMT, Taleb Rifai, no Fórum Global sobre economia do turismo, realizada em Macau em 2012)

Segundo a OMT, em 2014 o turismo internacional atingiu aproximadamente 1133 milhões de turistas que viajaram pelo mundo inteiro, um novo recorde para o turismo, superando assim os 1000 milhões de 2013. As receitas também subiram de 1197000 milhões em 2013, para 1245000 milhões em 2014.

A Ásia e o Pacífico registaram uma subida de 14 milhões de turistas internacionais (5%) , sendo que o Nordeste Asiático e a Ásia Meridional (+7% em ambos casos) foram os que mais contribuíram para este crescimento.

Tornando-se o destino mais visitado do mundo, a Europa, apesar da volatilidade económica em curso na zona do euro, esta, registou um crescimento de 15 milhões de visitantes (3%) em 2014. O crescimento desta região foi estimulado pela Europa Meridional e Mediterrânea (+7%) e pelo Norte da Europa (+6%).

O continente Americano cresceu em 12 milhões de visitantes (8%) sendo a região mundial que mais cresceu, chegando aos 181 milhões de chegadas. Destaca-se a América do norte com um crescimento de 9%, contribuindo para isso o forte crescimento de 20% do México.

Em África registou-se um crescimento de 1 milhão de chegadas (2,5%). O norte de África destacou-se com um crescimento de 3,4%.

De destacar também o Medio Oriente que registou um crescimento 3 milhões de visitantes (5%), depois de um período de instabilidade política que originou vários anos de perda de visitantes.

A OMT prevê que o número de turistas internacionais continue a aumentar nos próximos anos e a longo prazo a expectativa é de um crescimento de 3.3% anualmente, até atingir os 1800 milhões em 2030.

O turismo tem um grande peso na economia portuguesa, segundo 'Os Resultados do Turismo de 2014', as receitas do turismo atingiram 10,4 mil milhões de € em 2014, crescendo 1,1 mil milhões de € em comparação com 2013 (+12,4%).

O mesmo relatório refere que os proveitos de hospedagem representam cerca de 71% (1,6 mil milhões de €) dos proveitos totais, aumentando 13,5% face a 2013. A média de ocupação-cama fixou-se em 45,6%, em que o mês de Agosto tradicionalmente apresenta maior taxa de ocupação. As unidades hoteleiras registaram 16.1 milhões de hóspedes (70% estrangeiros e 30% portugueses), originando 46,1 milhões de dormidas. O Reino Unido liderou o ranking dos principais mercados estrangeiros emissores de hóspedes, com 24% das dormidas (7,7 milhões), seguindo-se a Alemanha com 14% (4,4 milhões).

Os hotéis e hotéis-apartamentos tiveram em Portugal 79% do total das dormidas. Pousadas, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos e outros tipos de hospedagem representam uma minoria da hospedagem (21%).

A região portuguesa com mais dormidas é o Algarve com 35,5% do total nacional. Já a Região Autónoma da Madeira, alvo do nosso estudo, surge com 6,3 milhões de dormidas (14% do total nacional), crescendo em 2014 o valor de 285,3 mil dormidas (4,7%).

A Região Autónoma da Madeira é, atualmente, um dos destinos mais procurados para férias em toda a Europa. A revista de viagens *Condé Nast Traveler* considerou a Madeira como a melhor ilha europeia para passar férias, através do ranking denominado 'Top 10 Islands in Europe', baseado nas escolhas dos leitores deste guia de viagens internacional.

A flora (Laurissilva) e fauna, o seu clima e a hospitalidade do seu povo, tornam a Madeira um destino único. Possui também uma grande herança cultural que remonta ao período dos Descobrimentos, sendo possível de a constatar nas suas igrejas, museus, palácios e solares, nos seus hábitos e costumes, no seu folclore, entre outras vertentes artísticas dos madeirenses.

Economicamente o turismo representa um fator importante para a região. Segundo os dados mais recentemente disponíveis, os Censos de 2011, o alojamento e a restauração

emprega cerca de 11% do total da população ativa na Madeira. É de lembrar que dos 14,7% que trabalham no comércio, muitos deles estão também ligados direta e indiretamente ao turismo. O Turismo é assim, um dos principais impulsionadores e a maior fonte de receitas da economia regional.

Em 2014, segundo o Turismo 2020, a R. A. da Madeira atingiu as 6294 mil dormidas na totalidade dos alojamentos: 'alojamentos hoteleiros', 'outros alojamentos'. O 'alojamento hoteleiro' apresenta 90% das dormidas em empreendimentos turísticos e 89% dos hóspedes". Esse valor tem-se mantido estagnado, desde 2007, registando-se um pequeno acréscimo de 0,7%, podendo este fato se dever à crise económica internacional e às intempéries que se abateram sobre a região.

Conforme indica o 'Turismo2020', a Madeira em 2014 possuía uma média de 363 estabelecimentos hoteleiros em funcionamento, com uma capacidade total de 36698 camas, atingindo uma ocupação média de 17%, percentagem que se encontra acima da média nacional. O setor tem uma forte sazonalidade, é no verão que verifica uma maior taxa de ocupação, principalmente no mês de agosto. Verifica-se também que o mercado externo é dominante, representando cerca de 89% do total. Os turistas são provenientes maioritariamente da Alemanha e do Reino Unido.

O sucesso e o crescimento deste setor estão ligados a vários fatores, havendo um fator determinante que se traduz na hospitalidade do local recetor. Assim, para que os turistas possam usufruir de uma elevada hospitalidade, as unidades hoteleiras terão que fornecer serviços de qualidade, tendo que contar com a colaboração de pessoas com as competências adequadas, assim como, com uma boa gestão das mesmas, que promova a sua motivação.

## **Eficácia da Gestão de Desempenho dos colaboradores**

A elevada qualidade do serviço que garanta uma vantagem competitiva, só é possível de alcançar através da implementação de boas práticas de Gestão de Recursos Humanos que permitam a captação (recrutamento e seleção) e a retenção de recursos humanos capazes e comprometidos com a organização e os seus objetivos. Apesar da importância das infraestruturas e do meio circundante, a satisfação do visitante depende em grande parte da qualidade dos serviços fornecidos pelos recursos humanos das unidades hoteleiras, pelo que, é essencial que os colaboradores estejam motivados e que detenham as competências

adequadas. "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" (Martins & Machado, 2002, pag. 2).

Uma boa gestão de RH e por consequência a qualidade do trabalho dos seus colaboradores, nas empresas em que os serviços ocupam um papel principal, é um procedimento ininterrupto que abarca a maior parte dos aspetos da empresa, sendo assim encarado como um processo complexo.

A utilização de boas políticas e práticas de gestão de RH normalmente tem como objetivo potenciar os lucros das organizações. Estas estão normalmente relacionadas à adoção, por parte dos colaboradores, de “comportamentos e atitudes, devidamente enquadrados na cultura da organização, que reforcem a competitividade estratégica de uma organização” (Moura, 2000, p. 34).

Assim, podemos definir Gestão de R.H. como “as 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 da organização” (Gomes *et. al.*, 2008, p.57). Muitas vezes referimo-nos aos RH como a totalidade de colaboradores que compõem a organização.

Apesar das organizações ligadas ao turismo ainda não darem muita importância à gestão profissional dos R.H., Fállte Irlanda afirma que "a história das empresas de turismo de sucesso está ligada em grande parte à forma como as pessoas são recrutadas, geridas, treinadas, educadas, valorizadas, recompensadas, e como elas são apoiadas por um processo de contínua aprendizagem e desenvolvimento de carreira" (Baum, 2007, p. 3). “A importância que se dá aos recursos humanos cresce quando compreendemos que só se atinge os objetivos das empresas, deste setor, quando os colaboradores que as integram forem trabalhadores motivados e com um profundo sentimento de pertença e identificação com o que fazem, em particular com o seu posto de trabalho”. (Acosta, Fernández, Mollón, 2002, p.4)

A indústria hoteleira não é um setor homogéneo, existem diferenças bem vincadas, “há um verdadeiro contraste entre as principais empresas de turismo multinacionais e operadores menores, dentro de alguns subsectores do turismo (especialmente hospedagem e

restaurantes) que possuem áreas de trabalho onde muitas coisas não mudaram nos últimos 20 anos”. (Baum, 2007, p. 3)

Mesmo sendo os recursos humanos muito importantes neste ramo, visto ser uma indústria fundamentalmente prestadora de serviços, várias são as contradições que se encontram em termos das práticas em toda a indústria. Como exemplo disso temos, muitas vezes, a utilização de mão de obra barata, e pouco qualificada, sendo desta forma ignoradas questões de produtividade, de desenvolvimento de habilidades e de melhoria dos serviços oferecidos. Ainda assim, houve mudanças nas práticas dos recursos humanos, essencialmente nos países desenvolvidos, devido a uma mistura de factores, de onde se destacam os efeitos comerciais, a legislação, a ética e as pressões externas. Apesar disso, a crescente mobilidade de massas migrantes tem contribuído para alguma precariedade nas condições de trabalho, alimentando o setor com uma mão de obra de baixo custo, impedindo uma reforma mais efetiva, sendo pouco provável que nos próximos anos se verifique uma mudança muito grande a este nível. (Baum, 2007)

Apesar das boas práticas de Recursos Humanos serem já de forma geral conhecidas e, se usadas da forma correta, proporcionarem vantagem à empresa em relação às outras, a maior parte das empresas não as implementam, o que se traduz na falta de uma gestão estratégica das pessoas. Existe uma resistência à mudança, por parte das organizações e pelo próprio trabalhador (individual).

Em Portugal, apesar de ainda não se dar a devida importância a este tema, tem sido registada uma evolução significativa, no sentido de uma maior componente estratégica na gestão de recursos humanos nas empresas do sector turístico. A maior parte das empresas de média e grande dimensão já tem uma estratégia escrita de RH, com envolvimento na definição da estratégia empresarial (Gomes *et. al.*, 2008, p.83).

Um Sistema de Gestão de Desempenho tem um papel fundamental e central num Sistema Integrado de Gestão de Recursos humanos, “por um lado, serve para validar os métodos de recrutamento utilizados pela Empresa, por outro, permite medir o contributo individual e de equipa para o atingimento dos objetivos estratégicos da Empresa e, ainda, gerir os sistemas de administração salarial, identificar o potencial dos empregados e diagnosticar as necessidades de formação”. (Camara et al, 2007, p. 409)

Assim neste enquadramento teórico realçam-se quatro áreas: Avaliação de Desempenho, Recrutamento/Seleção, Remunerações/Carreira e Formação. Estes subsistemas de gestão de recursos humanos também servirão de base ao inquérito na parte prática, que analisa a Gestão de Desempenho como um sistema integrado.

Podemos ver também a Gestão de Desempenho como um “processo por meio do qual os executivos, gestores e supervisores trabalham para alinhar o desempenho do funcionário com as metas da empresa” (Ivancevich, 2011, p.251)

“A abordagem de gestão pelo desempenho tem por base o processo de guiar, avaliar, desenvolver, motivar e remunerar as pessoas de forma a que estas melhorem os seus resultados e os da organização” (Moura, 2000, p.58). Assim, promove-se a ideia de que um desempenho eficaz, não acontece espontaneamente, mas sim através de um trabalho de gestão bem realizado. O rendimento das pessoas dentro de uma organização é dependente das ações feitas com esse propósito.

Não existe uma forma, de implementar uma gestão de desempenho, certa ou mais indicada. Cada organização deve adaptar o sistema à sua realidade e ao que a rodeia.

A Gestão de Desempenho pode incluir atividades como: “a definição de objetivos organizacionais, departamentais, de equipas e individuais; a implementação de um sistema de avaliação de desempenho; o desenho de sistemas de compensação apropriados à estratégia da organização e que reforcem o desempenho; as estratégias de formação e desenvolvimento – que promovam o desempenho; o *feedback*, a comunicação e o coaching – que permitam definir melhorias relativamente a desempenhos passados; e o planeamento de carreiras; a gestão da/pela cultura” (Gomes *et. al.*, 2008, p.485).

“O objetivo chave da Gestão de Desempenho consiste em medir a contribuição do colaborador para os resultados do negócio, tendo como finalidade otimizá-la” (Camara et al., 2007 p. 412), sendo assim, “em termos empresariais, este enfoque faz todo o sentido se pensarmos que um colaborador representa um custo para a empresa, pelo que é indispensável criar condições para que ele dê a melhor contribuição de que for capaz ao empregador”. (Camara et al., 2007 p. 412)

Frequentemente a gestão de desempenho é reduzida à avaliação de desempenho, mas a gestão de desempenho é um conceito muito mais abrangente, não são sinónimos. “De facto,

avaliar o desempenho significa fazer um juízo de valor sobre a contribuição do Colaborador no passado (ano anterior), com o objetivo de lhe atribuir uma classificação global da atuação” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007 p. 411), sendo assim uma parte importante da gestão de desempenho, mas não o seu todo.

Enquanto a avaliação de desempenho tem como objetivo premiar ou castigar o trabalho do colaborador, “espera-se que este processo (gestão de desempenho) estimule a melhoria de processos, das atividades e resultados do trabalho das pessoas, de forma a atingir ou ultrapassar os padrões definidos” (Gomes et. al., 2008, p.485)

### **Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho assume um papel importante na gestão de desempenho, pois é vital que a empresa tenha noção do comportamento dos seus colaboradores, sendo no contexto organizacional uma ferramenta de avaliação das qualidades e, do valor que uma pessoa detêm na execução de um determinado cargo. Monitorizar o desempenho dos seus colaboradores serve para dar um *feedback* sobre o estado de evolução dos mesmos, assim como, para averiguar se o caminho traçado pela empresa é o mais correto.

Podemos definir a avaliação de desempenho como “a atividade implementada para determinar o grau de eficácia do colaborador na execução do seu trabalho” (Ivancevich, 2011, p.253). “Informa o grau de progresso dos colaboradores no desenvolvimento individual e o progresso de cada um deles no cumprimento das metas do plano de negócios” (Tanke, 2005, p.249).

“No fundo, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e qualidade de vida dentro das organizações”. (Chiavenato, 1999, p.189)

A avaliação por si só, não constitui nenhuma mais valia para a empresa, é necessário que seja retirada dela informação para uma melhor gestão dos Recursos Humanos, tanto para realizar ações de formação, gerir carreiras, para elaborar sistemas salariais ou para gerir qualquer outro subsistema de recursos humanos.

“A maioria dos procedimentos de avaliação de desempenho depende, até certo ponto, do parecer do supervisor a respeito do comportamento de um colaborador. Esse parecer normalmente é resumido, usando um dos diversos métodos formais escritos, cada um dos

destinado a produzir um retrato preciso de um colaborador” (Ivancevich, 2011, p.255). Porém na indústria hoteleira, outros intervenientes podem participar no processo, como por exemplo os colegas, os técnicos de recursos humanos, os subordinados, o próprio avaliado (autoavaliação) e os próprios clientes do hotel.

Ter um sistema de avaliação de desempenho é essencial na gestão dos recursos humanos e tem como objetivo:

- “-Definir os critérios específicos de medição do desempenho.
- Medir com precisão o desempenho anterior.
- Justificar as recompensas dadas à pessoa ou ao grupo, distinguindo assim um alto e um baixo desempenho.
- Definir as experiências de desenvolvimento que o avaliado precisa para melhorar o desempenho no cargo atual e para se preparar para futuras responsabilidades” (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999, p.106)

Do ponto de vista mais tradicional, segundo (Schermerhorn et. al., 1999, p.107), existem vários métodos de avaliação de desempenho. Entre eles podemos destacar os seguintes:

Abordagens comparativas:

Classificação – Baseia-se simplesmente na classificação do melhor até o pior, tendo em conta todas as dimensões de desempenho.

Comparação de pares – O funcionário é comparado com cada um dos outros funcionários que estão sendo avaliados.

Distribuições forçadas – Criam-se categorias (como por exemplo “excelente”, “muito bom”, ...) e os funcionários são classificados por cotas, em que cada categoria terá uma percentagem previamente definida de funcionários. Por exemplo 15% dos funcionários serão “excelentes”.

Abordagens absolutas:

Classificação por escala gráfica - Tem como referência várias dimensões/indicadores que se consideram diretamente relacionados com um excelente desempenho, sendo avaliada individualmente cada dimensão, antes da avaliação global. Podem existir

exemplos de comportamentos esperados para facilitar a observação e classificação dessa dimensão.

Diário de incidentes críticos – São registados todos os comportamentos ou incidentes muito positivos que devem ser fomentados ou muito negativos que devem ser evitados. Esta abordagem é difícil de usar numa avaliação sendo normalmente usada em simultâneo com outro tipo de avaliação.

Escala de classificação com base no comportamento – É recolhida descrições do comportamento observável no trabalho dos funcionários. Quando se obtém uma boa amostra de descrições de comportamentos, são avaliados individualmente para verificar se é um bom ou mau comportamento, e de que maneira influencia o desempenho. No fim, cria-se uma escala que classifica os comportamentos, onde cada um reflete o impacto que provoca no desempenho.

Avaliação por objetivos – tem em conta o alcance de objetivos previamente definidos, negociados com um superior hierático, que vão ao encontro dos objetivos da organização.

Abordagens mais recentes indicam outras formas de avaliação de desempenho, como:

Avaliação 360° - neste tipo de avaliação “ o *feedback* vem dos subordinados, dos pares e superiores – de todos os níveis envolvidos com o colaborador (stakeholders). (...) Fornece uma imagem mais completa dos pontos fortes e fracos do funcionário e, muitas vezes, capta qualidades que outros ignoram”. (Bateman & Snell, 2011, p.171)

Balanced Scorecard - criado por Robert Kaplan e David Norton “é um instrumento de medição do desempenho organizacional que, à tradicional perspetiva financeira, acrescenta critérios referentes aos clientes, aos processos internos e à aprendizagem e crescimento, numa cadeia de relações causa-efeito”. (Gomes et. al., 2008, p.517)

Não menos importante para que a avaliação de desempenho seja eficaz, é a necessidade de haver critérios de avaliação. “Os critérios de avaliação (isto é, as dimensões que servem para medir os atributos, as capacidades, os conhecimentos ou comportamentos do avaliado) devem ser validos e práticos” (Gomes et. al., 2008, p.499)

O critério de avaliação deve abranger as seguintes características:

“Confiabilidade – A mensuração de desempenho deve ser consistente. Talvez uma das principais características em termos de consistência de uma medida de desempenho seja a confiabilidade entre avaliadores. Se diferentes avaliadores observarem o mesmo funcionário, devem chegar a conclusões semelhantes sobre a qualidade do resultado produzido por ele.

Relevância – A relação entre a medida de desempenho e o resultado real produzido pelo ocupante do cargo deve ser a mais lógica possível.

Sensibilidade – Qualquer critério deve refletir a diferença entre funcionários de bom ou mau desempenho. Ou seja esses funcionários devem receber avaliações que representem com precisão a diferença entre o desempenho deles.

Praticabilidade – O critério deve ser mensurável, e a coleta de dados deve ser eficiente, e não confusa.” (Ivancevich, 2011, p.256)

Apesar de todas as técnicas recomendadas a avaliação, nem sempre é clara, existem vários erros que podem induzir a avaliações menos corretas e por vezes injustas. Alguns dos mais comuns são:

Efeito de halo – “consiste na tendência do avaliador para classificar bem ou mal uma multiplicidade de fatores, com base na impressão que lhe causou uma classificação elevada ou baixa num único fator.” (Camara, et. al, 2007, p.438)

Erro por tendência central – “ ocorre quando o avaliador evita usar a melhor ou a pior classificação e atribui avaliações na média” (Ivancevich, 2011, p.274)

Erro de Horn – “tendo uma opinião fortemente negativa acerca de uma característica do colaborador, o avaliador julga as restantes características de modo igualmente negativo.” (Gomes et. al., 2008, p.522)

Efeito recenticidade – “o avaliador lembra-se mais do comportamento atual do que do passado. Assim muitos funcionários são avaliados mais com base no comportamento de algumas semanas passadas, e não no comportamento médio de um semestre”. (Ivancevich, 2011, p.274)

Severidade/Leniência – “o avaliador atribui sistematicamente pontuações baixas/elevadas” (Gomes et. al., 2008, p.522)

Erro por semelhança – “leva o avaliador a classificar os seus subordinados do mesmo modo como ele próprio foi avaliado”; (Camara, et. al, 2007, p.438)

Estereótipo – “avaliar alguém com base nas perceções que temos do grupo em que esta pessoa se insere/inseriu”; (Camara, et. al, 2007, p.438)

Erro de avaliação por tendência pessoal – “ quando algum supervisor tenta «favorecer» um funcionários que lhe seja preferido, atribuindo-lhe mais pontos de que atribuía a outros de quem não gosta tanto” (Ivancevich, 2011, p.275)

Efeito de comparação (ou contraste) – “avaliações de características de uma pessoa influenciadas por comparação com outras pessoas recentemente encontradas”; (Camara, et. al, 2007, p.438)

Fadiga/rotina – “o avaliador, perante uma grande quantidade de avaliações simultâneas, pode ser menos rigoroso e distorcer as considerações sobre os colaboradores” (Gomes et. al., 2008, p.523)

Efeito das expectativas prévias – “O avaliador julga o desempenho do colaborador em função das expectativas prévias. Assim, perante dois colaboradores com o mesmo desempenho real, avalia melhor aquele de que tinha mais fracas expectativas iniciais.” (Gomes et. al., 2008, p.523)

Sabendo da existência dos erros acima descritos, surge uma questão: Que fazer para minimizar os seus efeitos ou mesmo evitá-los?

“O recurso a diversos avaliadores pode minorar os riscos” (Gomes et. al., 2008, p.524). Outra “alternativa popular para melhorar a capacidade do gestor de conduzir avaliações efetivas de desempenho são os programas de treino do avaliador” (Ivancevich, 2011, p.275) Contudo não é certo que estas soluções resolvam o problema. É necessário que o avaliador se sinta motivado tanto para avaliar como para usar as técnicas corretas de avaliação.

Outra questão importante para o sistema de avaliação funcionar de uma ~~boa~~ forma eficiente, é a necessidade de “os colaboradores precisarem entendê-lo e percebê-lo como uma maneira justa de avaliar o desempenho” (Ivancevich, 2011, p.275) traduzindo-se numa forma de poderem evoluir e melhorar o seu desempenho na organização.

Nas unidades hoteleiras portuguesas "a avaliação de desempenho não é uma prática generalizada, podendo ocorrer apenas em empresas de maior dimensão e, geralmente, com uma periodicidade anual. Neste caso, a avaliação é normalmente feita pela chefia, existindo também, em alguns casos, auto-avaliação" (Passos, Madureira & Esteves, 2014, p.83)

Os resultados na avaliação de desempenho dependem de vários fatores e começa desde logo, com o processo de recrutamento e seleção dos colaboradores e da importância que se atribui ao mesmo, pelo que, uma boa seleção e recrutamento pode ditar avaliações com melhores desempenhos futuros.

### **Impacto do Recrutamento e Seleção no Desempenho dos colaboradores**

Como anteriormente foi referido, uma boa gestão de desempenho começa logo na fase de recrutamento e seleção. Tipicamente o setor hoteleiro sofre de uma sazonalidade que também se reflete no recrutamento, pelo que, na época alta e quando novos hotéis abrem, regista-se um maior volume de vagas abertas e o processo de recrutamento intensifica-se. É importante que as organizações saibam exatamente o que procuram para cada vaga, evitando más escolhas que possam originar um peso no futuro.

O recrutamento e a seleção são de vital importância para o sucesso de uma organização, porque, parte do desempenho dessa mesma organização depende da 'qualidade' dos seus recursos humanos. Estes "podem ser operacionalizados de diversas formas - de acordo com os objetivos da empresa, as suas possibilidades financeiras, o meio em que esta se insere e o tipo de função/carreira a preencher" (Gomes et. al., 2008, p.191), possibilitando às empresas a procura por soluções que preencham as lacunas de recursos humanos existentes e, em simultâneo, acrescentar valor à sua equipa. O facto de as remunerações serem tradicionalmente baixas no setor hoteleiro pode também ser um entrave ao recrutamento e seleção de colaboradores mais indicados para as necessidades da organização.

As grandes bases de dados, que envolvem uma torrente de informações detalhadas sobre colaboradores, começaram a ter impacto na gestão de recursos humanos da hotelaria, permitindo aos gerentes potenciar as políticas de recursos humanos e os resultados financeiro. A empresa deve ser cautelosa ao assegurar que esses resultados fazem sentido para o negócio antes de tomar ações com base em tais análises. (Tracey, 2015) Esses dados podem assumir um papel fundamental no processo de recrutamento e seleção.

Apesar do recrutamento e da seleção surgirem juntos, não são sinónimos. Podemos assim definir o recrutamento como o “ método de uma organização para preencher um cargo, ou seja, a forma usada para atrair e cadastrar candidatos capazes de preencher os requisitos da vaga” (Pontelo & Cuz, 2006, p.23), enquanto a “seleção é, basicamente, um processo de comparação: comparação entre perfis dos diversos candidatos à vaga; entre as exigências do cargo e as competências dos candidatos; e, entre as expectativas do candidato e as condições oferecidas pela empresa” (Caxito, 2008, p.39).

As novas vagas podem surgir de duas formas distintas: “ou se trata de um cargo já criado e o anterior titular foi transferido para outra função, ou abandonou a empresa, ou de um cargo novo que nunca antes foi preenchido” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007, p.383).

Como já antes referimos, antes de avançar com recrutamento, é preciso uma decisão de gestão sobre o preenchimento do cargo que se encontra disponível, decisão essa de vital importância para a empresa, pois esse preenchimento da vaga corresponde a um aumento dos custos fixos da empresa, podendo afetar a sua competitividade. Em alguns casos até pode ser mais proveitoso recorrer a outras alternativas que não ao recrutamento para o preenchimento da vaga. Entre elas podemos destacar algumas alternativas válidas como: a redistribuição das tarefas atribuídas desse cargo pelos restantes membros da equipa (ou unidade), tornando desnecessária uma nova admissão; uma análise aprofundada do conteúdo dos diferentes cargos da mesma unidade, para concluir se há tarefas que podem ser eliminadas, ou automatizadas, por exemplo, evitando ter que recrutar mais pessoal; a reanálise dos perfis e competências das funções próximas do cargo vago para, através da sua alteração ou enriquecimento, eliminar a necessidade de recrutamento; recurso a outsourcing (Camara, et. al, 2007, p.384).

Importante para a empresa é também conhecer, ainda antes do recrutamento, o estado atual do “Mercado de Trabalho, sendo este formado pelas vagas que são oferecidas pelas diversas empresas que atuam num determinado ambiente e do Mercado de Recursos Humanos, que é constituído pelos profissionais que estão disponíveis e que procuram uma nova colocação” (Caxito, 2008, p.18) podendo adaptar assim a sua estratégia de recrutamento à situação encontrada.

Depois da decisão tomada, a empresa pode optar por três tipos de recrutamento: interno, externo e misto. “É interno quando a organização se socorre de membros internos

para preencher os lugares, sendo essa a ocorrência nos casos de transferência ou promoção. É externo quando os candidatos são recrutados no exterior da organização.” (Gomes et. al., 2008, p.194). Já o recrutamento misto que é “um recrutamento feito interna e externamente, valendo a procura do candidato mais adequado ao cargo em foco.” (Chiavenato, 2005,p.136)

A decisão de recrutar internamente ou externamente pode depender de diferentes fatores. Por exemplo, num cenário em que no Mercado dos Recursos Humanos “os níveis de emprego são elevados e a quantidade de candidatos é pequena, a empresa pode ver-se compelida a recrutar internamente. Esta política pode, aliás, ajudar a organização a reter os profissionais mais qualificados” (Gomes et. al., 2008, p.194). O tipo de recrutamento das empresas é influenciado pela estratégia das próprias, “empresas com estratégias defensivas tenderão optar mais frequentemente pelo recrutamento interno. Distintamente, as que se norteiam por estratégias prospectoras (visando, pois, encontrar novos produtos ou serviços e/ou novas oportunidades de mercado) tenderão de recrutar mais intensamente no exterior.” (Gomes et. al., 2008, p.194)

Um processo de recrutamento eficaz tem que ter a agilidade de se adaptar às circunstâncias e escolher o método mais eficiente. Contudo, não existe um método mais correto, tanto o recrutamento interno como o externo acarretam vantagens e desvantagens. Caxito (2008) descreve algumas das vantagens e desvantagens de cada tipo de recrutamento que de seguida passamos a descrever: melhor aproveitamento do potencial humano da organização; motiva e encoraja a evolução profissional dos funcionários, estimulando a continuidade e fidelidade com a organização; elimina o processo de socialização organizacional de novos membros, que normalmente é lento e dispendioso; e tem um custo mais baixo.

A nível das desvantagens deste tipo de recrutamento, podemos considerar a possibilidade de travar a chegada de novas ideias, experiências e expectativas à organização.

Por sua vez o recrutamento externo também apresenta vantagens e desvantagens. A nível das vantagens podemos destacar: a estimulação da interação da organização como mercado de RH, possibilitando a junção de pessoas que influenciem a mudança da organização com os seus talentos, habilidades e expectativas, tornando o capital intelectual mais rico e variado, bem como a cultura organizacional.

No lado das desvantagens podemos destacar, o impacto negativo na motivação dos atuais colaboradores da organização. Oferecer oportunidades a pessoas externas à empresa o que pode diminuir a fidelidade dos colaboradores. Tendo em vista que esse tipo de recrutamento exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários, os custos são superiores e este é mais demorado e inseguro que o recrutamento interno.

No setor hoteleiro, a rotatividade de pessoal é elevada e predominantemente recorre ao mercado externo. Já Riley (1991) afirmava que a indústria hoteleira possuía várias particularidades que promoviam a contratação no mercado externo. Um colaborador pode facilmente mudar de empresa para ocupar o mesmo cargo, sem prejuízo nas suas competências, mas dificilmente pode mudar de função para utilizar as competências da antiga função sem prejuízo para o novo cargo. Assim em empresas em que o planeamento dos RH não exista, ou seja deficiente, existe um recrutamento predominantemente externo, pois os seus colaboradores normalmente não estão preparados para assumir essas novas funções.

Existem várias formas de uma empresa fazer o recrutamento, tanto interno como externo. Segundo, Camara, et. al, 2007, p.389, se a organização decidir recorrer ao recrutamento interno, normalmente é utilizada uma das seguintes soluções:

- “a escolha direta incide sobre cargos de confiança de gestão, ou com certa senioridade ou determinado grau de responsabilidade dentro da organização, e consiste na nomeação, pela gestão, de qual a pessoa que deve ocupar uma determinada vaga, sem que antes se faça um processo de consulta;
- o concurso interno consiste na fixação do anúncio do lugar vago nos painéis informativos da Empresa (ou na intranet), incluindo o perfil detalhado da função, dando dele conhecimento generalizado e convidando os interessados a candidatar-se, dentro de certo prazo;
- o sistema recomendar um amigo `Refer a Friend` surge, normalmente, acoplado ao concurso interno por ser originado internamente e consiste em convidar os colaboradores a indicar o nome de um amigo ou conhecido que, em sua opinião, tenha as condições necessárias para preencher o cargo em aberto.” (Camara, et. al, 2007, p.389)

Já quando a empresa decide recorrer ao recrutamento externo pode optar por recrutar diretamente ou utilizar os serviços de empresas especializadas. É necessário avaliar qual é o método mais eficaz para cada tipo de vaga aberta, pois não existe um método melhor, mas sim um que se aplica melhor a cada situação.

“O recrutamento direto é aquele que é levado a cabo pela própria Empresa que procede a uma consulta ao mercado” (Camara, et. al, 2007, p.392). Geralmente as empresas utilizam os ‘media` (televisão, radio, imprensa escrita e sítios na internet) para chegar aos possíveis candidatos.

Se a empresa decidir recrutar indiretamente opta normalmente por umas das seguintes opções: «caçadores de cabeças» (headhunters), consultores de pesquisa direta (search) e consultores de recrutamento.

Segundo, Gomes et. al., 2008, p.197, o *headhunting* normalmente é usado para o recrutamento de topo, pois os executivos de topo tendem a não se compaginar com os métodos tradicionais. “Estes consultores, altamente especializados, não só conseguem ter acesso aos candidatos certos como têm com eles um tipo de relacionamento, em regra cimentado ao longo de anos e de anteriores passos de carreira, que lhes permite discutir com os mesmos, alternativas de carreira e a oportunidade que, em concreto, têm entre mãos” (Camara, et. al, 2007, p.391)

Já os consultores de pesquisa direta (search) tem uma metodologia parecida com os anteriores, “ou seja, uma pesquisa proactiva dos profissionais que possam ocupar a função, o público-alvo (gestores seniores que ainda não atingiram o topo) é diferente e mais recetivo a propostas que lhe permitam uma evolução de carreira, mudando de empresa”. (Camara, et. al, 2007, p.392)

Por fim, segundo o mesmo autor, os consultores de recrutamento são requisitados quando a empresa ou não tem recursos próprios para o recrutamento ou por outro motivo qualquer não quer assumir esse papel. Funcionam como *outsourcing* neste processo.

O processo de recrutamento é complexo e envolve várias etapas. Podemos destacar as seguintes etapas: “levantamento das reais necessidades de contratação de novos funcionários para a empresa; análise das atividades e das funções referentes ao cargo (identificação das características); identificação do perfil adequado para ocupar a vaga (conhecimentos, habilidades e atitudes); determinação do método de seleção dos candidatos e os critérios de aprovação; identificação da região onde se pretende fazer o recrutamento; definição dos veículos de divulgação.” (Pontelo & Cuz, 2006, p.59)

Concluído o recrutamento, a fase seguinte é a seleção, que é “o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas. A escolha deve basear-se em critérios de ética e justiça, e considerar a articulação das necessidades organizacionais com as dos candidatos.” (Gomes et. al., 2008, p.226),

A seleção tem grande importância porque as pessoas não são todas iguais, “a variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais entre pessoas, tanto no plano físico como no plano psicológico levam as pessoas a se comportar diferentemente, a perceber situações de maneira diferente e desempenhar diferentemente, com maior ou menor sucesso, nas organizações.” (Chiavenato, 1999,p.106)

Este é um processo de comparação e escolha. “ Comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige do seu ocupante) e, do outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputa-lo” (Chiavenato, 1999,p.107) e de escolha porque “pode acontecer que vários destes (candidatos) apresentem condições aproximadamente equivalentes para serem indicados para ocupar o cargo vago (...), sendo a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre de responsabilidade do órgão requisitante.” (Chiavenato, 1999,p.108)

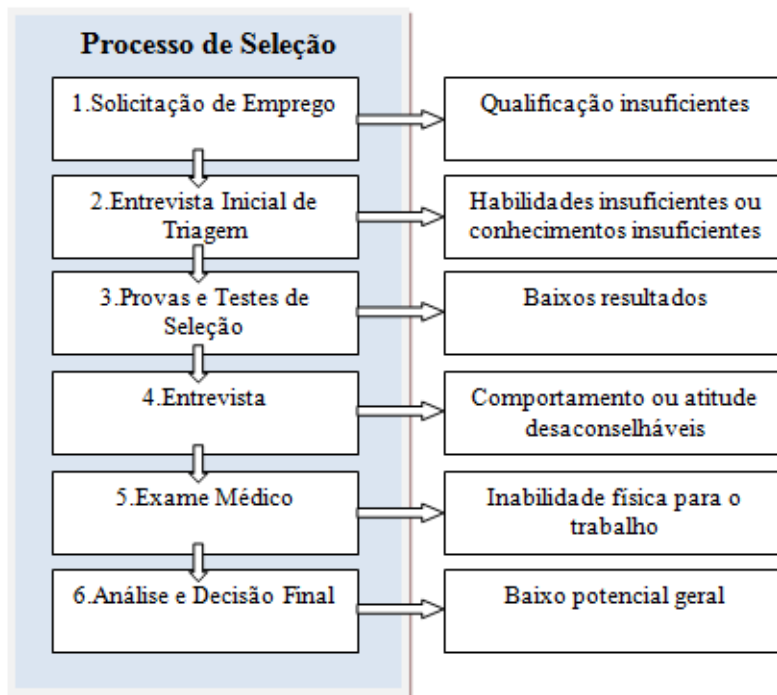
Para que a seleção seja a mais adequada é fundamental que os responsáveis por ela, tenham a noção do que procuram, das características dos candidatos que melhor encaixam na vaga disponível. Desta maneira, devemos ter como início do processo de seleção a obtenção de dados relevantes acerca da vaga disponível. Segundo, Chiavenato, 1999,p.106, estes dados podem ser obtidos de maneiras diferentes (dois exemplos dos mais importantes):

“**Descrição e análise do cargo:** A descrição e análise do cargo constituem o levantamento dos aspetos intrínsecos (conteúdo do cargo) e extrínsecos (requisitos que o cargo exige do seu ocupante, também chamados fatores de especificações) do cargo. A colheita de informações baseadas na descrição e análise do cargo é muito superior em qualidade e quantidade às outras maneiras.

**Técnicas de incidentes críticos:** Consiste na anotação sistemática e criteriosa que os gerentes devem fazer sobre todos os fatos e comportamentos dos ocupantes do cargo considerado que produziram um bom ou mau desempenho n trabalho.”

Todo o Processo de Seleção é constituído por várias fases com determinada sequência. Os candidatos conforme vão passando com sucesso essas fases passam para as seguintes, os que não as superam são excluídos deste processo, sendo rejeitados. O esquema seguinte exemplifica um processo de seleção (Chiavenato, 1999, p.126).

Figura 1 - Processo de Seleção



Fonte : (Chiavenato, 1999, p.126)

Depois de se conhecer os requisitos e características fundamentais que o candidato tem que possuir para um bom desempenho do cargo e decidir os critérios de seleção a serem utilizados, deve-se utilizar uma técnica para avaliar esses critérios. O diagrama anterior apresenta vários métodos/técnicas para obter informações sobre os candidatos, formando um ciclo que pode levar um candidato a ser selecionado ou a ser eliminado do processo de seleção. Apesar de não ser obrigatório nestes moldes, este ciclo, pode ser considerado um bom exemplo.

Normalmente a primeira fase da seleção é um preenchimento, pelo candidato à vaga, de um formulário de solicitação de emprego. “Esse procedimento facilita muito o processo de seleção, em primeiro lugar, porque reduz o número de candidatos a serem entrevistados, e, em segundo lugar, porque permite ao entrevistador concentrar-se em outros tipos de informação

(por exemplo, as relacionadas à personalidade, às habilidades comunicativas) que, às vezes, são mais difíceis de ser obtidas.” (Ivancevich, 2011, p.222),

A segunda fase da seleção é a entrevista, que “é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra” (Chiavenato, 1999, p.115). Provavelmente a entrevista de seleção é a técnica mais utilizada na seleção. Posteriormente o candidato pode ser novamente entrevistado, mas aí o objetivo é conhecer o candidato mais profundamente, tentando perceber o seu comportamento e atitudes. Esta primeira entrevista serve mais como triagem e verificação de cumprimento dos requisitos exigidos.

As provas e testes de seleção, geralmente são feitos posteriormente à entrevista, apesar de não ser uma regra. Consistem num “mecanismo (teste formal escrito ou exercício de simulação) que tenta medir algumas características do candidato. Essas características vão desde aptidões, como a destreza manual, até à inteligência e personalidade.” (Ivancevich, 2011, p.228).

Já numa fase final do processo aparecem os exames médicos, se assim for necessário. Podem servir também para deteção de uso de drogas por parte dos candidatos.

Por fim a é feita uma análise e tomada uma decisão sobre o candidato, e a vaga em questão, mediante as necessidades da empresa e os dados que recolheram nas fases anteriores da seleção sobre o(s) candidato(s).

Num mundo dinâmico e numa indústria tao competitiva, global e em constante mudança, não basta selecionarmos colaboradores adequados à organização e aos cargos, é necessário desenvolver continuamente os seus conhecimentos para que possam contribuir ativamente para a competitividade da organização.

## **Desenvolvimento de potencial dos colaboradores**

Uma organização é como um organismo vivo, precisa sempre de se adaptar e moldar de forma a se manter competitiva. Muitas vezes procuram competências que estão em falta contratando novos colaboradores, mas não é a solução única. Dar formação aos colaboradores que já estão na organização, dotando-os de novas competências e habilidades, é um caminho

cada vez mais fundamental, caso contrário corre o risco de serem ultrapassados pela concorrência. “Na procura contínua de potenciar a eficácia da organização e, conseqüentemente, dos seus Recursos Humanos, a formação permite introduzir a dinâmica necessária para que estados de desempenho da empresa estejam relativamente ajustados e proactivamente atuantes na envolvente do negócio“. (Camara, et. al, 2007, p.537)

O reconhecimento da importância do processo de formação e desenvolvimento ao nível da empresa é fortemente promovido pelos governos. Em Portugal, cada trabalhador tem direito, por ano, a um mínimo de trinta e cinco horas de formação contínua. A qualificação de Recursos Humanos no setor turístico é uma das linhas estruturais do Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT). Assim, o Turismo de Portugal aposta na formação de profissionais para setor, tendo criado uma rede de Escolas de Hotelaria e Turismo, presentes ao longo do território nacional. Também as universidades têm vindo a apostar neste setor, tendo se registado um crescente aparecimento de cursos na área.

Podemos definir formação como “o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de introduzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho”. (Cabrera, 2006, p.168) “Numa perspetiva mais ampla, a formação é um processo, seja formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho” (Gomes et. al., 2008, p.376).

A eficácia da formação depende também dos colaboradores que a recebem. Em muitos casos a formação é vista pelo colaborador como sendo uma obrigação ou como uma forma de passar o tempo, pondo em risco a efetividade da mesma, tornando a formação num custo e não num investimento. Assim o colaborador “necessita de ter um papel ativo no seu processo de formação, exigindo que este processo seja pouco fastidioso, agradável, que o estimule e o faça aderir à mudança” (Camara, et. al, 2007, p.539)

São diversas as áreas em que a formação intervém, numa abordagem mais clássica, tendo como objetivo adquirir efeitos em três áreas do saber:

“Saber Saber – permite adquirir e melhorar conhecimentos gerais e específicos, necessários ao exercício da função, e capacidades cognitivas (conhecimento, memória, compreensão, análise/avaliação).

Saber Fazer – permite adquirir e melhorar capacidades motoras e outras capacidades e competências para realizar o trabalho, ou seja, instrumentos, métodos e técnicas necessárias para o bem desempenho.

Saber Ser e Estar - permite adquirir e melhoras atitudes, comportamentos e modos de estar adequados à função e às necessidades da organização (*e.g.*, boas competências de comunicação interpessoal; empenhamento na organização; capacidade de relacionamento comos clientes; capacidade de gerir o conflito; desenvolvimento do «amor à camisola»).”(Gomes et. al., 2008, p.377)

As empresas para se manterem competitivas e evoluírem, precisam de uma constante adaptação ao mercado e ao meio que as envolve, do sucesso desse processo depende o futuro da empresa. Desta forma, dependem também da preparação dos seus colaboradores e da sua capacidade de adaptativa e de evolução.

Um dos dilemas da empresa é de que forma podem adquirir novas competências humanas para a empresa, se pelo meio da formação, ou, pelo meio da contratação de colaboradores que já detenham as competências requeridas. Enquanto tradicionalmente as empresas exigiam dos seus trabalhadores competências técnicas, atualmente procuram também competências comportamentais/*Soft skills*. “À formação técnica das pessoas, que continua a ser preponderante, vem agora juntar-se, com importância crescente, a formação comportamental. A formação comportamental vem introduzir fatores de energia suplementar tornando-se num elemento importante da tensão criativa necessária à inovação organizacional. (Camara, et. al, 2007, p.558)

Segundo Gomes et. al., 2008, p.407, para o responsável do processo de formação surgem várias interrogações, descartando-se:

- “- Para quê formar: quais os objetivos ou resultados esperados?
- Quem deve ser formado: a quem se deve dirigir a formação?
- Quem vai formar: quem será o formador?
- Em que formar: qual o conteúdo da formação?
- Onde formar: local, órgão, entidade?
- Como formar: quais os métodos de formação?
- Que recursos: quais os recursos necessários?

- Quando formar: qual a época e horário da formação?

- Quanto vai custar?” (Gomes et. al., 2008, p.406)

No ciclo formativo, “o diagnóstico de necessidades é o ponto de partida dos programas de formação de uma empresa. Todavia esta não é apenas uma análise reativa, ela inclui a antecipação de necessidades futuras que permitam à organização atuar proactivamente sobre a envolvente.” (Camara, et. al, 2007, p.561)

Existem várias fontes de diagnóstico de formação que podemos classificar como internas, externas e interno-externas.

A nível interno podemos considerar: “o plano de negócios da empresa; pedidos dos Colaboradores em geral; pedidos dos quadros-chefias; *Feedback* 360° de carácter exclusivamente interno; estudo Clima organizacional; entrevistas/sondagens internas para apurar necessidades de formação; análise de indicadores: vendas, turnover, acidentes, absentismo, etc.” (Camara, et. al, 2007, p.562)

A nível Interno-Externo: “estudos de Benchmarking das políticas de formação interna/gestão de RH; estudos de Benchmarking dos modelos de gestão de negócio; feedback 360° com envolvimento de clientes e fornecedores” (Camara, et. al, 2007, p.562)

A nível Externo: “estudo de tendências de negócio/mercado; associação de formação nacionais e internacionais que forneçam exemplos de boas práticas; associação de formação nacional e internacional que forneçam exemplos de boas práticas; estudo dos programas de formação de outras empresas; congressos, convenções sobre o negocio e/ou politicas de RH e/ou Formação; empresas fornecedoras de formação/consultores.” (Camara, et. al, 2007, p.562)

Depois desta primeira fase (diagnóstico de necessidades) e de estarem definidos os objetivos da formação, surge a segunda fase deste ciclo, planeamento ou programação da formação. “Assim, as necessidades devem traduzir-se num conjunto de objetivos claros sobre os conteúdos que os formandos deverão dominar no final da ação” (Gomes et. al., 2008, p.405): “As competências a adquirir; as competências a desenvolver; as competências a ativar proactivamente; as competências a inibir.” (Camara, et. al, 2007, p.563)

A 3ª fase é a execução e é a parte mais visível da formação, mas a sua eficácia é dependente das fases anteriores. Para que a formação seja efetiva, existem vários fatores que influenciam o sucesso da ação formativa:

**“Adequação dos programas às necessidades da empresa.** Só se justifica executar ações que tenham utilidade para empresa. Caso contrário, a formação deixaria de ser um investimento e transformar-se-ia num mero custo.

**Qualidade do material apresentado.** O material deve ser cuidadosamente preparado e orientado para os objetivos de formação. Deve ser também ajustado às características dos formadores (*e.g.*, nível de literacia; experiência).

**Qualidade dos formadores.** O sucesso da formação passa, em grande medida, pelas características dos formadores.

**Motivação e qualidade dos formados.** Condições necessárias ao sucesso da formação são a motivação dos formandos e o entendimento destes de que, mais do que uma obrigação, a formação é uma oportunidade e um benefício. A formação ministrada a pessoas sem necessidades ou interesse não será bem-sucedida.” (Gomes et. al., 2008, p.408)

A formação pode ser também classificada como interna e externa. A formação interna “carateriza-se por ser uma ação formativa em que o gestor de RH recorre aos recursos internos (facilitadores e pessoal de apoio) para ministrar a ação. A formação externa recorre aos recursos externos (facilitadores e pessoal de apoio) para a sua realização.” (Camara, et. al, 2007, p.566)

Segundo Baum, (2007, p. 222) na maioria dos países desenvolvidos, mas também nos países em desenvolvimento, a estrutura dominante em termos de unidades hoteleiras, é de pequena e média dimensão. Desta forma, as empresas menores são menos capazes de fornecer a infraestrutura e o suporte para a formação e para o desenvolvimento dos colaboradores na própria empresa e dependem em grande parte de sistemas de formação externas.

Segundo Camara, et. al, 2007, p.384, a formação a nível contextual, pode assumir diferentes formas: Formação na sala (salas de formação); Formação *on the job* (no local de trabalho); Formação *outdoors* (realizada em espaço aberto, podendo contemplar atividades de equipa); Formação *online* (realizado via *internet* ou *intranet*).

No fim das formações é fundamental a avaliação. Esta surge pela necessidade de averiguar os verdadeiros resultados da formação, se foram efetivos, produtivos e se as

diferenças verificadas resultam realmente da formação recebida. Na avaliação também é importante verificar se é compensatória ou não à empresa, se a relação de custo benefício é positiva.

“Alguns autores dividem a avaliação em dois termos, a avaliação e validação. O primeiro termo diz respeito à verificação das competências adquiridas e à análise das reações das formas à ação de formação, geralmente realizadas no final da ação.” (Gomes et. al., 2008, p.414)

“A validação consiste na reação dos participantes em ações de formação, no tocante à qualidade das mesmas, à sua compreensão e à sua relevância para o desempenho do cargo.” (Camara, et. al, 2007, p.577)

Em conclusão final deste tema, a formação traduz-se numa necessidade para manter a competitividade tanto do hotel perante os seus concorrentes e o mercado, como dos colaboradores, que sem ela podem perder empregabilidade. Por outro lado é necessário um processo adequado às necessidades dos colaboradores e da empresa. Esta tem de ser desejada e vista como uma mais valia pelos colaboradores. Se estes pressupostos não forem cumpridos a formação torna-se um custo e não um benefício.

Para além da formação, um outro subsistema de G.R.H. tem impacto na gestão de desempenho, o sistema de compensações e recompensas.

### **Sistema de compensações e recompensas**

O sistema de recompensas de uma empresa constitui um dos meios fundamentais para a motivação e incentivo dos colaboradores. Assim como a empresa tem os seus objetivos empresariais a alcançar, os colaboradores também têm objetivos próprios e individuais que querem ver satisfeitos. “Do lado do Colaborador, traduz-se no conjunto de contrapartidas (Sistema de recompensas), materiais e imateriais que a Empresa lhe concede, para o reter e manter o seu nível ideal de desempenho.” (Camara, et. al, 2007, p.487)

Geralmente, no setor hoteleiro, as compensações e recompensas são baixas. Apesar de tradicionalmente assim ser, numa comparação feita por Baum entre os anos de 2007 e 2015, verificou-se uma ligeira melhoria nas condições dos colaboradores. (Baum, 2015).

Apesar disso, “não é incomum que alguém, incluindo gestores, afirme que «o salário não é o principal motivador das pessoas nas empresas». (...) Mas não pode deixar-se de sublinhar, que a compensação é um fator importante para cativar candidatos, motivar pessoas e mantê-las na organização.” (Gomes et. al., 2008, p.618)

As diversas teorias motivacionais ajudam a entender até que ponto o salário e outras contrapartidas do sistema de recompensas, são um fator motivacional.

Começamos pela hierarquia de necessidades de Maslow, que “ identifica cinco níveis distintos de necessidades individuais: autorrealização e autoestima – as necessidades de ordem superior – sociais, de segurança e fisiológicas – as necessidades de ordem inferior.” (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1999, p. 87). Esta “teoria ainda propunha que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisavam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior.” (Bowditch & Buono, 2004, p.41)

Tal como Maslow, também Herzberg, na teoria dos dois fatores (Motivação-Higiene), fala da importância das compensações no desempenho.

“A pesquisa de Herzberg sugeriu que a motivação é composta de duas dimensões, não relacionadas: os aspetos e atividades do trabalho que podem impedir a insatisfação, mas que não influenciam os empregados a crescerem e se desenvolverem ( fatores de higiene), e os aspetos e atividades relacionados ao trabalhos que efetivamente encorajam esses desenvolvimento (motivadores).” (Bowditch & Buono, 2004, p.43)

Assim, normalmente a remuneração encontra-se associada aos fatores de higiene, capaz de precaver a insatisfação, mas não capaz de ser uma verdadeira motivação. A motivação normalmente encontra-se associada a atividades desafiadoras e estimulantes no posto de trabalho. Edward Lawler diferencia as recompensas, extrínsecas e intrínsecas.

“Recompensas extrínsecas são resultado positivo de trabalho, dado a uma pessoa ou grupo por outra pessoa do ambiente de trabalho. Por outro, a recompensa intrínseca é um resultado positivo de trabalho e que é percebido pela pessoa como resultado direto do desempenho numa tarefa, sendo que essa recompensa não requer a participação de outra pessoa.” (Schermerhorn et. al., 1999, p. 110).

Ficam evidentes as semelhanças entre recompensas intrínsecas, fatores motivacionais e necessidade de autoestima e autorrealização. Assim, “as recompensas extrínsecas oferecidas pelo empregador, incluindo o pagamento, são importantes para atrair e manter os funcionários

e, por períodos limitados, aumentar o esforço e minimizar a insatisfação.” (Armstrong, 2011, p.48). São condição obrigatória, mas não suficientes só por si, como fonte de satisfação. “Ou seja, a correta gestão do salário, incentivos, benefícios e símbolos de estatuto eliminam fatores de insatisfação, mas não é, por si mesma, fonte de satisfação.” (Camara, et. al, 2007, p.495)

“As recompensas intrínsecas relacionadas à responsabilidade, à realização e ao trabalho em si podem exercer um impacto de maior alcance e profundidade sobre a motivação” (Armstrong, 2011, p.50). As recompensas intrínsecas podem assumir várias formas, como por exemplo, a visibilidade, reconhecimento, prestígio e realização pessoal.

Hoje a motivação dos colaboradores está muito relacionada com a remuneração total, constituída por remuneração base, incentivos salariais e benefícios.

As recompensas dadas pela empresa/entidade, podem ser classificadas em financeiras e não financeiras. Nas recompensas financeiras podemos ter as diretas e indiretas.

“A recompensa financeira direta consiste no pagamento que cada empregado recebe na forma de salário direto, bónus, prémios e comissões. (...) O salário direto é aquele recebido exclusivamente como contraprestação do serviço no cargo ocupado.” (Chiavenato, 1999, p.223)

O salário é a recompensa financeira direta mais básica e comum. Consiste na “contraprestação elementar, de natureza pecuniária, dada ao empregado pelo empregador ao empregado em decorrência do contrato de trabalho”. (Schwarz, 2007, p.94).

“A recompensa financeira indireta é o salário indireto, relacionado ao plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela empresa; inclui férias, gratificações adicionais e participação nos resultados” (Ribas & Salim, 2013, p.81).

“As recompensas não financeiras oferecidas pela organização, como orgulho, aumento-estima, reconhecimento, segurança no emprego etc., afetam a satisfação das pessoas como o sistema de remuneração. Daí a necessidade de considerar todas as recompensas no seu conjunto.” (Chiavenato, 1999,p.223)

A remuneração variável ou incentivo salarial, são programas desenhados para compensar funcionários que “flutuam com os resultados no alcance de objetivos. Pode ou não

ser atribuída em função do desempenho individual, grupal e/ou da empresa.” (Gomes et. al., 2008, p.629). Podem surgir de várias formas, desde a participação dos lucros ou bónus por melhoria incrementada na unidade em que trabalha.

Já os benefícios são, “quase sempre denominados remuneração indireta. Os benefícios são concedidos através de vários programas (como férias, seguros de vida, transporte subsidiado, refeições subsidiadas, etc.).” (Chiavenato, 1999, p.211)

Nas unidades hoteleiras muitas vezes o salário básico do colaborador não corresponde aos ganhos totais do colaborador, podem englobar benefícios como subsídio de alimentação, alojamento, taxas de serviços dadas pela entidade patronal e gorjetas pelos clientes. (Baum, 2006)

Para um colaborador a evolução da sua carreira pode ser um fator de motivação. Esta evolução está associada tanto à empresa e às oportunidades que dão aos colaboradores, como à vontade do mesmo. Se existirem oportunidades de desenvolvimento, o interesse de evoluir profissionalmente tem de partir do colaborador.

Surge assim o conceito de Gestão de Carreira, que se caracteriza como um “processo formalizado e sequencial, que focaliza o planeamento da carreira futura dos funcionários que têm potencial para ocupar cargos mais elevados, integrando o processo com outros programas de RH, como avaliação do desempenho, capacitação e planeamento de RH.” (Ribas & Salim, 2013, p.18).

“A ideia de carreira esteve durante muitos anos associada à passagem por várias etapas, todas numa dada atividade profissional, frequentemente através de promoções numa mesma organização.” (Gomes et. al., 2008, p.567) Nos dias que correm é aceitável definir-se carreira como “o somatório das experiências profissionais ao longo da vida de uma pessoa” (Jones & Georg, 2011, p.441).

É normal aceitar-se que só promovendo aos colaboradores “uma perspetiva de desenvolvimento pessoal e profissional, a médio prazo, é que uma empresa pode aspirar a construir uma opção de emprego duradoura e reter os seus profissionais de alto potencial cuja mobilidade no mercado é um dado adquirido”. (Camara, et. al, 2007, p.451). “ Quando as carreiras são administradas de modo eficaz em organizações, estas tiram o máximo proveito

de seus recursos humanos que tendem a estar motivados e satisfeitos com os seus trabalhos” (Jones & Georg, 2011, p.441 ).

Existem diferentes sistemas de progressão na carreira dentro de uma empresa, destacando-se os sistemas baseados na antiguidade e o sistemas baseados no desempenho. No primeiro, a progressão na carreira, assim como o aumento do salário, depende da antiguidade. Nos sistemas baseados no desempenho, não dependem do tempo, mas do desempenho do colaborador.

“Os sistemas baseados na antiguidade geravam iniquidades, porque, não valorizando o desempenho, atribuem remunerações idênticas a colaboradores com níveis de desempenho muito diferentes, o que redundava num sentimento de injustiça.” (Camara, et. al, 2007, p.508). Aos poucos tem sido abandonado este sistema.

Mesmo tendo em conta que cada carreira é diferente de todas as outras, podem-se identificar quatro categorias gerais:

“Carreira uniforme- Carreira constituída pelo mesmo tipo de trabalho durante grande parte da vida profissional de um individuo;

Carreira linear- Carreira constituída por uma sequência de cargos na qual cada novo cargo implica mais responsabilidade, um maior impacto na organização, novas qualificações e movimento ascendente dentro da hierarquia de uma organização.

Carreira em espiral- Carreira constituída por uma série de cargos construídos a partir de anteriores mas que tendem a ser fundamentalmente diferentes.

Carreira transitória- Carreira na qual uma pessoa muda frequentemente de emprego e cada um deles é diferente do anterior” (Jones & Georg, 2011, p.442).

Tseng (2014) afirma que no setor hoteleiro os trabalhos para a vida tem vindo a acabar, os colaboradores tornaram-se mais sofisticados na procura por trabalho mais apelativo. O facto de o mercado se ter tornado mais global, faz com que se acredite que os colaboradores possam terminar a relação de trabalho a qualquer momento se empregadores não os recompensarem de forma justa, com base no esforço de trabalho em relação ao pagamento dos salários

## **Estudo Empírico**

## **Metodologia**

Este capítulo é constituído pela metodologia que servirá para testar as hipóteses elaboradas que serviram como ponto de partida para este trabalho, bem como pelos procedimentos a adotar e que irão permitir alcançar os objetivos inicialmente traçados. Dos aspetos abordados neste capítulo podem-se destacar o método de pesquisa, a população, a amostra, a elaboração do questionário, a coleta e análise de dados e as limitações do método utilizado.

## **Método de pesquisa**

A pesquisa estatística tem como objetivo criar novos conhecimentos ou refutar outros, através de um processo previamente definido, com a ajuda de meios estatísticos.

Existem “três tipos de pesquisa científica: a exploratória, a descritiva e causal ou experimental” (Dantas, 2008, p.184). Este estudo é uma pesquisa descritiva, sendo um estudo intermédio que se posiciona entre a pesquisa exploratória e a explicativa. “Por isso, não é tão preliminar como a primeira, nem tão aprofundada como a segunda. Geralmente, a pesquisa descritiva é desenvolvida por meio de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e observação sistemática” (Reis, 2008, p. 56).

A pesquisa é considerada do tipo quantitativa, porque tem origem na aplicação de questionários estruturados e, tem como objetivo detalhar estatisticamente os seus resultados.

Sendo assim, o método de pesquisa utilizado é do tipo descritivo com uma abordagem quantitativa.

## **População alvo**

Num estudo estatístico a população consiste “em todas as observações concebivelmente (ou hipoteticamente) possíveis de um dado fenómeno” (Freund, J., 2006, p.57), ou seja, o total do grupo de elementos ou resultados que se quer estudar.

Neste estudo, a população alvo escolhida é composta por todos os trabalhadores de unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas da Região Autónoma da Madeira, sendo o estudo feito durante os anos de 2014 e 2015. Os questionários foram aplicados em vários hotéis (4 e 5 estrelas) da região, que concordaram em participar no estudo. Segundo os dados da DRE –

Direção Regional de Estatística da Madeira em 2014, os hotéis na região empregaram 3523 colaboradores. Não existem dados específicos para hotéis de 4 e 5 estrelas, assim vamos considerar os 3523 como o total da nossa população alvo.

## Plano amostral

A amostra estatística “consiste em apenas uma parte de uma população” (Freund, 2006, p.57). Da população total é retirada apenas parte dela com o objetivo que essa amostra forneça informações relevantes da população. A nossa amostra é de 294.

Para determinar a dimensão da amostra para este caso em estudo, foi usada a seguinte formula:

$$n = \frac{N \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot Z^2}{\hat{p} \cdot \hat{q} \cdot Z^2 + (N-1) \cdot \epsilon^2}$$

onde:

n – número da amostra;

N – representa a população, ou seja, o número total de colaboradores dos hotéis da Região Autónoma da Madeira;

$\hat{p}$  - proporção correspondente à variável considerada mais importante. Não existe dados acerca a mesma inicialmente, assume o valor para o qual a variância é máxima, ou seja  $\hat{p}=0,5$  e  $\hat{q}=\hat{p}-1$ ;

$\epsilon$  – Erro amostral, proposto a 0,05;

Z – percentil 0,975 da curva normal padrão para o nível de confiança de 95%, ou seja, 1,96.

Assim, aplicando ao caso em estudo:

$$n = \frac{3523 \times 0,5 \times 0,5 \times 1,96^2}{0,5 \times 0,5 \times 1,96^2 \times (3523-1) \times 0,05^2} = 346,48$$

Visto que os questionários recolhidos foram 294, tem que ser revisto o erro da amostra inicialmente proposta:

$$e = Z \sqrt{\frac{\hat{p}(1-\hat{p})}{n}} = 0,053$$

Logo, na amostra de dados recolhidos, o erro amostral é aproximadamente 0,053%, mas para efeitos destes estudo será considerado 0,05%.

## **Instrumento da Coleta de Dados**

Utilizou-se um questionário como instrumento de recolha de dados para a pesquisa de campo. As perguntas têm resposta fechada, usando uma escala de Likert nas respostas às questões.

O questionário está dividido em quatro partes: Recrutamento e Seleção, Renumerações e Carreira, Formação e Avaliação de desempenho. As perguntas foram baseadas na revisão bibliográfica e nos autores abordados na mesma. O questionário completo encontra-se no anexo final.

Os questionários foram distribuídos e recolhidos pelo pesquisador, durante o ano de 2014, tendo sido testados antes em 25 colaboradores.

## **Técnicas de análise de dados**

Os dados foram tratados nos programas SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) e Excel.

Neste estudo foram usadas técnicas de análise de dados descritivas, análise correlacional, análise fatorial e clusters.

## **Resultados da pesquisa**

De seguida serão apresentados os resultados obtidos no questionário. Utilizou-se uma análise descritiva, composta por gráficos e tabelas, facilitando assim uma melhor compreensão dos dados recolhidos. Nesta parte do trabalho só se pretende descrever os resultados, as análises aos resultados serão feitas em capítulos seguinte.

## Análise descritiva

Tabela 1: Análise descritiva dos dados

	Média	Desvio padrão
P1- A seleção e recrutamento são feitas por uma pessoa do Hotel onde trabalho.	3,80	1,348
P2- A chefia do departamento onde a vaga é aberta participa no processo de recrutamento e seleção.	3,71	1,313
P3- É dada prioridade a trabalhadores internos em detrimento a candidatos externos.	3,60	1,100
P4- Os candidatos são informados do estado da candidatura.	3,47	1,014
P5- O conhecimento de vagas disponíveis é feito através de pessoas conhecidas.	3,52	1,372
P6- A seleção é feita através de uma entrevista	3,79	1,134
P7- Na candidatura ao hotel, uma carta de recomendação de uma pessoa onde trabalhou anteriormente.	2,66	1,319
P8- O salário que recebo está de acordo com aquilo que faço.	2,71	1,217
P9- Permitem-me aceder a benefícios (crédito para habitação, crédito individual, etc.).	2,85	1,141
P10- Tenho uma remuneração mais elevada que a praticada no setor para funções idênticas.	2,28	1,110
P11- A progressão na carreira depende do desempenho.	3,73	,994
P12- As oportunidades de progressão na minha carreira estão associadas à minha antiguidade na empresa.	3,01	1,134
P13- O hotel oferece a formação profissional aos colaboradores para além das 35 horas obrigatórias.	2,98	1,236
P14- É feito um levantamento das minhas necessidades de formação.	3,07	1,030
P15- Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho e funções no futuro ou para progredir na carreira.	3,09	1,118
P16- Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.	3,17	,972
P17- Os conhecimentos adquiridos nas formações são utilizados no posto de trabalho.	3,49	1,024
P18- A avaliação do meu desempenho é feita com base no alcance de objetivos de trabalho.	3,77	,982
P19- A avaliação do meu desempenho tem em consideração as minhas atitudes e comportamentos.	3,81	,809
P20- Os critérios utilizados para avaliar o meu desempenho são claros	3,45	,947
P21- Dão-me a possibilidade de não concordar com o resultado da minha avaliação de desempenho.	3,17	,957
P22- Integram a autoavaliação na avaliação do desempenho.	3,08	1,007
P23- Dão informação acerca do desempenho.	2,76	1,150
P24- Existe uma entrevista de avaliação de desempenho.	2,48	1,126

Fonte: o próprio

## Análise correlacional univariada

Nas tabelas seguintes vamos analisar as relações das diferentes variáveis através da utilização de estatística indutiva, a qual permite, com base nos elementos observados, um domínio mais vasto de onde esses elementos provieram e portanto realizar as inferências estatísticas adequadas. Foi utilizado o software SPSS versão 20 e o Microsoft Office 2010. Segundo Silva, 2009, p. 133, a correlação (coeficiente de correlação: r de Pearson) mede o grau de associação entre x e y, variando entre -1 (correlação negativa perfeita) e 1 (correlação positiva perfeita). Também para que a correlação seja significativa é necessário que seja menor que o nível de significância estabelecido, normalmente 0,05 no máximo.

Tabela 2: Análise correlacional univariada (1)

		P17	P16	P15	P14	P13
P17- Os conhecimentos adquiridos nas formações são utilizados no posto de trabalho.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1   294				
P16- Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,558* * ,000 294	1   294			
P15- Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho e funções no futuro ou para progredir na carreira.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,678* * ,000 294	,564* * ,000 294	1   294		
P14- É feito um levantamento das minhas necessidades de formação.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,606* * ,000 294	,616* * ,000 294	,706* * ,000 294	1   294	
P13- O hotel oferece a formação profissional aos colaboradores para além das 35 horas obrigatórias.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,582* * ,000 294	,574* * ,000 294	,670* * ,000 294	,725* * ,000 294	1   294

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: o próprio

Nesta tabela, procurou-se analisar de que modo as diversas variáveis contempladas na formação (P13, P14, P15, P16) se correlacionam com a utilidade dos conhecimentos

adquiridos no posto de trabalho (P17). Na generalidade, todas elas estão correlacionadas positivamente com P17.

Tabela 3: Análise correlacional univariada (2)

		P8	P13	P14	P15	P16	P17
P8- O salário que recebo está de acordo com aquilo que faço.	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
	N	294					
P13- O hotel oferece a formação profissional aos colaboradores para além das 35 horas obrigatórias.	Pearson Correlation	,196**	1				
	Sig. (2-tailed)	,001					
	N	294	294				
P14- É feito um levantamento das minhas necessidades de formação.	Pearson Correlation	,198**	,725**	1			
	Sig. (2-tailed)	,001	,000				
	N	294	294	294			
P15- Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho e funções no futuro ou para progredir na carreira.	Pearson Correlation	,112	,670**	,706**	1		
	Sig. (2-tailed)	,055	,000	,000			
	N	294	294	294	294		
P16- Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.	Pearson Correlation	,133*	,574**	,616**	,564**	1	
	Sig. (2-tailed)	,023	,000	,000	,000		
	N	294	294	294	294	294	
P17- Os conhecimentos adquiridos nas formações são utilizados no posto de trabalho.	Pearson Correlation	,070	,582**	,606**	,678**	,558**	1
	Sig. (2-tailed)	,234	,000	,000	,000	,000	
	N	294	294	294	294	294	294

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: o próprio

Na Tabela 3 correlacionou-se se a perceção de justiça do salário (P8) está correlacionado variáveis relacionadas com a formação oferecida pelas unidades hoteleiras (P13, P14, P15, P16, P17).

P8 não tem uma grande correlação com as variáveis da secção da formação. P13, P14 e P16 apresentam uma baixa correlação e P15 e P17 não se relevaram significantes para o nível de significância máximo 0,05.

Tabela 4: Análise correlacional univariada (3)

		P12	P8	P9	P10
P12- As oportunidades de progressão na minha carreira estão associadas à minha antiguidade na empresa.	Pearson Correlation	1			
	Sig. (2-tailed)				
P8- O salário que recebo está de acordo com aquilo que faço.	N	294			
	Pearson Correlation	-,159**	1		
P9- Permitem-me aceder a benefícios (crédito para habitação, crédito individual, etc.).	Sig. (2-tailed)	,006			
	N	294	294		
P10- Tenho uma remuneração mais elevada que a praticada no setor para funções idênticas.	Pearson Correlation	,091	,576**	1	
	Sig. (2-tailed)	,120	,000		
	N	294	294	294	
	Pearson Correlation	-,146*	,721**	,424**	1
	Sig. (2-tailed)	,012	,000	,000	
	N	294	294	294	294

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: o próprio

A Tabela 4 tem como objetivo analisar se as melhores condições de salariais e benefícios (P8, P9, P10) estão correlacionados com ou progressão da carreira pela antiguidade (P12).

P8 tanto com P10 como P12 não exibem uma correlação assinalável, pois apresentam uma correlação negativa bastante baixa.

Em relação a P8 e P9 a correlação não é significativa ( $0,12 > 0,05$ )

Tabela 5: Análise correlacional univariada (4)

		P12	P8	P9	P10
P11- A progressão na carreira depende do desempenho.	Pearson Correlation	1			
	Sig. (2-tailed)				
P8- O salário que recebo está de acordo com aquilo que faço.	N	294			
	Pearson Correlation	,644**	1		
P9- Permitem-me aceder a benefícios (crédito para habitação, crédito individual, etc.).	Sig. (2-tailed)	,000			
	N	294	294		
P10- Tenho uma remuneração mais elevada que a praticada no setor para funções idênticas.	Pearson Correlation	,470**	,576**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		
	N	294	294	294	
	Pearson Correlation	,516**	,721**	,424**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	294	294	294	294

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: o próprio

Na tabela anterior observamos que as melhores condições de salariais e benefícios (P8, P9, P10) está correlacionado positivamente com uma progressão dependente do desempenho (P11). Todos eles estão dentro dos níveis de significância aceitáveis.

Tabela 6: Análise correlacional univariada (5)

		P3	P13	P14	P15	P16
P3- É dada prioridade a trabalhadores internos em detrimento a candidatos externos.	Pearson	1				
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)					
P13- O hotel oferece a formação profissional aos colaboradores para além das 35 horas obrigatórias.	N	294				
	Pearson	,029	1			
	Correlation					
P14- É feito um levantamento das minhas necessidades de formação.	Sig. (2-tailed)	,620				
	N	294	294			
	Pearson	,003	,725**	1		
P15- Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho e funções no futuro ou para progredir na carreira.	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,955	,000			
	N	294	294	294		
P16- Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.	Pearson	-,020	,670**	,706**	1	
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,738	,000	,000		
P16- Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.	N	294	294	294	294	
	Pearson	-,029	,574**	,616**	,564**	1
	Correlation					
P16- Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.	Sig. (2-tailed)	,617	,000	,000	,000	
	N	294	294	294	294	294

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: o próprio

Na tabela 6 verificamos se existia alguma correlação entre o recrutamento interno/externo (P3) e as variáveis da formação (P13, P14, P15, P16).

Não se verificou nenhuma correlação, pois todas apresentam um nível de significância maior do que permitido.

Tabela 7: Análise correlacional univariada (6)

		P20	P18	P19	P21	P22	P23	P24
P20- Os critérios utilizados para avaliar o meu desempenho são claros	Pearson Correlation	1						
	Sig. (2-tailed)							
	N	294						
P18- A avaliação do meu desempenho é feita com base no alcance de objetivos de trabalho.	Pearson Correlation	,448**	1					
	Sig. (2-tailed)	,000						
	N	294	294					
P19- A avaliação do meu desempenho tem em consideração as minhas atitudes e comportamentos.	Pearson Correlation	,453**	,835**	1				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000					
	N	294	294	294				
P21- Dão-me a possibilidade de não concordar com o resultado da minha avaliação de desempenho.	Pearson Correlation	,508**	,650**	,564**	1			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000				
	N	294	294	294	294			
P22- Integram a autoavaliação na avaliação do desempenho.	Pearson Correlation	,460**	,633**	,596**	,740**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000			
	N	294	294	294	294	294		
P23- Dão informação acerca do desempenho.	Pearson Correlation	,441**	,515**	,530**	,435**	,497**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	294	294	294	294	294	294	
P24- Existe uma entrevista de avaliação de desempenho.	Pearson Correlation	-,039	-,155**	-,127*	-,036	-,054	-,186**	1
	Sig. (2-tailed)	,500	,008	,030	,541	,356	,001	
	N	294	294	294	294	294	294	294

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: o próprio

Na tabela 7 verificou-se se existe alguma ligação entre a clareza dos critérios de avaliação para o colaborador (P20) e outras variáveis da Avaliação de Desempenho (P18, P19, P21, P22, P23, P24). A transparência dos critérios de avaliação para o colaborador (P20) encontra-se positivamente relacionada com quase todas as variáveis, com a exceção de P24, que corresponde à realização de entrevista de avaliação de desempenho.

## **Análise Fatorial**

Segundo, Kim, J. & Mueller, C. (1978), a Análise Fatorial é uma técnica estatística, um conjunto de técnicas multivariadas, com o objetivo de reduzir o número de variáveis, representando-as através de uma variável estatística nova, que traduz uma combinação linear das variáveis iniciais. A análise fatorial pressupõe que as variáveis são correlacionadas, partilhando componentes, de forma a que a correlação entre elas possa ser expressa por fatores subjacentes.

Os testes KMO e Bartlett mostram a adequação dos dados para a execução da análise fatorial. O teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é uma estatística que demonstra a percentagem da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis, que pode ser imputada a um fator comum. Assim quanto mais próximo de 1 melhor e mais adequada será a amostra para a utilização da análise fatorial. A consistência interna é considerada Muito Boa se  $\alpha$  for superior a 0,9; Boa entre 0,8 e 0,9; Razoável entre 0,7 e 0,8; Fraca entre 0,6 e 0,7; Medíocre  $<0,6$ . O teste de esfericidade de Bartlett testa se a matriz de correlação é uma matriz identidade, que demonstra que não há correlação entre os dados. Assim, procura-se para um nível de significância assumido em 0,05 rejeitar a hipótese nula de matriz de correlação identidade. (Pestana & Gageiro, 2005)

Foi efetuada uma análise fatorial a cada grupo do inquérito, sendo que o só se mostrou adequado para os dois grupos que de seguida apresentamos.

## Avaliação de desempenho

Tabela 8: Matrix<sup>a</sup> de Rotação de Componentes (Avaliação de desempenho)

	Componentes	
	1	2
P18	<b>,857</b>	-,169
P19	<b>,832</b>	-,163
P20	<b>,684</b>	,041
P21	<b>,840</b>	,079
P22	<b>,841</b>	,031
P23	<b>,673</b>	-,291
P24	-,033	<b>,968</b>
Variância explicada %	53,746	15,498
Total de variância explicada %	69,245	

Método de extração: Análise Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização Kaiser

a. Rotação convergiu em 3 iterações.

Fonte: o próprio

Tabela 9: Teste de KMO e Bartlett (Avaliação de desempenho)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,823
Bartlett's Test of Sphericity	Chi-quadrado aprox.	1023,009
	Df	21
	Sig.	,000

Fonte: o próprio

A consistência interna considerada neste caso é considerada razoável (0,823) e o nível de significância é inferior a 0,05, rejeitando a hipótese nula de matriz de correlação identidade. Esta análise fatorial é verificada assim adequada.

Da análise resultaram 2 fatores, o primeiro explica 53,7% da variância e agregou 6 variáveis (P18, P19, P20, P21, P22, P23); o segundo 1 variável (P24) e explica 15,5% da variância. O modelo na sua globalidade explica 69,245 % da variância.

## Remuneração e Carreira

Tabela 10: Matrix<sup>a</sup> de Rotação de Componentes (Recrutamento e Carreira)

	Componentes	
	1	2
P8	<b>,894</b>	-,156
P9	<b>,808</b>	,235
P10	<b>,801</b>	-,158
P11	<b>,714</b>	-,505
P12	-,025	<b>,959</b>
Variância explicada %	52,103	25,574
Total de variância explicada %	77,678	

Método de extração: Análise Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização Kaiser

a. Rotação convergiu em 3 iterações.

Fonte: o próprio

Tabela 11: Teste de KMO e Bartlett (Recrutamento e Carreira)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,700
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	590,495
	Df	10
	Sig.	,000

Fonte: o próprio

A consistência interna considerada neste caso é considerada razoável (0,7) e o nível de significância inferior a 0,05, rejeitando a hipótese nula de matriz de correlação identidade. Esta análise fatorial é assim adequada.

Da análise resultaram 2 fatores, o primeiro explica 52,103% da variância e agregou 4 variáveis (P8, P9, P10, P11); o segundo 1 variável (P24) e explica 25,574% da variância. O modelo na sua globalidade explica 77,678% da variância.

## Clusters

Para além das correlações realizadas anteriormente entre as variáveis, tendo como objetivo principal o de verificar as hipóteses, é importante também realizar outras análises complementares, de maneira a conseguirmos uma análise mais abrangente e esclarecedora.

Assim foi considerado importante ver os diferentes tipos de unidades hoteleiras a operar na região. Realizou-se uma análise de clusters, que segundo, Romesburg, 2004, pag. 3, é um método matemático que pode ser usado para descobrir quais são os objetos que são semelhantes, agrupando-os, tendo em conta algumas características. Assim caracterizou-se diferentes perfis de hotéis, agrupando-os de acordo com a sua importância para esse mesmo perfil.

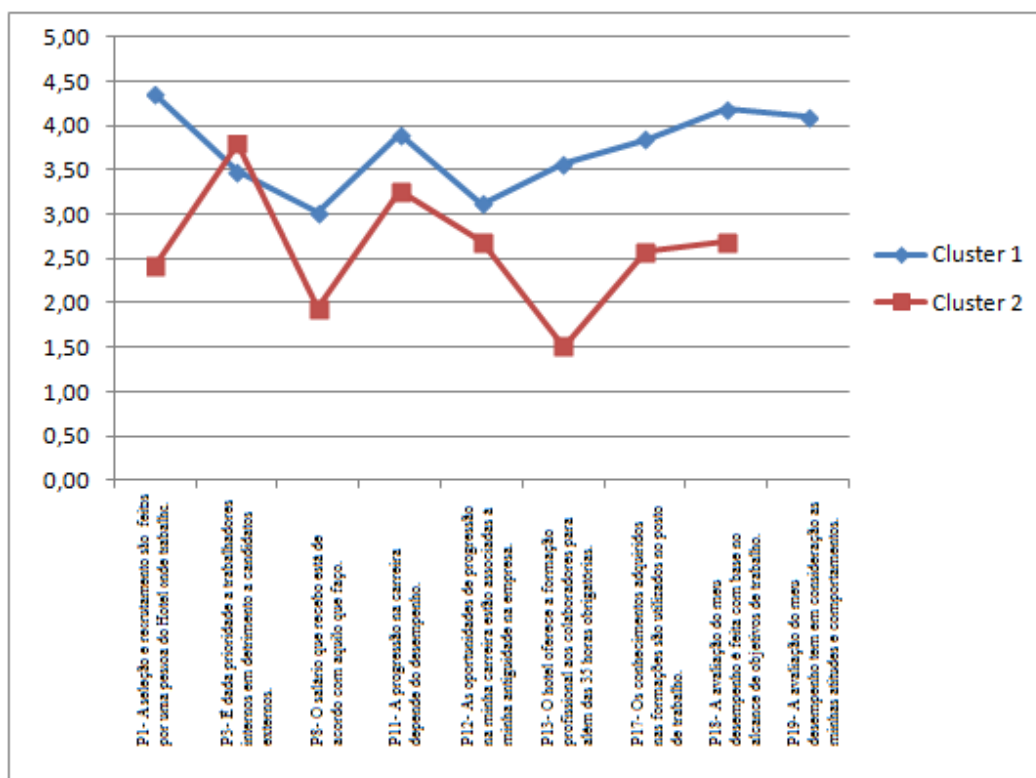
O método utilizado foi o hierárquico de agrupamento de Ward. Selecionou-se uma resolução com dois clusters.

Tabela 12: Metodo Ward

	Frequência	Percentagem	Percentagem Valid	Percentagem Comulativa
1	206	70,1	70,1	70,1
Valid 2	88	29,9	29,9	100,0
Total	294	100,0	100,0	

Fonte: o Próprio

Figura 2: Gráfico de Clusters



Fonte: Próprio

Tabela 13: Médias dos clusters

Cluster	P1	P3	P8	P11	P12	P13	P17	P18	P19
1	4,35	3,48	3,01	3,89	3,12	3,57	3,85	4,18	4,09
2	2,42	3,80	1,94	3,26	2,68	1,51	2,58	2,69	2,90

Fonte: o próprio

Foram nove variáveis utilizadas na análise de clusters, que constituem as variáveis referência do estudo. Desta forma foi possível obter dois clusters distintos, que representam dois perfis de gestão de desempenho.

O cluster 1 caracteriza-se pela participação elevada de alguém do hotel no processo de seleção (4,35); apresenta uma média de recrutamento interno positiva (3,48); a perceção dos colaboradores sobre a justiça do seu salário apresenta média ligeiramente positiva (3,01); apresenta uma progressão na carreira com uma forte tendência a se basear no desempenho (3,89), mas também na antiguidade apesar de ligeiramente (3,12); apresenta uma formação para além das 35 horas positiva (3,57), com a sua utilização no posto de trabalho a ser

também positiva (3,85); apresenta uma avaliação baseada no alcance dos objetivos do trabalho (4,18) e nas atitudes e comportamentos (4,09).

O cluster 2 apresenta um menor envolvimento de alguém do hotel no processo de seleção e recrutamento sendo mesmo negativo (2,42); já o recrutamento interno é mais elevado do que no cluster 1 (3,80); a perceção dos colaboradores sobre a justiça do seu salário é claramente negativa (1,94); apresenta uma progressão na carreira a se basear no desempenho, embora menos que no cluster 1 (3,26), revela uma tendência negativa quanto à progressão por antiguidade (2,68); apresenta uma formação para além das 35 horas fortemente negativa (1,51), com a sua utilização no posto de trabalho a ser também negativa (2,58); apresenta uma avaliação baseada no alcance dos objetivos do trabalho e nas atitudes e comportamentos negativa, sendo (2,90) e (2,69) respetivamente.

O primeiro cluster reuniu 206 inquiridos que correspondem a 70,1% da população total dos inquiridos, enquanto o segundo cluster representa 88 inquiridos correspondendo a 29,9% do total dos inquiridos.

## Discussão

Neste capítulo iremos interpretar os resultados obtidos através da rejeição ou aceitação das questões anteriormente formuladas, tentando sempre que possível relacionar com os relatos dos autores abordados na revisão bibliográfica.

De seguida vamos abordar cada questão individualmente, rejeitando ou aceitando as hipóteses formuladas.

**Q1.** A utilidade dos conhecimentos adquiridos na formação está correlacionada positivamente com o tempo de formação, levantamento das necessidades, acesso a formações uteis para a progressão na carreira e à participação do colaborador no levantamento das suas necessidades.

Recorrendo à análise correlacional univariada da **Tabela 2**, verificou-se que as diversas variáveis contempladas na formação (P13, P14, P15, P16) correlacionam-se com a utilidade dos conhecimentos adquiridos no posto de trabalho (P17).

Provamos assim que a utilidade dos conhecimentos adquiridos no posto de trabalho (P17) depende das restantes variáveis, estando positivamente correlacionada com todas as outras variáveis. Podemos assim confirmar a nossa hipótese, e, afirmar que todas aquelas variáveis contribuem para uma maior empregabilidade dos conhecimentos adquiridos no desempenho das suas tarefas.

Fazendo um enquadramento destes resultados com a literatura anteriormente revista, podemos verificar que no ciclo formativo, o "diagnóstico de necessidades é o ponto de partida dos programas de formação de uma empresa. Todavia esta não é apenas uma análise reativa, ela inclui a antecipação de necessidades futuras que permitam à organização atuar proactivamente sobre a envolvente." (Camara, et. al, 2007, p.561)

O facto do tempo de formação influenciar a qualidade de formação, reforça a utilidade da lei portuguesa, que obriga a que cada empresa ofereça ao trabalhador o direito, em que cada ano, tenha um mínimo de trinta e cinco horas de formação contínua. Reforçando ainda que se as empresas forem além das horas obrigatórias ainda poderão obter maior vantagem competitiva.

No que concerne à eficácia da formação, a mesma depende também dos colaboradores que a recebem. Em muitos casos a formação é vista pelo colaborador como sendo uma obrigação ou como uma forma de passar o tempo, pondo em risco a efetividade da mesma, tornando a formação num custo e não num investimento. Assim o colaborador “necessita de ter um papel ativo no seu processo de formação, exigindo que este processo seja pouco fastidioso, agradável, que o estimule e o faça aderir à mudança” (Camara, et. al, 2007, p.539)

**Q2.** É dada mais importância ao desempenho do que à antiguidade para a progressão na carreira.

Na **Tabela 1** duas variáveis, P11 (A progressão na carreira depende do desempenho) e P12 (As oportunidades de progressão na minha carreira estão associadas à minha antiguidade na empresa.), apresentam médias positivas, 3,73 e 3,01 prospectivamente. Apesar de não existir uma grande diferença, verifica-se que é dada uma maior importância ao desempenho. Apesar diferença referida anteriormente, é de reter que a antiguidade continua a possuir alguma importância relativa.

Este resultados, apesar de não serem muito evidentes, mostram uma tendência positiva, pois os "sistemas baseados na antiguidade geravam iniquidades, porque, não valorizando o desempenho, atribuem remunerações idênticas a colaboradores com níveis de desempenho muito diferentes, o que redundava num sentimento de injustiça.” (Camara, et. al, 2007, p.508).

**Q3.** A progressão na carreira dependente do desempenho está correlacionada positivamente com melhores condições salariais e benefícios, ao contrario da progressão da carreira que está associada à antiguidade na empresa.

Analisamos se as melhores condições de salariais e benefícios (P8, P9, P10) estão correlacionados com uma progressão dependente do desempenho (P11) na **Tabela 5** ou progressão pela antiguidade (P12) na **Tabela 4**.

Podemos verificar que as melhores condições de salários e benefícios (P8, P9, P10) estão correlacionadas positivamente com uma progressão dependente do desempenho (P11). Por outro lado encontra-se a progressão pela antiguidade (P12), que não apresenta uma correlação significativa.

A **Tabela 10** apresenta uma análise fatorial, com as mesmas variáveis, agrupando num fator as variáveis associadas às melhores condições salariais e de benefícios (P8, P9, P10) e a progressão da carreira dependente do desempenho (P11), deixando a variável de progressão da carreira pela antiguidade (P12) noutra fator isolado, reforçando a ideia deixada pelas correlações anteriores.

Assim podemos afirmar que a nossa hipótese é confirmada, as melhores condições salariais e de benefícios estão associados a uma progressão da carreira por desempenho. Na linha da questão anterior (Q2) é normal que assim aconteça, uma progressão da carreira baseada no desempenho tende em ser mais justa do que por antiguidade.

**Q4.** Os critérios de avaliação claros relacionam-se positivamente com avaliação de desempenho feita com base no alcance de objetivos de trabalho, a avaliação de desempenho tendo em consideração as atitudes e comportamentos, possibilidade de não concordar com o resultado da avaliação de desempenho, integração da autoavaliação na avaliação de desempenho, a informação acerca do desempenho e à existência de uma entrevista de avaliação de desempenho.

Na **Tabela 7**, com as correlações, analisou-se se existe alguma ligação entre a transparência dos critérios de avaliação para o colaborador (P20) e as outras variáveis da Avaliação de Desempenho (P18, P19, P21, P22, P23, P24).

Verificou-se que a transparência dos critérios de avaliação para o colaborador (P20) encontra-se positivamente relacionada com todas as variáveis, com a exceção de P24, que corresponde à realização de entrevista de avaliação de desempenho.

Com a **Tabela 8**, e, usando uma análise fatorial com as variáveis (P18, P19, P20, P21, P22, P23, P24). Resultou um agrupamento num fator das variáveis P18, P19, P20, P21, P22, P23 e P24 noutra. Confirmando a estatística anterior.

Assim a hipótese apresentada é parcialmente confirmada. Com a exceção da entrevista de avaliação de desempenho, todas as outras variáveis contribuem para a transparência dos critérios da avaliação de desempenho.

A clareza dos critérios de avaliação são importantes pelo facto de os colaboradores necessitarem de entendê-los e percebê-los como uma forma justa de avaliar o desempenho traduzindo-se numa forma de poderem evoluir e melhorar o seu desempenho na organização. (Ivancevich, 2011, p.275). É importante assim, segundo a nossa investigação, ter em

consideração as atitudes e comportamentos, a possibilidade de não concordar com o resultado da avaliação de desempenho, a integração da autoavaliação na avaliação de desempenho e a informação à cerca do desempenho, para que os critérios de avaliação sejam claros.

**Q5.** A perceção da justiça em relação ao que recebe através do salário relaciona-se positivamente com o hotel oferecer a formação profissional aos colaboradores para além das 35 horas obrigatórias, um levantamento das necessidades de formação, acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho e funções no futuro ou para progredir na carreira, participação no levantamento das necessidades de formação e a utilidade dos conhecimentos adquiridos nas formações são utilizados no posto de trabalho.

Tentou-se verificar através da **Tabela 3** de que modo o salário está correlacionado com a formação oferecida pelas unidades hoteleiras. Assim, relacionou-se a perceção da justiça do salário recebido com as variáveis relacionadas com a formação.

O salário não tem uma grande correlação com as variáveis da secção da formação. P13, P14 e P16 apresentam uma correlação, apesar de não ser muito elevada. P15 e P16 não se relevaram significantes.

Assim podemos rejeitar na generalidade a hipótese apresentada, pois as variáveis não são significativas ou apresentam uma correlação muito baixa. Conclui-se assim que o salário não está correlacionado com as variáveis relacionadas com a formação oferecida pelas unidades hoteleiras.

Apesar da formação introduzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos colaboradores no trabalho (Cabrera, 2006), essa mais valia não é traduzida numa melhor remuneração. Uma contribuição para que assim seja, pode o facto do setor hoteleiro ter tradicionalmente compensações e recompensas são baixas, apesar de numa comparação feita por Baum entre os anos de 2007 e 2015, se verificou uma ligeira melhoria nas condições dos colaboradores. (Baum, 2015).

**Q6.** O recrutamento interno em detrimento do externo relaciona-se positivamente com as condições de formação oferecidas.

A correlação da **Tabela 6** serviu para verificar se existe uma correlação entre o recrutamento interno/externo (P3) e as variáveis da formação (P13, P14, P15, P16).

Não se verificou qualquer correlação entre o recrutamento interno e a formação, podendo assim rejeitar completamente a hipótese apresentada.

Ao contrário do esperado a maior aposta na formação não implica um maior recrutamento interno. Como anteriormente já referido, para isso pode contribuir o facto do setor hoteleiro ter uma rotatividade de pessoal elevada e predominantemente recorrer ao mercado externo. Riley (1991) assegurava que a indústria hoteleira possuía várias particularidades que promoviam a contratação no mercado externo. Um colaborador pode facilmente mudar de empresa para ocupar o mesmo cargo, sem prejuízo nas suas competências, mas dificilmente pode mudar de função para utilizar as competências da antiga função sem dano para o novo cargo.

## **Análise crítica do trabalho**

O estudo contribui para averiguar como funciona a gestão de recursos humanos na hotelaria na Região Autónoma da Madeira e, como a sua gestão de desempenho dos colaboradores é realizada. Podendo assim, ser um instrumento para uma melhoria da gestão dos hotéis de modo a retirar mais rendimento dos seus colaboradores.

Este estudo foi um ponto de partida na análise deste tema, podendo ainda alcançar uma maior profundidade em posteriores estudos.

Apesar de não ter sido um estudo tão abrangente como o pretendido, cumpriu com o seu objetivo, fornecendo dados importantes para uma melhoria da gestão de desempenho nas unidades hoteleiras madeirenses.

## **Limitações do trabalho**

A população alvo, composta pelos colaboradores das unidades hoteleiras, mostrou-se de difícil acesso, não sendo fácil a aplicação dos questionários. As unidades hoteleiras mostraram alguma resistência, com maior incidência nas maiores cadeias de hotéis, para a aplicação dos questionários, muitas vezes recusando participar no estudo. Muitos colaboradores também se recusaram participar com receio que fossem identificados e sofressem algum tipo de represália, apesar de ter sido garantida a confidencialidade do estudo.

As respostas ao questionário também podem ter sido de alguma maneira condicionadas por esse medo de serem identificados.

Não foi possível conseguir informação sobre o desempenho de cada colaborador para relacionar com as práticas de cada unidade hoteleira.

O estudo foi aplicado através de um questionário de resposta fechada, podendo limitar um pouco a amplitude da informação recolhida. Podem ter sido menosprezados fatores com alguma relevância para o estudo, apesar de tudo ter sido feito para minimizar esse fator.

## **Recomendações**

Tendo em conta o estudo, recomenda-se que as unidades hoteleiras tenham atenção às suas práticas e tentem implementar melhorias que contribuam para um melhor aproveitamento dos seus recursos humanos, o que se refletirá num melhor desempenho geral da organização.

Recomenda-se também que num futuro estudo que seja feita uma relação entre as práticas de gestão de desempenho e o desempenho real dos funcionários, procurando relações entre estas duas variáveis.

## Conclusão

Este estudo teve como objetivo analisar as práticas de Gestão de Recursos Humanos no setor hoteleiro da Região Autónoma da Madeira.

De um modo geral, com base nos resultados obtidos, denota-se que já existe alguma preocupação com a Gestão de Recursos Humanos, apesar de ainda se verificar alguma falta de consistência no tratamento deste tema.

Neste estudo chegou-se à conclusão que podemos dividir os colaboradores em dois grandes grupos.

O primeiro, que engloba aproximadamente 70% dos inquiridos, correspondendo a hotéis que consideram a gestão dos seus recursos humanos importante. Neste grupo destacamos as seguintes características:

- A seleção e recrutamento são feitas maioritariamente por pessoas do Hotel (P1 com média de 4,35), dando prioridade ao recrutamento interno (P3 com média de 3,48)
- A progressão na carreira tem em conta maioritariamente o desempenho do colaborador (P11 com uma média de 3,89), contra da progressão dependente da antiguidade (P12 com uma média de 3,12)
- Os colaboradores têm uma perceção ligeiramente positiva daquilo que recebem como salário (P8 com média de 3,01),
- Os colaboradores recebem formação para além das horas de formação, que são obrigatórias (P13 com média de 3,57), sendo que, este novo conhecimento adquirido é posto em prática na sua laboral (P17 com média de 3,85),.
- Por fim acham que recebem uma avaliação justa, com base no alcance de objetivos de trabalho (P18 com média de 4,18) e com base nas atitudes e comportamentos (P19 com média de 4,09).

O segundo grupo, que engloba aproximadamente 30% dos inquiridos, apresenta as seguintes características:

- Menor envolvimento no processo de seleção e recrutamento dos seus colaboradores (P1 com média de 2,42) apesar de recorrer mais ao recrutamento interno (P3 com média de 3,80).

- A progressão na carreira tem mais em conta o desempenho do colaborador (P11 com uma média de 3,26), contra da progressão dependente da antiguidade (P12 com uma média de 2,68)
- Os colaboradores têm uma perceção negativa daquilo que recebem como salário (P8 com média de 1,94).
- Recebem menos formação (P13 com média de 3,80) e esta não é normalmente usada na rotina das suas tarefas (P17 com média de 2,58).
- Entendem que as avaliações do seu desempenho não são as mais adequadas (P18 com média de 2,69 e P19 com média de 2,90)

A inclusão de 70% dos inquiridos no primeiro grupo mostra que a maioria das unidades hoteleiras já apresenta preocupação na gestão dos seus recursos humanos. Já coloca em prática um sistema coordenado para maximizar o desempenho dos seus colaboradores. É um indicador positivo para a hotelaria desta região, apesar de ainda haver um longo caminho a percorrer nas áreas de Gestão de Recursos Humanos, do Recrutamento e Seleção, Remunerações e da Carreira, Formação e Avaliação de desempenho. Seguidamente analisaremos cada um destes pontos.

Começando pela **seleção e recrutamento**, é possível concluir que a maior parte dos hotéis envolvem-se neste processo (P2- A chefia do departamento onde a vaga é aberta participa no processo de recrutamento e seleção, obteve uma média de 3,71) . Na sua maioria (P1- A seleção e recrutamento são feitas por uma pessoa do Hotel onde trabalham, obteve uma média de 3,80), o recrutamento é feito por alguém do hotel, tendo a chefia do departamento de onde a vaga é proveniente participado, neste processo. Os candidatos geralmente têm conhecimento da vaga através de alguém conhecido, sendo que na maior parte dos casos não se recorre a uma carta de recomendação. Verificou-se que é dada prioridade ao recrutamento interno. A seleção é feita através de uma entrevista, sendo depois os candidatos informados sobre o estado da sua candidatura.

Assim, as unidades hoteleiras em estudo recorrem maioritariamente a um recrutamento direto (P3- É dada prioridade a trabalhadores internos em detrimento a candidatos externos, obteve uma média de 3,71), usando elementos do departamento onde a vaga foi aberta, em que os candidatos à vaga são atraídos para o processo através de alguém conhecido (Refer a Friend) .

Para cada novo processo de seleção e recrutamento é necessário avaliar qual é o método mais eficaz para cada tipo de vaga aberta, pois não existe um método melhor, mas sim o que se aplica melhor a cada situação. As unidades hoteleiras que participaram no estudo têm na sua maioria uma gestão familiar, onde o próprio dono assume o papel importante em todos os departamentos, e a seleção e o recrutamento não são exceção. A maior parte dos cargos não são técnicos, sendo que o gestor juntamente com alguém do departamento onde existe a vaga são considerados suficientes para o processo, não sendo assim necessário auxílio externo para este processo. Uma explicação para que (Refer a Friend) seja o método de divulgação mais utilizado, pode ser o fato de a localização da maioria dos hotéis se verificar em meios pequenos onde a maior parte das pessoas se conhecem, tornando-se assim o método mais eficaz.

O estado das **renunerações e carreiras** já não é tão positivo. No caso do nosso estudo não existe uma resposta clara, apesar de uma ligeira tendência para o descontentamento com as condições salariais e de benefícios. Mesmo assim é possível afirmar que parte substancial das empresas não tem um sistema salarial e de benefícios adequados que permitam evitar a insatisfação dos seus colaboradores. Segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg, apesar de o salário e de os benefícios financeiros não serem a principal componente motivadora, podem estar na origem da insatisfação. Assim, constata-se que um bom sistema salarial e de benefícios é importante para não provocar insatisfação nos seus funcionários.

Também é possível verificar que a progressão da carreira é baseada num sistema misto, onde apesar da uma maior preponderância do desempenho, a antiguidade ainda tem uma pequena influência. “Os sistemas baseados na antiguidade geravam iniquidades, porque, não valorizando o desempenho, atribuem remunerações idênticas a colaboradores com níveis de desempenho muito diferentes, o que redundava num sentimento de injustiça.” (Camara, et. al, 2007, p.508). Assim é possível verificar um descontentamento relevante neste ponto.

Quanto à **formação** em geral existe um investimento moderado (P13- O hotel oferece a formação profissional aos colaboradores para além das 35 horas obrigatórias, obteve uma média de 2,98) e também um desequilíbrio entre os vários hotéis que participaram no estudo, como vimos na análise de clusters (primeiro grupo apresenta uma média de e o segundo de 1,51). Se por um lado existem empresas que investem mais na formação dos seu quadros, existem outras que o investimento se limita ao mínimo exigido por lei. (Partiu-se do princípio que todas as empresas cumprem a formação exigida por lei, 35 horas anuais). Ficou

por saber se este menor investimento advém do fato das empresas acharem que as 35 horas obrigatórias por lei são suficientes ou da atribuição de pouca importância à formação dos quadros.

Este processo é feito através de um levantamento das necessidades com a participação do colaborador, sendo que ainda assim não exista uma tendência muito vincada. Quanto à utilidade das formações verificou-se que geralmente são úteis para um melhor desempenho laboral.

No último ponto tratamos a **avaliação de desempenho**, que de um modo geral é considerada justa pelos colaboradores, sendo baseada no trabalho realizado e tendo critérios claros. Em muitos casos este processo conta com a participação do próprio avaliado, apesar de na maior parte dos casos este não ser informado dos resultados. Quanto à possibilidade de recorrer da avaliação já não é tão claro o contentamento, apesar de se fazer notar uma tendência positiva.

Apesar do processo de avaliação em grande parte ser bem feito, o fato de na maior parte dos casos o colaborador não receber o *feedback*, deixa de cumprir um dos objetivos mais importantes pelo qual é feito, ou seja, informar "o grau de progresso dos funcionários no desenvolvimento individual e o progresso de cada um deles no cumprimento das metas do plano de negócios". (Tanke, 2005, p.249). Assim os colaboradores podem ficar sem uma referência forte nos passos a seguir para o melhoramento do seu desempenho e, por consequência, a empresa perde a possibilidade de contar com um colaborador mais capaz no desempenho das suas tarefas.

Apesar de se presumir que tenha havido alguma evolução nos últimos anos no tratamento da Gestão de Recursos Humanos, não é possível fazer comparações por falta de estudos nesta área em anos passados. Assim espera-se que este documento possa servir de base para futuros estudos.

Em síntese, a Gestão de Recursos Humanos ao nível do sector hoteleiro encara no futuro vastos desafios, como o de fazer os gestores e proprietários lidarem com os recursos humanos com consideração, procurando diferentes e inovadoras maneiras de extrair dos colaboradores novas aptidões através da formação e de programas de desenvolvimento de recursos humanos. É de esperar que a crescente concorrência entre unidades hoteleiras, faça

com que estas procurem vantagens competitivas e que considerem o desenvolvimento dos seus Recursos Humanos um investimento que possa diferenciar pela positiva o seu produto.

## Referências Bibliográficas

- ACIF em colaboração com a KPMG (2015). *Documento Estratégico para o Turismo da RAM 2015-2020*. Funchal: ACIF
- Acosta, A. J., Fernández, N. & Mollón, M. (2002). *Recursos humanos en empresas de Turismo y Hostelería*. Madrid: Pearson Educación
- Armstrong, M. (2011). *Gerente eficaz (2ª ed.)*. São Paulo: Clio Editora.
- Bateman, T. S., Snell, S. A. (2011). *Administração (2ª ed.)*. Porto Alegre: Bookman
- Baum, T. (2007). *Human resources in tourism: still waiting for change*. *Tourism Management*, 28. pp.
- Baum, T. (2006). *Human resource management for tourism, hospitality and leisure an international perspective*. Thomson: London
- Baum, T. (2015). *Human resources in tourism: Still waiting for change?- a 2015 reprise*. *Tourism Management*, 204. pp.
- Bowditch, J., Buono, A. (2004). *Elementos de comportamento organizacional (1ª ed.)*. São Paulo: Thomson
- Cabrera, E. (2006). *Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Perntice Hall/Financial Times
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. (1ª ed.)*. Lisboa: Dom Quixote
- Caxito, F. A. (2008). *Recrutamento e Seleção de Pessoas*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Chen LC, Tseng CY (2014). *Employability and Employment in the Hotel Industry: A Review of the Literature*. *Bus Eco*
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos*. Rio de Janeiro: Campus

- Chiavenato, I. (2005). *Administração de Vendas: uma abordagem introdutória*. Rio de Janeiro: Elsevier
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., Wanhill, S. (2007). *Turismo Princípios E Prática (3ª ed.)*. São Paulo: Artmed
- Dantas, E. (2008). *Marketing descomplicado (2ª ed.)*. Brasília: Editora Senec
- Fáilte Ireland. (2005). *A human resource development strategy for IrishTourism. Competing through People, 2005–2012*. Dublin: Fáilte Ireland
- Freund, J. (2006). *Estatística Aplicada (11ª ed.)*. São Paulo: Bookman
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo
- Ignarra, L. (2003). *Fundamentos do Turismo (2ª ed.)*. São Paulo: Thomson
- Indicadores de Monitorização e Previsão da Actividade Turística [IMPACTUR] (2012). *Relatório Anual de 2011 – Madeira In [http://ciitt.ualg.pt/impactur/dt\\_anuais.asp?nut=3](http://ciitt.ualg.pt/impactur/dt_anuais.asp?nut=3)*. Acedido em 4 de Janeiro de 2013 em [www.ciitt.ualg.pt](http://www.ciitt.ualg.pt).
- Ivancevich, J. M. (2011). *Gestão de Recursos Humanos (11ª ed.)*. São Paulo: McGraw Hill Brasil
- Jones, G.; Georg, J. (2011). *Fundamentos da Administração Contemporânea. (4ª ed.)*, São Paulo: Bookman
- Kim, J. & Mueller, C. (1978). *Introduction to Factor Analysis: What It Is and How To Do It (13ª ed.)*. California: Sage
- Martins, C.; Machado, C. (2002). *A importância dos recursos humanos no sector hoteleiro*. In XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. Covilhã.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Nova York: Harper & Row
- Moura, E. (2000). *Gestão dos recursos humanos - Influências e determinantes do desempenho (1ªed.)*. Edições Sílabo, Lda.: Lisboa

- Organização Mundial de Turismo [OMT] (2012). *El turismo internacional encaminado a los mil millones a finales de 2012* In <http://media.unwto.org/es/press-release/2012-09-12/el-turismo-internacional-encaminado-los-mil-millones-finales-de-2012> . Acedido em 3 de Janeiro de 2014 em [www.media.unwto.org](http://www.media.unwto.org).
- Panorama OMT del Turismo Internacional (2015), Edición 2015, UNWTO, Madrid
- Passos, A. P., Madureira, C., Esteves, T. P. (2014). *Especificidades das praticas de Gestão de Recursos Humanos no Sector hoteleiro em Portugal*. Lusíada: Lisboa
- Pestana, M.H. & Gageiro, J.N. (2005). *Análise de dados para ciencias sociais: a complementariedade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pontelo, J. & Cruz, L. (2006 ). *Gestão de Pessoas, Manual de rotinas Trabalhistas*. Brasilia: Editora Senac.
- Reis, L. (2008). Produção de monografia da teoria à pratica (2ª ed.). Brasília: Senac
- Ribas, L. , Salim, C. R. (2013). *Gestão de Pessoas para Concursos*. Alumnus: São Paulo
- Riley, Michael (1991). *Human resource management: a guide to personnel management in the hotel and catering industry*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Riley, Michael (2011). *Human Resource Management in the Hospitality and Tourism Industry*. Routledge: New York
- Romesburg, H. C. (2004). *Cluster Analysis for Researchers*. North Carolina: Lulu Press
- Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional (2ª ed.)*. São Paulo: Bookman
- Schroder, B., Pina, V. (2012). *Econometria para concursos* (Recurso eletrónico). Rio de Janeiro: Elsevier
- Schwarz, R. G. (2007). *Direito do trabalho*. Elsevier – Campus: São Paulo
- Silva, A., (2009). *Introdução à Análise de dados* (Recurso electrónico). Rio de Janeiro: E-papers
- Silva, M. L. (2012). *Os resultados do Turismo 2011*. Lisboa: Turismo de Portugal, IP

Silva, M. L. (2013). *Os resultados do Turismo 2012*. Lisboa: Turismo de Portugal, IP

Silva, M. L. (2015). *Os resultados do Turismo 2014*. Lisboa: Turismo de Portugal, IP

Tanke, Mary (2005). *Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade*. São Paulo: Cengage Learning Editores

Tracey, J. B. (2015). *Hospitality HR and Big Data: Highlights from the 2015 Roundtable*. Cornell Hospitality Labor and Employment Law Report

Turismo 2020 (2015). *Cinco Princípios para uma ambição*. Lisboa: Turismo de Portugal, IP

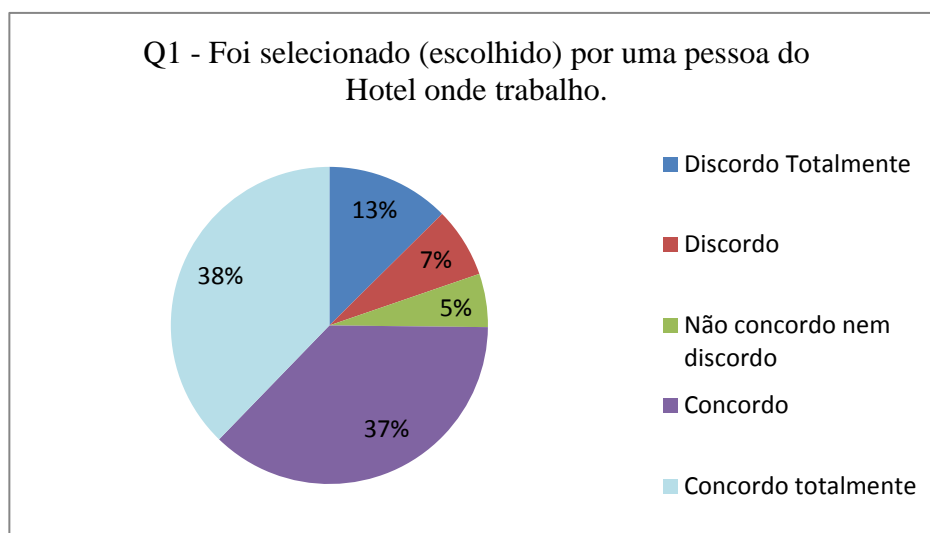
World Tourism Organization (2013), UNWTO Annual Report 2012, UNWTO, Madrid

World Travel & Tourism Council [WTTC] (2012). *Travel & Tourism Economic impact 2012 Portugal*. London: World Travel & Tourism Council

## Apêndice

### Estatísticas

#### Recrutamento e seleção

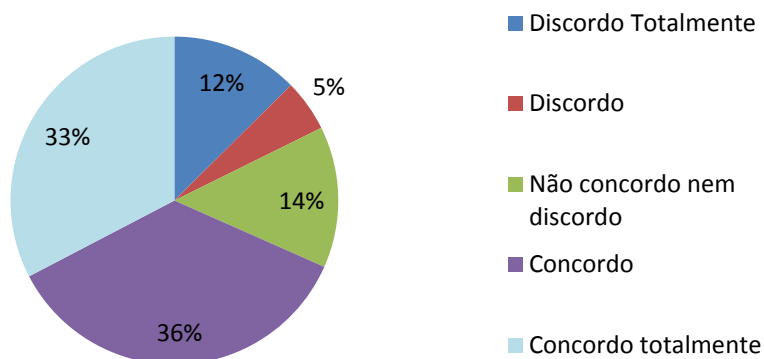


**Média: 3,80 Moda: 5**

A maior parte dos inquiridos respondeu afirmativamente à 1ª questão, com 38% a responderem `concordo totalmente`, 37% `concordo`, 5% `não concordo nem discordo`, 7% `discordo` e 13% `discordo totalmente`.

Registou-se uma média de 3,80 (escala de 1 a 5) e a resposta mais dada foi (moda) `concordo totalmente`.

Q2 - A chefia do departamento onde vai trabalhar participou no seu processo de recrutamento e seleção.

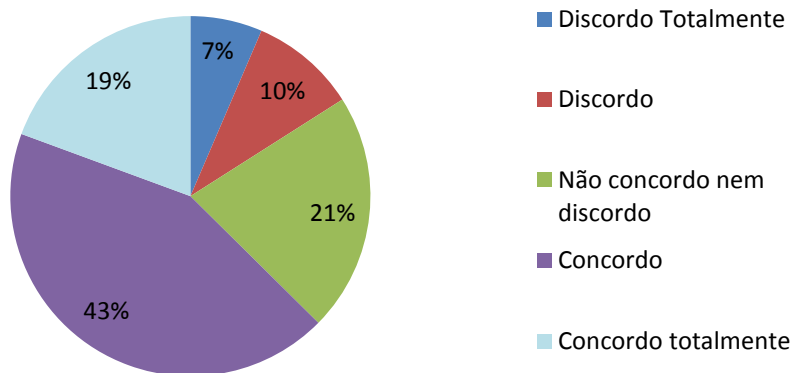


**Média: 3,71 Moda: 4**

A maior parte dos inquiridos respondeu afirmativamente a esta questão, com 33% a responderem `concordo totalmente`, 36% `concorde`, 14% `não concordo nem discordo`, 5% `discordo` e 12% `discordo totalmente`.

Registou-se uma média de 3,71 (escala de 1 a 5) e a resposta mais dada foi (moda) `concorde`.

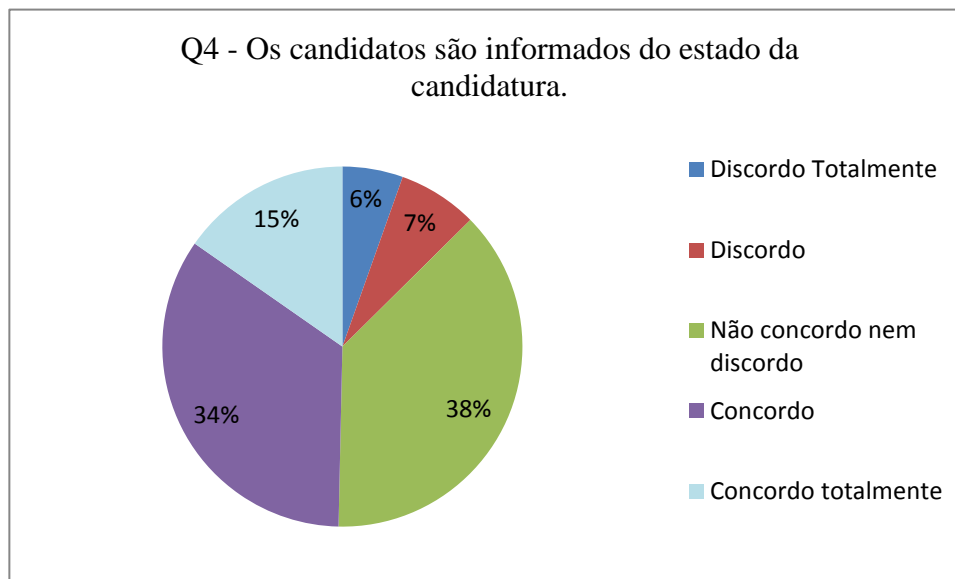
Q3 - É dada prioridade a trabalhadores internos em detrimento a candidatos externos.



**Média: 3,60 Moda: 4**

A maior parte dos inquiridos respondeu afirmativamente a à 3ª questão, com 19% a responderem `concordo totalmente`, 43% `concorde`, 21% `não concordo nem discordo`, 10% `discordo` e 7% `discordo totalmente`.

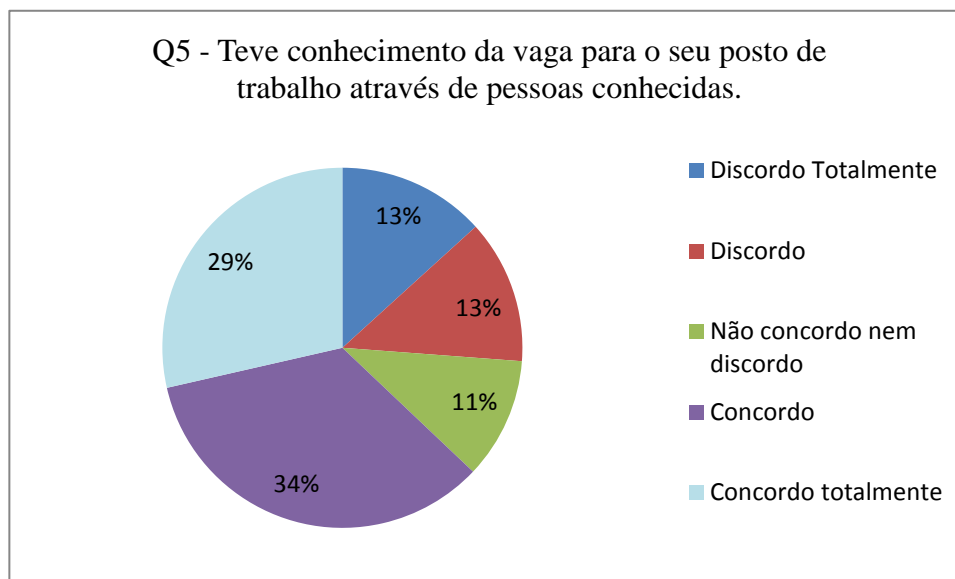
Registou-se uma média de 3,60 (escala de 1 a 5) e a resposta mais dada foi (moda) 'concordo'.



**Média: 3,47 Moda: 3**

Os inquiridos responderam da seguinte forma à questão 4: 15% 'concordo totalmente', 34% 'concordo', 38% 'não concordo nem discordo', 7% 'discordo' e 6% 'discordo totalmente'.

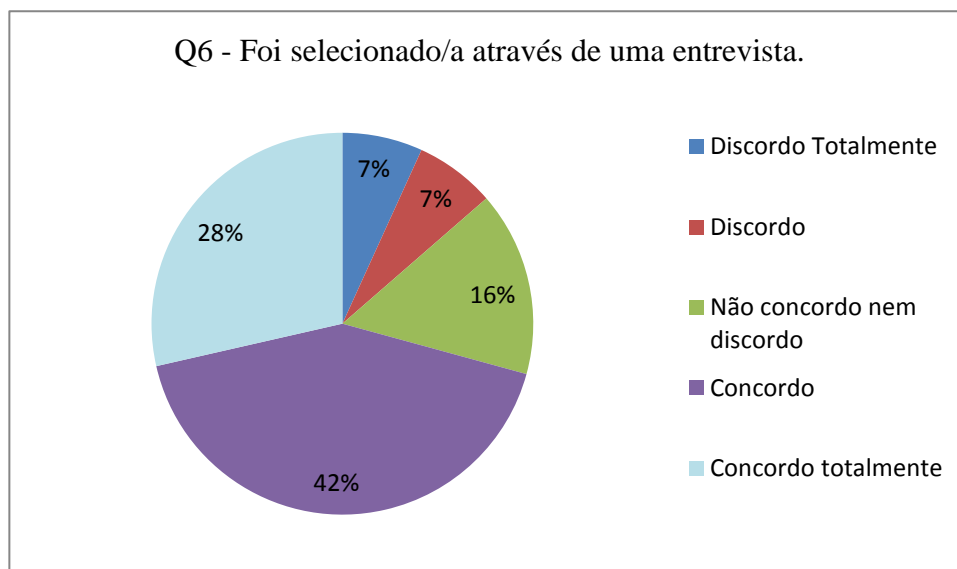
Registou-se uma média de 3,47 (escala de 1 a 5) e a resposta mais dada foi (moda) 'não concordo nem discordo'.



**Média: 3,52 Moda: 4**

Na 5ª questão os inquiridos responderam positivamente na sua maioria, com 29% a responderem `concordo totalmente`, 34% `concordo`, 11% `não concordo nem discordo`, 13% `discordo` e 13% `discordo totalmente`.

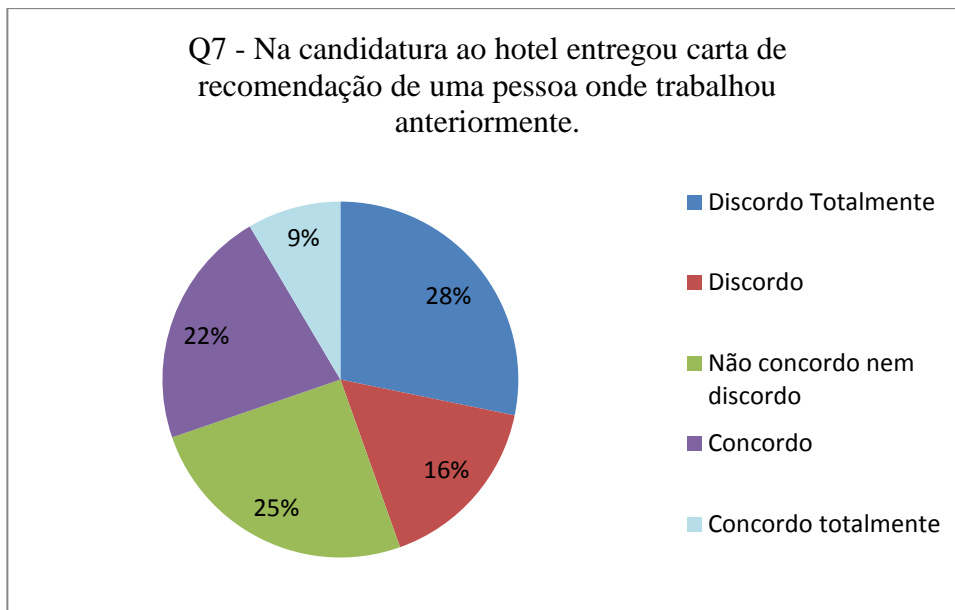
Registou-se uma média de 3,52 (escala de 1 a 5) e a resposta mais dada foi (moda) `concordo`.



**Média: 3,79 Moda: 4**

Registou-se nesta questão uma maioria de inquiridos a responder positivamente, com 28% a responderem `concordo totalmente`, 42% `concordo`, 16% `não concordo nem discordo`, 7% `discordo` e 7% `discordo totalmente`.

Registou-se uma média de 3,79 (escala de 1 a 5) e a resposta mais dada foi (moda) `concordo`.

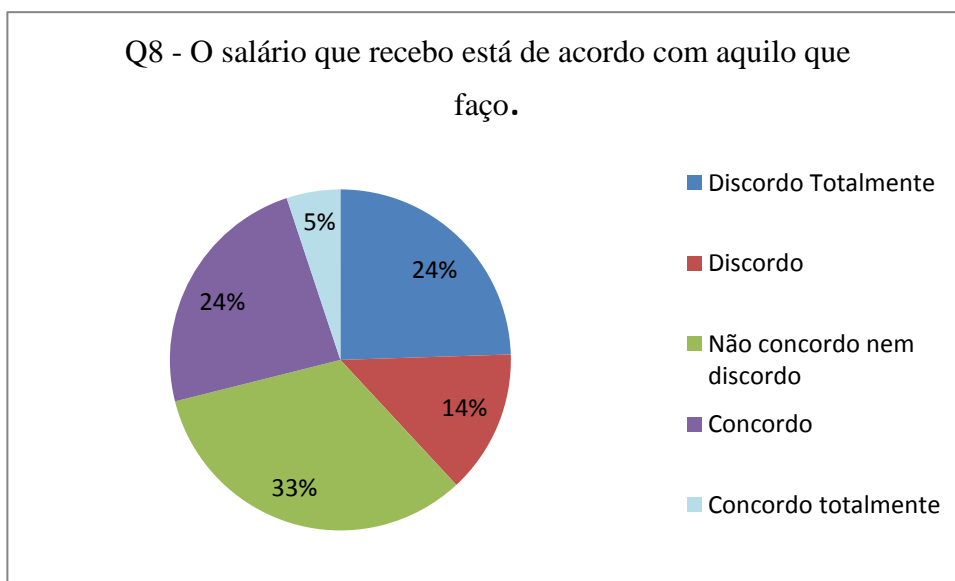


**Média: 2,66 Moda: 1**

Na 7ª questão os inquiridos responderam da seguinte forma: 9% 'concordo totalmente', 22% 'concordo', 25% 'não concordo nem discordo', 16% 'discordo' e 28% 'discordo totalmente'.

Registou-se uma média de 2,66 (escala de 1 a 5) e a resposta mais dada foi (moda) 'discordo totalmente'.

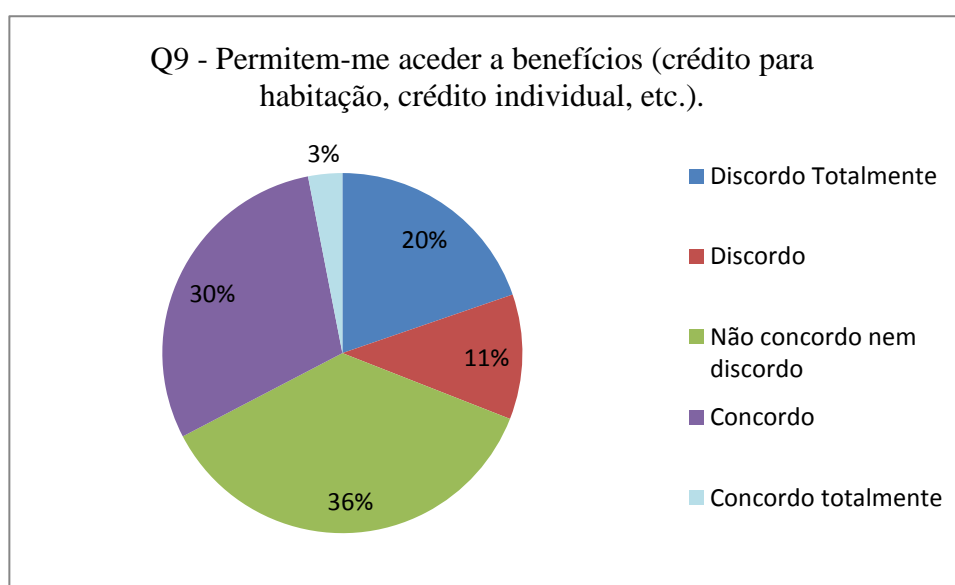
### Remunerações e carreira



**Média: 2,71 Moda: 3**

Os inquiridos responderam da seguinte forma a esta questão: 5% `concordo totalmente`, 24% `concordo`, 33% `não concordo nem discordo`, 14% `discordo` e 24% `discordo totalmente`.

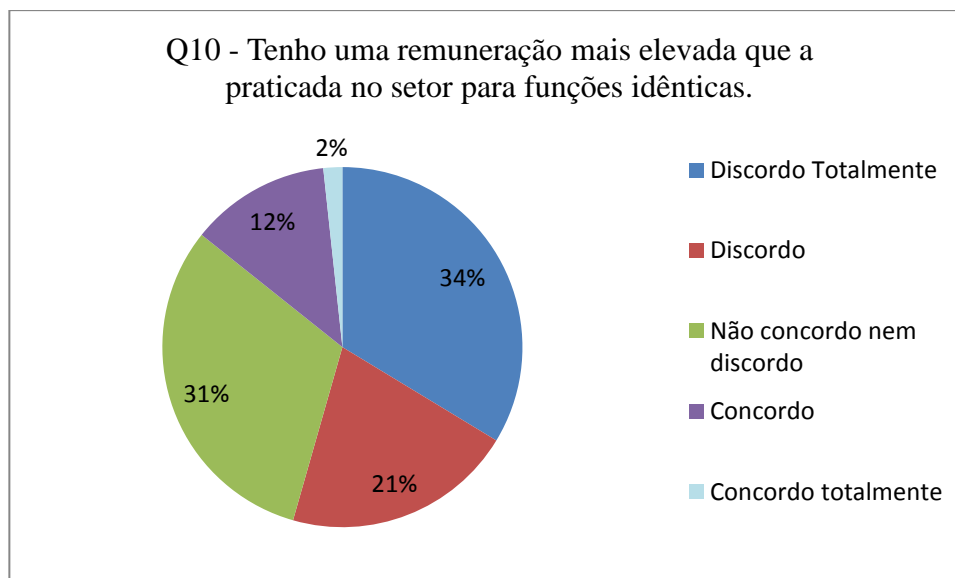
Registou-se uma média de 2,71 (escala de 1 a 5) e a resposta mais dada foi (moda) `não concordo nem discordo`.



**Média: 2,85 Moda: 3**

Os inquiridos responderam da seguinte forma a esta questão: 3% `concordo totalmente`, 30% `concordo`, 36% `não concordo nem discordo`, 11% `discordo` e 20% `discordo totalmente`.

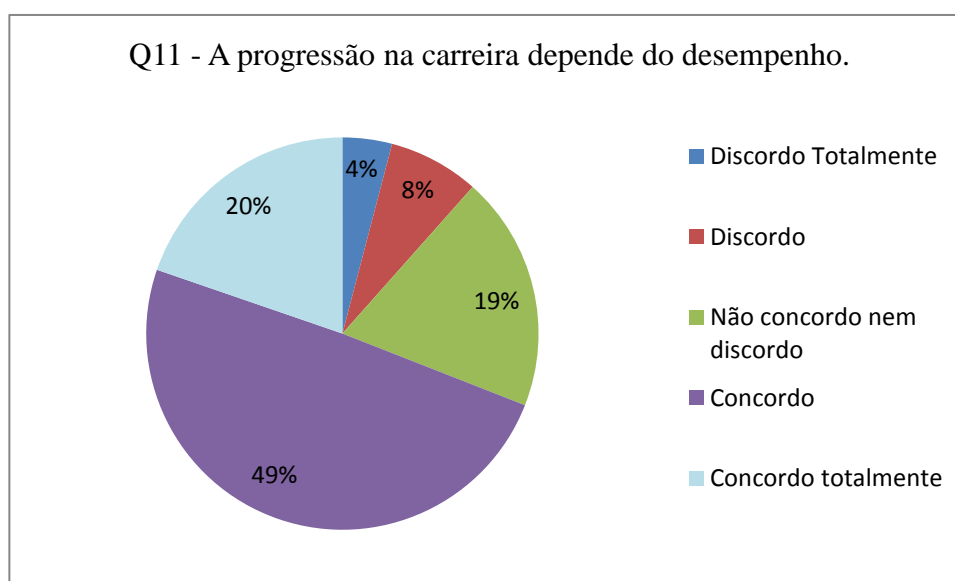
Registou-se uma média de 2,85 (escala de 1 a 5) e a resposta mais dada foi (moda) `não concordo nem discordo`.



**Média: 2,28 Moda: 1**

A maioria inquiridos responderam, na sua maioria, negativamente a esta questão com 2% a responderem 'concordo totalmente', 12% 'concordo', 31% 'não concordo nem discordo', 21% 'discordo' e 34% 'discordo totalmente'.

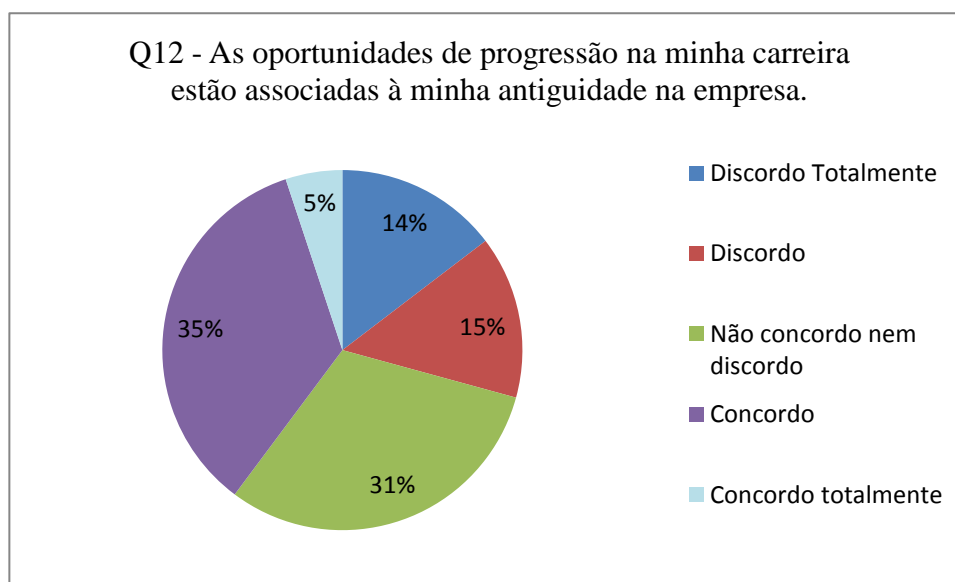
Registou-se uma média de 2,28 (escala de 1 a 5) e a resposta mais dada foi (moda) 'discordo totalmente'.



**Média: 3,73 Moda: 4**

A maior parte dos inquiridos respondeu afirmativamente a esta questão, com 20% a responderem 'concordo totalmente', 49% 'concordo', 19% 'não concordo nem discordo', 8% 'discordo' e 4% 'discordo totalmente'.

Registou-se uma média de 3,73 (escala de 1 a 5) e a resposta mais dada foi (moda) 'concordo'.

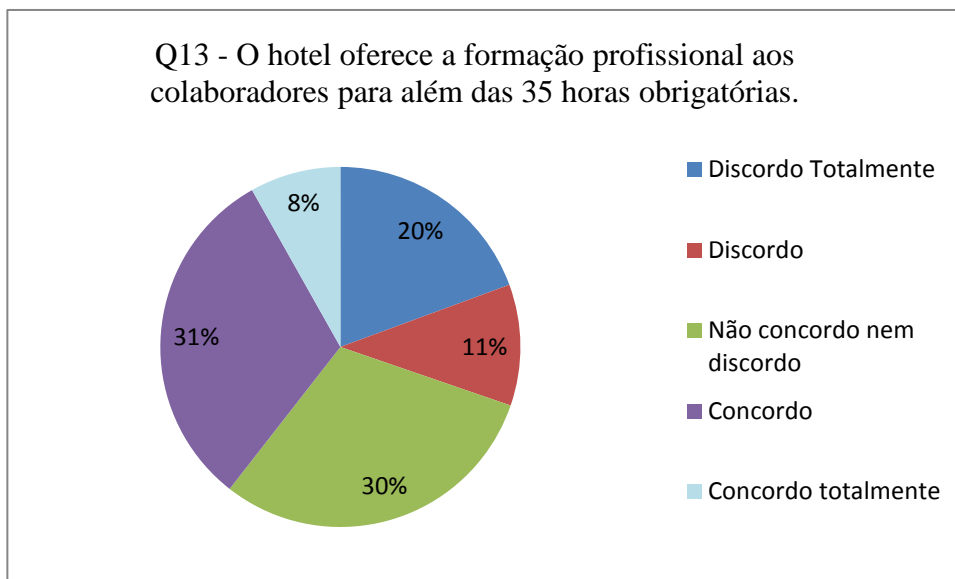


**Média: 3,01 Moda: 4**

Os inquiridos responderam da seguinte forma a esta questão: 5% 'concordo totalmente', 35% 'concordo', 31% 'não concordo nem discordo', 15% 'discordo' e 14% 'discordo totalmente'.

Registou-se uma média de 3,01 (escala de 1 a 5) e a resposta mais dada foi (moda) 'concordo'.

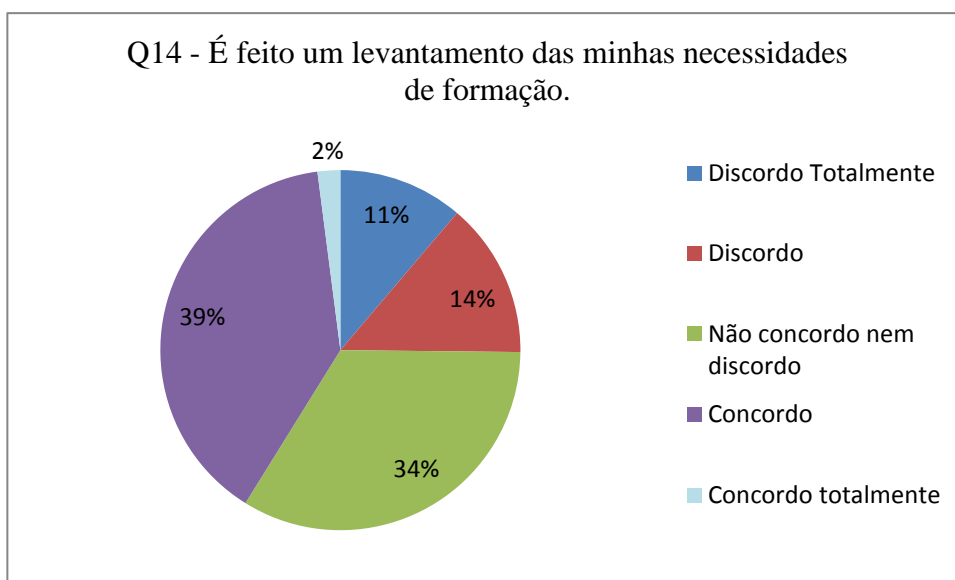
## Formação



**Média: 2,98 Moda: 4**

Os inquiridos responderam da seguinte forma a esta questão: 8% `concordo totalmente`, 31% `concordo`, 30% `não concordo nem discordo`, 11% `discordo` e 20% `discordo totalmente`.

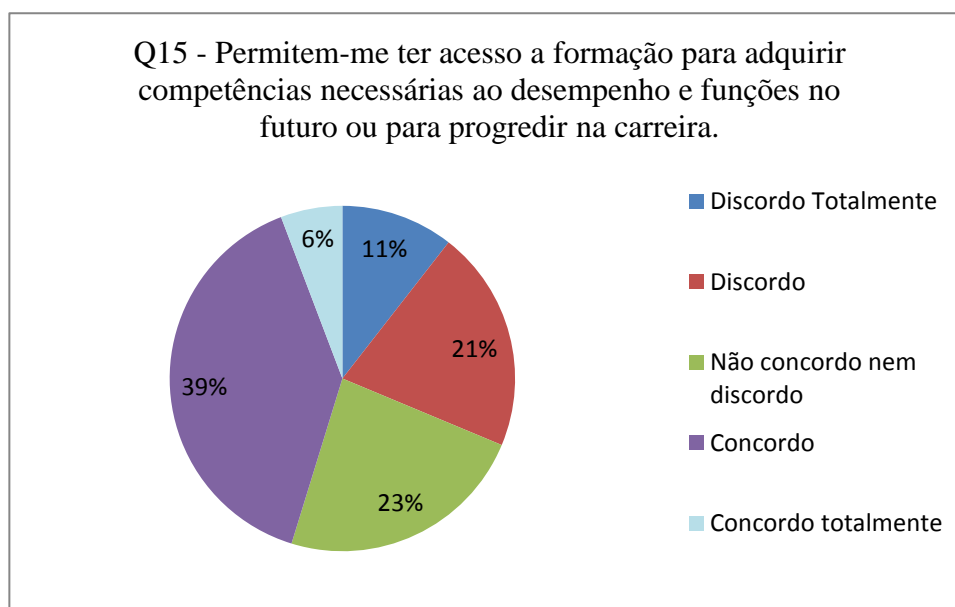
Registou-se uma média de 2,98 (escala de 1 a 5) e a resposta mais dada foi (moda) `concordo`.



**Média: 3,07 Moda: 4**

Na 14ª questão os inquiridos responderam da seguinte forma: 2% `concordo totalmente`, 39% `concordo`, 34% `não concordo nem discordo`, 14% `discordo` e 11% `discordo totalmente`.

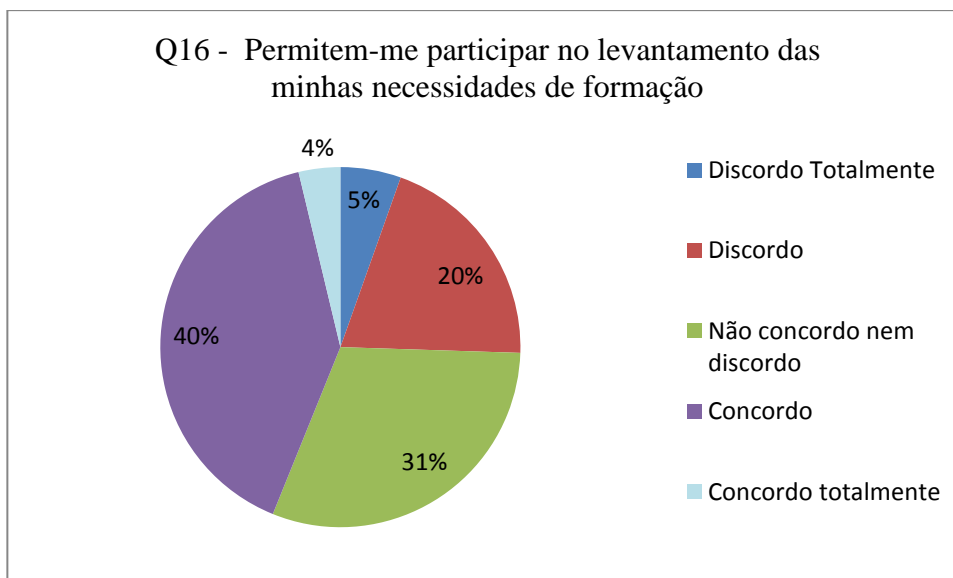
Registou-se uma média de 3.07 (escala de 1 a 5) e a resposta mais dada foi (moda) `concordo`.



**Média: 3,09 Moda: 4**

Na 16ª questão os inquiridos responderam da seguinte forma: 6% `concordo totalmente`, 39% `concordo`, 23% `não concordo nem discordo`, 21% `discordo` e 11% `discordo totalmente`.

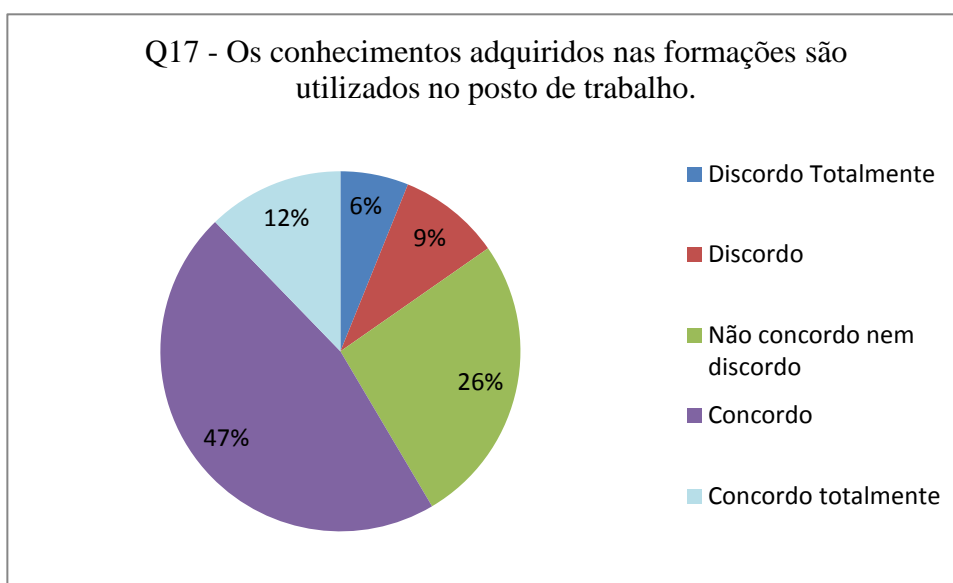
Registou-se uma média de 3.09 (escala de 1 a 5) e a resposta mais dada foi (moda) `concordo`.



**Média: 3,17 Moda: 4**

Nesta questão os inquiridos responderam da seguinte forma: 4% `concordo totalmente`, 40% `concordo`, 31% `não concordo nem discordo`, 20% `discordo` e 5% `discordo totalmente`.

Registou-se uma média de 3.17 (escala de 1 a 5) e a resposta mais dada foi (moda) `concordo`.

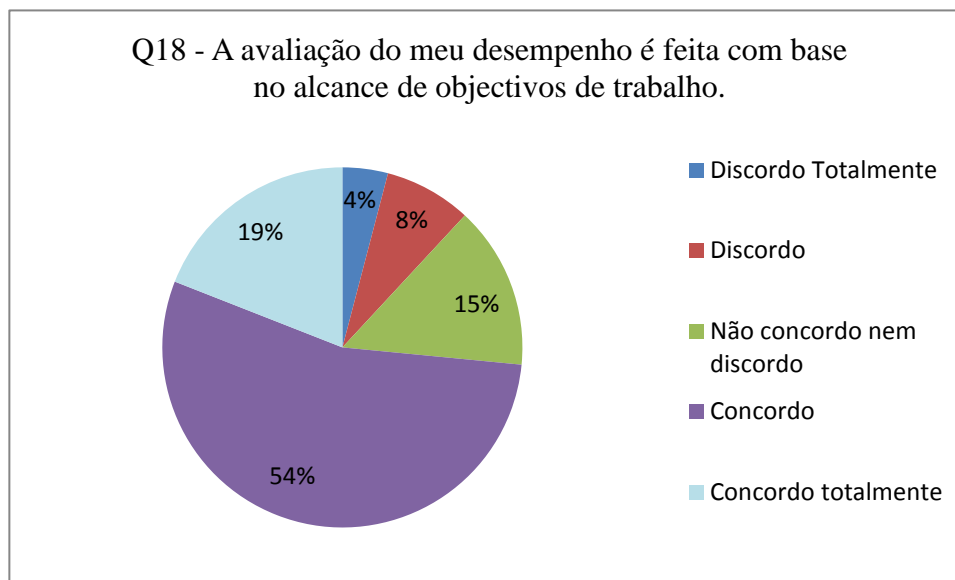


**Média: 3,49 Moda: 4**

A maior parte dos inquiridos respondeu afirmativamente a esta questão, com 12% a responderem `concordo totalmente`, 47% `concordo`, 26% `não concordo nem discordo`, 9% `discordo` e 6% `discordo totalmente`.

Registou-se uma média de 3,49 (escala de 1 a 5) e a resposta mais dada foi (moda) `concordo`.

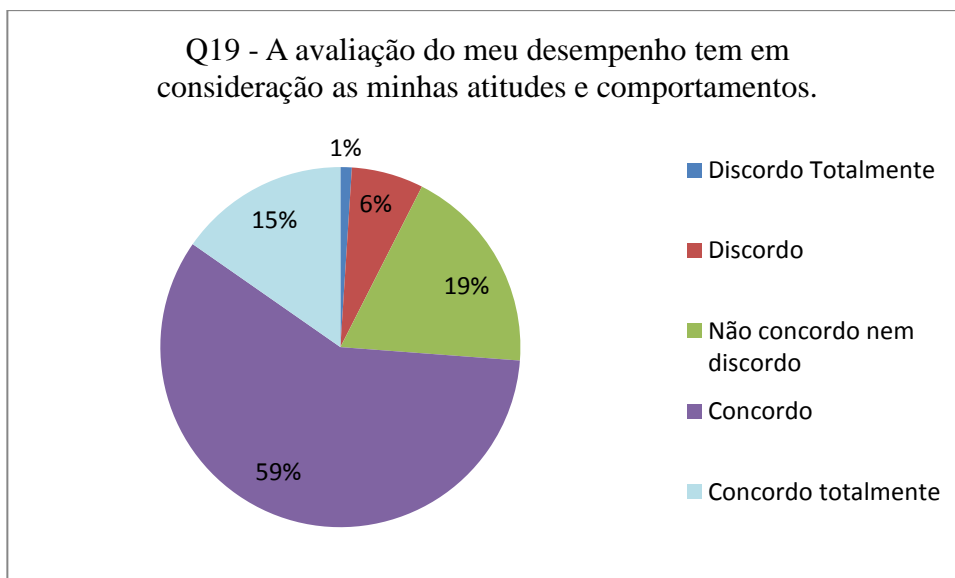
### Avaliação de desempenho



**Média: 3,77 Moda: 4**

Nesta questão a maior parte dos inquiridos respondeu positivamente a com 19% a responderem `concordo totalmente`, 54% `concordo`, 15% `não concordo nem discordo`, 8% `discordo` e 4% `discordo totalmente`.

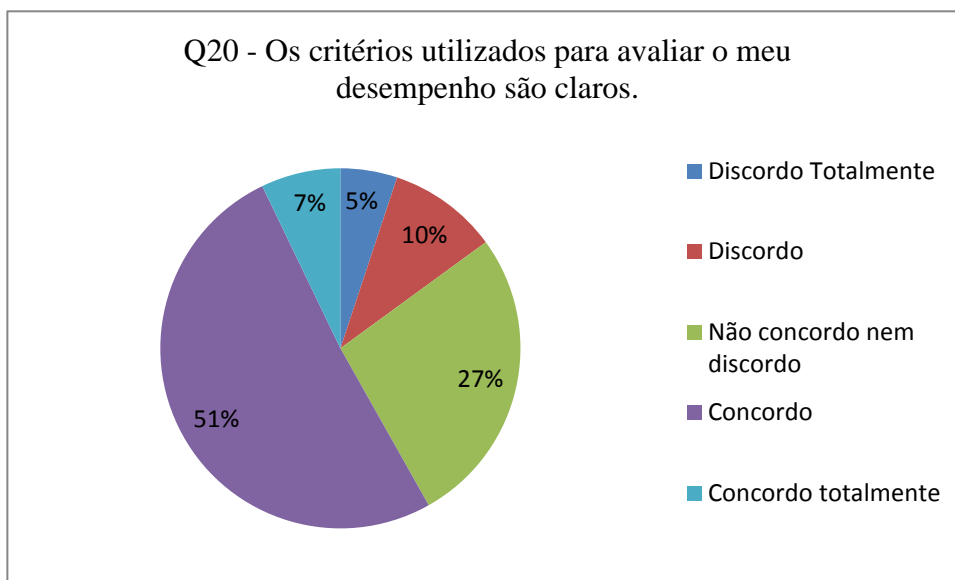
Registou-se uma média de 3,77 (escala de 1 a 5) e a resposta mais dada foi (moda) `concordo`.



**Média: 3,81 Moda: 4**

Os inquiridos na questão 19 responderam na sua maioria afirmativamente, com 15% a responderem `concordo totalmente`, 59% `concordo`, 19% `não concordo nem discordo`, 6% `discordo` e 1% `discordo totalmente`.

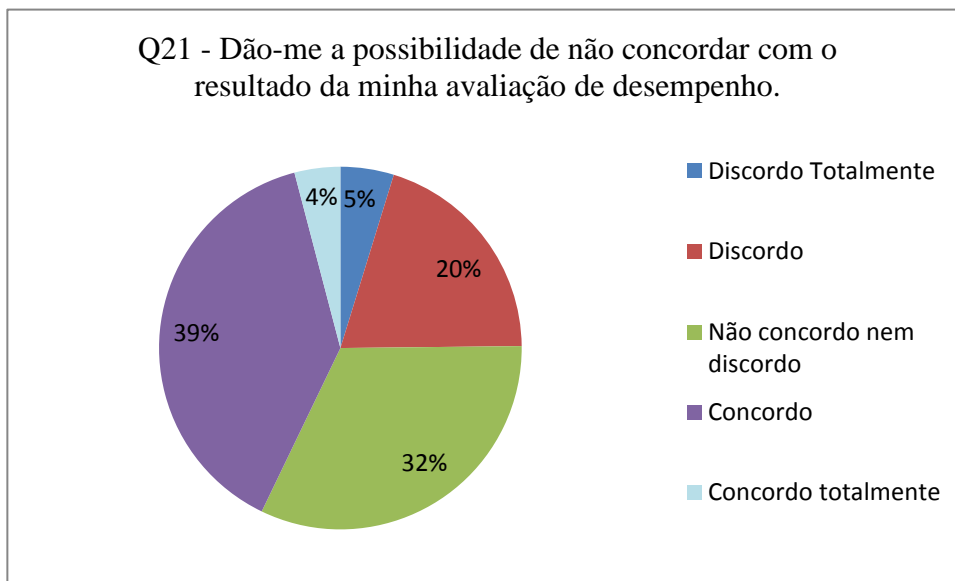
Registou-se uma média de 3,81 (escala de 1 a 5) e a resposta mais dada foi (moda) `concordo`.



**Média: 3,45 Moda: 4**

A maior parte dos inquiridos respondeu afirmativamente a esta questão, com 7% a responderem `concordo totalmente`, 51% `concordo`, 27% `não concordo nem discordo`, 10% `discordo` e 5% `discordo totalmente`.

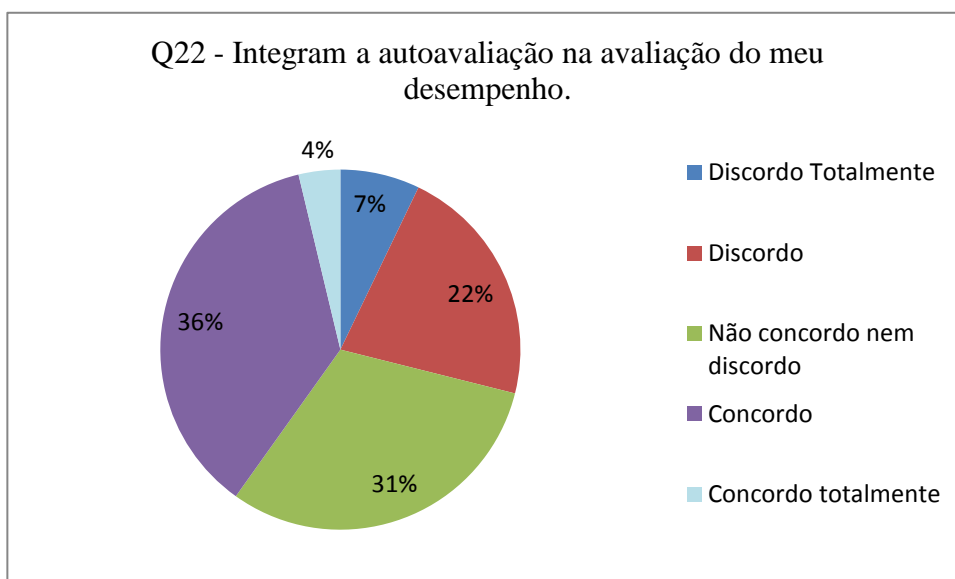
Registou-se uma média de 3,45 (escala de 1 a 5) e a resposta mais dada foi (moda) 'concordo'.



**Média: 3,17 Moda: 4**

Nesta questão os inquiridos responderam da seguinte forma: 4% 'concorde totalmente', 39% 'concordo', 32% 'não concordo nem discordo', 20% 'discordo' e 5% 'discordo totalmente'.

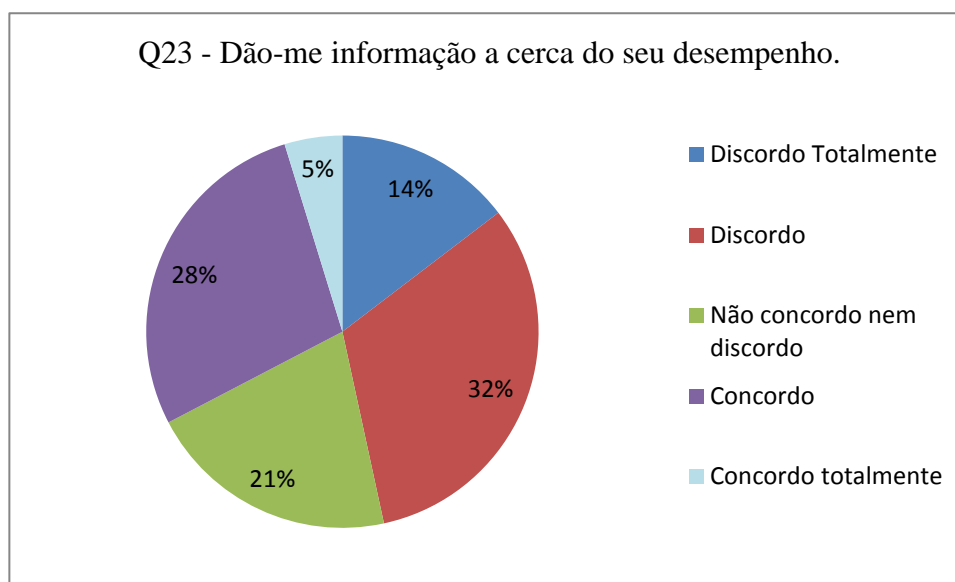
Registou-se uma média de 3.17 (escala de 1 a 5) e a resposta mais dada foi (moda) 'concordo'.



**Média: 3,08 Moda: 4**

Na questão 22 os inquiridos responderam da seguinte forma: 4% `concordo totalmente`, 40% `concordo`, 31% `não concordo nem discordo`, 20% `discordo` e 5% `discordo totalmente`.

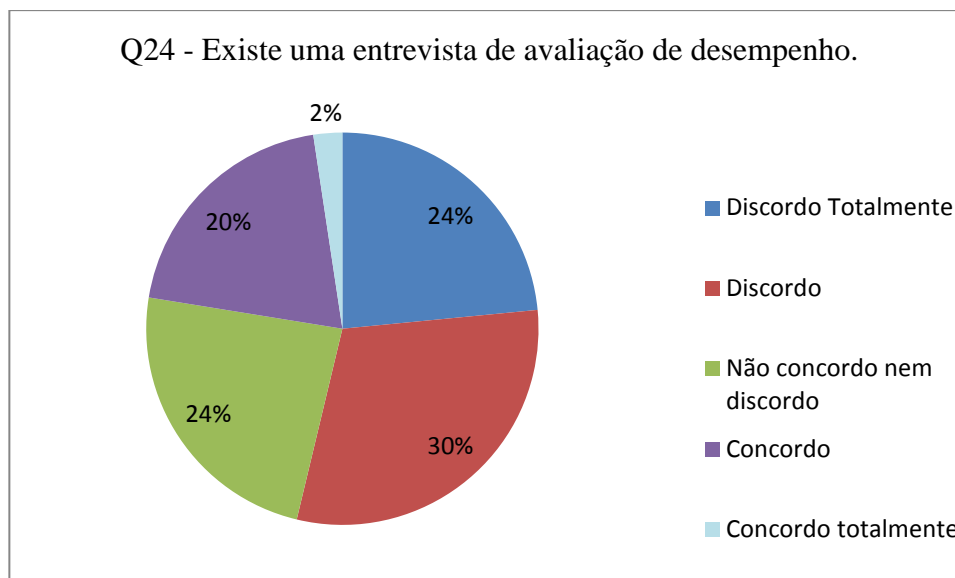
Registou-se uma média de 3.17 (escala de 1 a 5) e a resposta mais dada foi (moda) `concordo`.



**Média: 2,76 Moda: 2**

Na questão 23 os inquiridos responderam da seguinte forma: 5% `concordo totalmente`, 28% `concordo`, 21% `não concordo nem discordo`, 32% `discordo` e 14% `discordo totalmente`.

Registou-se uma média de 2,76 (escala de 1 a 5) e a resposta mais dada foi (moda) `discordo`.



**Média: 2,48 Moda: 2**

Nesta questão os inquiridos responderam da seguinte forma: 2% `concordo totalmente`, 20% `concordo`, 24% `não concordo nem discordo`, 30% `discordo` e 24% `discordo totalmente`.

Registou-se uma média de 2,48 (escala de 1 a 5) e a resposta mais dada foi (moda) `discordo`.

## Questionário – Gestão de Desempenho no setor hoteleiro

Este questionário tem como objetivo contribuir para um estudo académico, visando a obtenção do grau mestre em Gestão de Empresas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

<b>Responda, com um X, numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), qual o seu grau de concordância com cada uma das afirmações seguintes:</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não discordo nem Concordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
<b>Perguntas</b>	1	2	3	4	5
P1- A seleção e recrutamento são feitas por uma pessoa do Hotel onde trabalho.					
P2- A chefia do departamento onde a vaga é aberta participa no processo de recrutamento e seleção.					
P3- É dada prioridade a trabalhadores internos em detrimento a candidatos externos.					
P4- Os candidatos são informados do estado da candidatura.					
P5- O conhecimento de vagas disponíveis é feito através de pessoas conhecidas.					
P6- A seleção é feita através de uma entrevista					
P7- Na candidatura ao hotel, uma carta de recomendação de uma pessoa onde trabalhou anteriormente.					
P8- O salário que recebo está de acordo com aquilo que faço.					

P9- Permitem-me aceder a benefícios (crédito para habitação, crédito individual, etc.).					
P10- Tenho uma remuneração mais elevada que a praticada no setor para funções idênticas.					
P11- A progressão na carreira depende do desempenho.					
P12- As oportunidades de progressão na minha carreira estão associadas à minha antiguidade na empresa.					
P13- O hotel oferece a formação profissional aos colaboradores para além das 35 horas obrigatórias.					
P14- É feito um levantamento das minhas necessidades de formação.					
P15- Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho e funções no futuro ou para progredir na carreira.					
P16- Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.					
P17- Os conhecimentos adquiridos nas formações são utilizados no posto de trabalho.					
P18- A avaliação do meu desempenho é feita com base no alcance de objetivos de trabalho.					
P19- A avaliação do meu desempenho tem em consideração as minhas atitudes e comportamentos.					
P20- Os critérios utilizados para avaliar o meu desempenho são claros					

P21- Dão-me a possibilidade de não concordar com o resultado da minha avaliação de desempenho.					
P22- Integram a autoavaliação na avaliação do desempenho.					
P23- Dão informação acerca do desempenho.					
P24- Existe uma entrevista de avaliação de desempenho.					

**Obrigado pela sua colaboração!**