Lusíada
Repositório das Universidades Lusíada

Universidades Lusíada

Passos, Ana Paula Lúcio Lourenço, 1967-
Madureira, César Nuno Grima, 1971-
Esteves, Maria Teresa Fortunato Pereira, 1962

Especificidades das práticas de gestão de recursos humanos no sector hoteleiro em Portugal

http://hdl.handle.net/11067/1362

Metadados

Data de Publicação 2014

Resumo A maior exigência dos clientes associada à instabilidade económica, faz com que o sector hoteleiro viva actualmente grandes desafios. Neste artigo caracteriza-se o sector hoteleiro em Portugal. Na primeira parte descreve-se a estrutura empresarial e realiza-se uma caracterização quantitativa dos recursos humanos. Na segunda, apresentamos uma descrição geral das práticas de gestão de recursos humanos (GRH). Os resultados revelam um sector baseado em mão de obra intensiva, maioritariamente repre...

Palavras Chave Indústria hoteleira - Gestão de pessoal, Indústria hoteleira - Portugal

Tipo article

Revisão de Pares Não

Coleções [ULL-FCEE] LEE, n. 18 (2014)

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-10-12T09:22:29Z com informação proveniente do Repositório

http://repositorio.ulusiada.pt

ESPECIFICIDADES DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SECTOR HOTELEIRO EM PORTUGAL

Ana Paula Passos
Universidade Lusíada de Lisboa

César Madureira
Universidade Lusíada de Lisboa
ISCTE-IUL

Teresa Pereira Esteves
Universidade Lusíada de Lisboa
Instituto Superior de Gestão Bancária

Resumo: A maior exigência dos clientes associada à instabilidade económica, faz com que o sector hoteleiro viva actualmente grandes desafios.

Neste artigo caracteriza-se o sector hoteleiro em Portugal. Na primeira parte descreve-se a estrutura empresarial e realiza-se uma caracterização quantitativa dos recursos humanos. Na segunda, apresentamos uma descrição geral das práticas de gestão de recursos humanos (GRH).

Os resultados revelam um sector baseado em mão de obra intensiva, maioritariamente representado por mulheres e com um baixo nível de qualificações. Apenas nas empresas de maior dimensão se verifica alguma preocupação e investimento nas práticas de GRH.

A necessidade de aumentar o nível de qualificações dos recursos humanos deverá levar os responsáveis pela gestão a procurar colaboradores com as qualificações e competências necessárias para responder às novas exigências do sector.

Palavras-chave: Sector hoteleiro; Portugal; Recursos Humanos; Práticas de GRH.

Abstract: High-profile clients associated with economic instability makes the hotel industry currently facing major challenges.

This article emphasizes the hotel industry in Portugal. In the first part we describe the corporate structure and we perform a quantitative characterization of human resources. In the second part, we present an overview of the human resource management practices (HRM). The results show a sector consisting of labor intensive works, mainly represented by women with a low level of qualifications. Only in larger companies there is some concern and investment in HRM practices.

The need to increase a better qualified staff of human resources should promote the authorities for the border management seeking staff with qualifications and skills required to meet the new demands of the sector.

Key-words: Hotel industry; Portugal; Human Resources; HRM Practices.

1. Introdução

No actual contexto económico, são muitos os desafios que se colocam ao sector hoteleiro em Portugal, tendo a GRH o papel fundamental de adoptar modelos de gestão que permitam satisfazer as necessidades de um mercado cada vez mais exigente.

O sector hoteleiro é sobretudo um prestador de serviços e, como tal, depende essencialmente dos seus recursos humanos. Num ambiente em que a diversidade da procura, resultante da alteração dos hábitos de consumo dos clientes, e a crescente exigência da qualidade do serviço se tornam características cada vez mais marcantes no sector, a hotelaria tem que adoptar estratégias competitivas de forma a ajustar-se às alterações do mercado e às novas necessidades dos clientes. A qualidade do serviço prestado torna-se numa fonte de vantagem competitiva, mas, para que esta seja possível, a organização deverá dispor de recursos humanos competentes, motivados e empenhados com os objectivos da organização.

A escolha do sector hoteleiro para a realização do trabalho empírico teve subjacente o reconhecimento da importância da GRH como uma área central para este sector em que a qualidade do atendimento é fundamental e tem um papel importante na percepção do cliente acerca do serviço prestado.

Este artigo pretende caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos no sector hoteleiro em Portugal.

2. Enquadramento teórico

Nas últimas décadas, a gestão de recursos humanos tem adquirido relevância como factor influenciador do desempenho organizacional. Todavia, apesar de um considerável número de estudos empíricos revelar a existência de uma relação positiva entre práticas consideradas de elevado desempenho ou melhores práticas e a eficácia organizacional (e.g. Arthur, 1994; Mac Duffie, 1995; Dalaney & Husselid, 1996; Delery & Doty, 1996; Sun, Aryee & Law, 2007; Monteiro, 2008; Chand, 2010; Khan, 2010 e Esteves & Caetano, 2008, 2010), existe alguma controvérsia associada ao estudo desta relação. Se, por um lado, alguns

autores (e.g. Arthur, 1994; Pfeffer, 1994; Sun, Aryee & Law, 2007) consideram que existe um conjunto de práticas de GRH que contribuem de forma universal para a eficácia organizacional, já outros (e.g. Dyer & Reeves, 1995; Delery & Doty, 1996), adoptam uma perspectiva contingencial, considerando que a relação entre práticas de GRH e desempenho da empresa é potenciada quando existe um conjunto de práticas articuladas com a estratégia da empresa.

Num mercado fortemente globalizado e competitivo exige-se cada vez mais às organizações uma grande capacidade de reacção e adaptação às mudanças que se operam no seu meio envolvente. O sucesso ou insucesso destas, passa, em grande medida, pela forma como gerem os seus recursos humanos, constituindo a GRH um factor determinante do seu êxito (Caetano & Fernandes, 2000). Inserida nesta realidade, a temática das práticas de GRH assume cada vez mais importância nas organizações, sendo estas consideradas como um instrumento de grande valor para estimular os colaboradores a terem um desempenho de qualidade.

No sector hoteleiro, considerando as suas especificidades, a GRH é premente. Baseado em mão de obra intensiva, este sector é, sobretudo, um prestador de serviços e, como tal, depende essencialmente dos seus recursos humanos que pela sua qualidade se tornam num dos activos mais importantes.

3. Metodologia

Com este estudo pretendemos caracterizar a gestão de recursos humanos no sector hoteleiro em Portugal. Neste âmbito, apresentamos a estrutura empresarial dos estabelecimentos hoteleiros inseridos, de acordo com o Decreto-Lei 182/93 de 14 de Maio, no Grupo 551, Divisão 55[1] e uma caracterização quantitativa dos recursos humanos do sector, que tiveram subjacente uma análise e síntese da informação disponibilizada pelo Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério da Solidariedade e Segurança Social (GEP/MSSS)[2] e pelo Serviço Regional de Estatística dos Açores (SREA)[3].

Posteriormente, baseados em entrevistas[4] exploratórias a responsáveis do sector, caracterizamos as práticas de GRH.

O guião das entrevistas foi baseado nos resultados de um conjunto de estudos empíricos que analisam a relação entre práticas de GRH e resultados organizacionais[5]; os entrevistados foram representantes de associações sindicais

[1] O Decreto-Lei 182/93, de 14 de Maio, define a tipologia do alojamento e respetivos códigos de identificação.

[2] A informação reporta a Outubro de 2010.

[3] A informação reporta a Julho de 2010.

[4] As entrevistas foram realizadas entre Abril e Junho de 2012.

[5] Arthur (1994), Husselid (1995), Dalaney & Huselid (1996), Ichiniowski, Shaw & Prennushi. (1997), Hoque (1999), Rogg *et al* (2001), Guest *et al* (2003), Cho & Woods (2005), Sun, Aryee & Law (2007), Akhtar, Ding & Ge (2008), Monteiro (2008), Chand (2010), Nguyen, Truong & Buyens (2010), Khan

(Coordenador da FESAHT - Federação dos Sindicatos de Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal, um técnico da FETESE - Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores de Escritório e Serviços) e um representante de uma associação patronal (Directora-Adjunta da AHRESP - Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal).

Para complementar e triangular a informação recolhida nas entrevistas, recorremos também ao confronto da informação obtida com os resultados de estudos empíricos realizados no sector hoteleiro em Portugal (Trindade, 2006; Martins & Machado, 2005 e Tavares & Caetano, 2000).

4. Resultados

4.1. - Estrutura empresarial

Em 2010 a estrutura empresarial do sector (Quadro 1) apresenta-se maioritariamente constituída por microempresas[6], 1.659 estabelecimentos, representando 60,5% do total. As pequenas empresas representam 28,6% dos estabelecimentos, as de média dimensão, 7,4% e as grandes empresas, 0,1% do total.

A região Norte concentra o maior número de estabelecimentos, 611, representando 22,3% e apresenta 6.481 trabalhadores, (14,3%). No entanto, são as regiões do Algarve (528 empresas) e Lisboa (550 empresas), que detêm a maior percentagem de trabalhadores, 27,6% e 24,6%, respectivamente. Este resultado verifica-se pelo facto de ser nestas regiões que estão localizadas as empresas de maior dimensão (duas no Algarve, com 785 trabalhadores e uma em Lisboa, com 336).

(2010), Gurbuz & Mert (2011).

[6] De acordo com a Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, Jornal Oficial da União Europeia 20.5.2003, Artigo 2º, entende-se por média empresa, aquela que emprega menos de 250 trabalhadores, pequena empresa, aquela que emprega menos de 50 trabalhadores e microempresa, aquela que emprega menos de 10 trabalhadores.

Quadro nº 1: Número de estabelecimentos hoteleiros em 2010 por NUTT II segundo a dimensão e o número de pessoas ao serviço

Escalão de dimensão					1 a 9 pessoas		10 a 49 pessoas		50 a 249 pessoas		mais de 250 pessoas	
NUT II	Total de estabelecimentos		Total de pessoas ao serviço		Total de micro empresas / %		Total de pequenas empresas / %		Total de médias empresas / %		Total de grandes empresas / %	
	Nº	%	Nº	%								
Alentejo	211	7,7 %	1909	4,2 %	151	5,5 %	56	2,0 %	3	0,1 %	-	-
Algarve	528	19,3 %	12523	27,6 %	287	10,5 %	167	6,1 %	71	2,6 %	2	0,1 %
Centro	556	20,3 %	5782	12,8 %	369	13,5 %	178	6,5 %	8	0,3 %	-	-
Lisboa	550	20,1 %	11150	24,6 %	319	11,6 %	166	6,1 %	62	2,3 %	1	0,0 %
Norte	611	22,3 %	6481	14,3 %	434	15,8 %	157	5,7 %	18	0,6 %	-	-
RAA	82	3,0 %	1634	3,6 %	-	-	-	-	-	-	-	-
RAM	201	7,3 %	5871	12,9 %	99	3,6 %	61	2,2 %	41	1,5 %	-	-
TOTAL	2739	100 %	45350	100 %	1659	60,5 %	785	28,6 %	203	7,4 %	3	0,1 %

Fonte: Elaboração dos autores (Dados fornecidos pelo SREA para a RAA e pelo GEP/MSSS para as restantes NUT II)

Com referência ao INE (2011), em Julho de 2010, os estabelecimentos hoteleiros dispunham de uma oferta de 124.542 quartos com 279.506 camas, capacidade superior à de 2009 em 3,2% e 2,1% respectivamente. Este crescimento poderá, eventualmente, ser resultado do aumento do número de estabelecimentos hoteleiros em 1,2%, durante o mesmo período.

Mais de metade da capacidade de alojamento foi disponibilizada pelos hotéis (53,4%). Regionalmente, o Algarve dispõe da maior oferta de camas (35,4%), secundado por Lisboa (19,2%) e pelo Centro e Norte (aproximadamente 14% cada). A região autónoma dos Açores (RAA) é a que apresenta a menor oferta, 3,1%.

4.2. Caracterização dos recursos humanos no sector

De acordo com os dados do Quadro 2, constata-se a nível do emprego do sector, uma maior representatividade de emprego feminino. Mais de metade dos empregados (55,7%) são mulheres, sendo a faixa etária predominante a dos 35 aos 44 anos. O maior número de homens insere-se na faixa etária dos 25 aos 34 anos.

Regionalmente, se compararmos o total de homens e o total de mulheres com o total de pessoas ao serviço nos estabelecimentos hoteleiros, verifica-se que a maior percentagem de mulheres está na região Centro (63,8%). Em relação aos homens é na região de Lisboa que se verifica a percentagem mais elevada, 48,8%.

Quadro nº 2: Número de pessoas ao serviço em 2010, segundo o escalão etário e o sexo

Escalão etário	Homens			Mulheres			15 a 24 anos		25 a 34 anos	
NUT II	Total	%/Total	%/NUT II	Total	%/Total	%/NUT II	H	M	H	M
Alentejo	753	1,7 %	39,4 %	1156	2,6 %	60,6	106	129	270	329
Algarve	5920	13,1 %	47,3 %	6603	14,6 %	52,7	573	354	1651	1465
Centro	2094	4,6 %	36,2 %	3688	8,1 %	63,8	281	363	655	940
Lisboa	5445	12,0 %	48,8 %	5705	12,6 %	51,2	603	458	1750	1567
Norte	2620	5,8 %	40,4 %	3861	8,5 %	59,6	348	457	890	1027
RAA	424	0,9 %	25,0 %	908	2,0 %	55,3	69	108	144	354
RAM	2546	5,6 %	43,4 %	3325	7,3 %	56,6	229	177	714	860
TOTAL	19802	43,7 %		25246	55,7 %		2209	2046	6074	6542

Escalão etário	35 a 44 anos		45 a 54 anos		55 e mais anos		55 a 64 anos		65 e mais anos	
NUT II	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Alentejo	159	246	126	311	-	-	74	129	13	9
Algarve	1413	1763	1322	1885	-	-	853	1046	96	88
Centro	500	877	390	987	-	-	221	465	45	46
Lisboa	1299	1516	1009	1348	-	-	664	743	98	61
Norte	603	1021	490	956	-	-	250	374	33	23
RAA	110	268	69	143	32	35	-	-	-	-
RAM	709	1114	599	836	-	-	265	319	27	17
TOTAL	4793	6805	4005	6466	32	35	2327	3076	312	244

Fonte: Elaboração dos autores (Dados fornecidos pelo SREA para a RAA e pelo GEP/MSSS para as restantes NUT II)

Relativamente às habilitações literárias em 2010, 62,9% dos trabalhadores possuía o ensino básico ou inferior (Quadro 3); com o ensino secundário existiam 11.908 pessoas, 26,3%. Em relação ao ensino superior, apenas 9,9% do total dos trabalhadores possuía um diploma deste nível de ensino. A licenciatura é a habilitação mais frequente, detida por 3.213 pessoas, 7,1% do total. Lisboa é a região que apresenta o maior número de trabalhadores com o ensino superior, 1.566 pessoas. A região com a menor percentagem de trabalhadores com o ensino superior é a região autónoma dos Açores.

Quadro nº 3: Número de pessoas ao serviço em 2010, segundo as habilitações literárias

Habilitações Literárias / NUT II		Ensino Básico e inferior		Ensino Secundário		Ensino Superior					
						Bach.	Lic.	Mest.	Dout.	Total	
										Nº	% / Total
Alentejo		1156	2,5 %	567	1,3 %	15	154	6	3	178	0,4 %
Algarve		8256	18,2 %	3207	7,1 %	273	714	39	7	1033	2,3 %
Centro		3710	8,2 %	1489	3,3 %	105	437	21	7	570	1,3 %
Lisboa		6429	14,2 %	3098	6,8 %	393	1090	76	7	1566	3,4 %
Norte		3906	8,6 %	1809	4,0 %	145	585	22	2	754	1,7 %
RAA		990	2,2 %	284	0,6 %	-	-	-	-	58	0,1 %
RAM		4103	9,1 %	1454	3,2 %	54	233	17	4	308	0,7 %
TOTAL	Nº	28550	62,9 %	11908	26,3 %	985	3213	181	30	4467	9,9 %
	%					2,2 %	7,1 %	0,4 %	0,1 %		

Fonte: Elaboração dos autores (Dados fornecidos pelo SREA para a RAA e pelo GEP/MSSS para as restantes NUT II)

No que respeita ao escalão etário (Quadro 4), verifica-se que o dos 25 aos 34 anos é o que detém o maior número de empregados (12.118). Com o valor mais baixo, surge o escalão com 65 e mais anos (556).

Ao analisarmos idade e habilitações verifica-se que a maior percentagem de pessoas com o ensino básico, 18,1%, integra o escalão dos 45 aos 54 anos. Relativamente ao ensino secundário, o escalão dos 25 aos 34 anos é o que apresenta o valor mais elevado, 10,2%. É também neste escalão que se verifica a maior percentagem de pessoas com o ensino superior, 4,7%. Com excepção do escalão dos 15 aos 24 anos, constatamos que existe uma relação inversa entre idade e nível de habilitações.

Quadro nº 4: Número de pessoas ao serviço em 2010, segundo o escalão etário e as habilitações literárias

Escalão Etário / Habilitações		15 a 24 anos	25 a 34 anos	35 a 44 anos	45 a 54 anos	55 a 64 anos	65 e mais anos	Total de pessoas / escalão etário / habilitações	
								Nº	%
Total Geral	Nº	4078	12118	11220	10259	5403	556	45350	100 %
	%	9,0 %	26,7 %	24,7 %	22,6 %	11,9 %	1,2 %		
Inferior ao 1º ciclo do ensino básico		11	55	86	170	137	26	488	1,1 %
1º ciclo do ensino básico		86	400	1396	3361	3010	285	8544	18,8 %
2º ciclo do ensino básico		300	1184	2315	2276	724	62	6877	15,2 %
3º ciclo do ensino básico		1416	3664	3195	2383	901	86	11651	25,7 %
Total ensino básico	Nº	1813	5303	6965	8190	4772	459	27560	60,8 %
	%	4,0 %	11,7 %	15,4 %	18,1 %	10,5 %	1,0 %		
Ensino secundário		1845	4530	2962	1551	415	56	11367	25,1 %
ensino nível IV		35	109	64	34	12	-	257	0,6 %
Total secundário	Nº	1880	4639	3026	1585	427	56	11624	25,6 %
	%	4,2 %	10,2 %	6,7 %	3,5 %	0,9 %	0,1 %		
Bacharelato		45	401	363	122	44	9	985	2,1 %
Licenciatura		316	1656	775	303	136	20	3213	7,1 %
Mestrado		8	73	55	27	11	4	181	0,4 %
Doutoramento		-	9	11	8	-	1	30	0,1 %
Total ensino superior	Nº	369	2139	1204	460	191	34	4409	9,7 %
	%	0,8 %	4,7 %	2,7 %	1,0 %	0,4 %	0,1 %		

Fonte: Elaboração dos autores (Dados fornecidos pelo SREA para a RAA e pelo GEP/MSSS para as restantes NUT II)

Relativamente ao vínculo laboral, os trabalhadores com contrato de trabalho sem termo são os mais representativos em todas as regiões (64,8%), sendo o número mais elevado na região de Lisboa (7.366), seguido do Algarve (7.127), da região autónoma da Madeira (4.628), da região Norte (4.104), da região Centro (3.761), do Alentejo (1.291) e da região autónoma dos Açores (1.112). Os contratos de trabalho a termo representam cerca de 31%. O Algarve apresenta o valor mais elevado de contratos a termo (5.043), seguido de Lisboa (3.394), região Norte (2.048), região Centro (1.692), região autónoma da Madeira (1.154), Alentejo (510) e região autónoma dos Açores (203). Também se verificam situações de trabalhadores sem contrato, 2,3%.

A maioria dos trabalhadores, 93,5%, encontra-se abrangida por instrumento de regulamentação colectiva de trabalho. Todas as NUT II apresentam uma percentagem superior a 90%, sendo a região do Algarve a mais representativa,

com 98,7%. Os contratos colectivos de trabalho são a principal forma de regulamentação, abrangendo cerca de 78,5% do total dos trabalhadores; as portarias de regulamentação do trabalho (regulamento de condições mínimas) representam 12,8% e os acordos de empresa, 2,2%.

O número de trabalhadores por conta de outrem (TCO) representa 94,1% do total, sendo este valor mais elevado no regime de trabalho a tempo completo com 92,5%. Apenas 1,5% exerce actividade a tempo parcial.

A percentagem de TCO, em relação ao número total de pessoas ao serviço por NUT II é muito idêntica em todas as regiões, variando entre os 95,4% e 98,7%, sendo o Algarve a região que apresenta o valor mais elevado.

A análise realizada à estrutura empresarial, permite reconhecer que o sector hoteleiro é predominantemente composto por microempresas, sendo a região Norte a que detém o maior número de estabelecimentos.

De acordo com a caracterização feita, constata-se que o sector é maioritariamente representado pelo emprego feminino, sendo a faixa etária dos 25 aos 34 anos a mais representativa.

Relativamente às habilitações literárias, é de realçar o número muito significativo (cerca de 60%) dos trabalhadores com qualificação igual ou inferior ao ensino básico. Destes, mais de 30% não concluíram a escolaridade mínima obrigatória (3º ciclo do ensino básico). Com o ensino superior, o número é pouco expressivo, sendo o escalão etário dos 25 aos 34 anos o que apresenta o número mais elevado. À medida que se avança na faixa etária verifica-se que este número diminui, o que parece indiciar a tendência das unidades hoteleiras para admitirem na actualidade jovens com qualificações superiores, de forma a assegurarem uma melhor qualidade de prestação de serviço.

No que diz respeito ao vínculo laboral, verifica-se uma tendência para os contratos de trabalho sem termo (CTST). No entanto, existe um número significativo de contrato de trabalho com termo (CTCT), sobretudo na região do Algarve.

4.3. Caracterização das práticas de GRH no sector hoteleiro

Com base na informação recolhida junto de responsáveis pela FETESE, FESAHT, AHRESP, que foi complementada por análise documental, nomeadamente com os resultados de vários estudos anteriormente realizados no sector hoteleiro, constatámos que relativamente às fontes de recrutamento a recorrência às escolas de hotelaria é uma tendência actual, pois há necessidade de procurar jovens qualificados, capazes de responder às necessidades e aos objectivos das empresas (Fonte: FETESE, FESAHT, AHRESP). Esta informação vai no sentido da encontrada por Tavares e Caetano (2000). Relativamente às técnicas de selecção a entrevista é a prova mais utilizada (Fonte: FESAHT, AHRESP), esta informação é também congruente com a encontrada por Martins e Machado (2005) e Tavares e Caetano (2000). No entanto, de acordo com um dos entrevistados o

recurso à entrevista é mais susceptível de se verificar em empresas com alguma dimensão e uma gestão mais estruturada (Fonte: FESAHT). O mesmo se verifica para as práticas de integração e programas de acolhimento (Fonte: FESAHT). No estudo de Trindade (2006), o planeamento de pessoal foi a prática de RH que os hotéis mostraram valorizar mais, o que, para o autor, revela a existência de um modo defensivo de superar a sazonalidade, verificando-se uma preocupação em adequar o efectivo às necessidades das empresas.

A avaliação de desempenho não é uma prática generalizada no sector, podendo ocorrer apenas em empresas de maior dimensão (Fonte: FESAHT e AHRESP) e, geralmente, com uma periodicidade anual. Neste caso, a avaliação é normalmente feita pela chefia, existindo também, em alguns casos, auto-avaliação. As empresas mantêm a remuneração base mensal dos contratos, no entanto, atribuem prémios de assiduidade e de desempenho decorrentes da avaliação, quando esta existe (Fonte: FESAHT). Nas unidades em que se pratica a avaliação de desempenho, a entrevista de avaliação, não é uma prática usual no sector (Fonte: FETESE, FESAHT e AHRESP), o mesmo acontece com as práticas de auditoria ao sistema de avaliação. Trindade (2006), verificou que apenas 45,9% das unidades inquiridas investiam na avaliação de desempenho, valor, ainda assim, superior ao obtido no estudo de Martins e Machado (2005), em que 83,3% dos hoteleiros afirmam não fazer avaliação, apesar de considerarem que o feedback sobre o desempenho tem uma eficácia elevada nos resultados organizacionais.

A formação profissional é uma prática comum no sector hoteleiro ocorrendo, principalmente, para as funções nucleares (e.g. cozinheiro, recepcionista, empregado de mesa/balcão, empregado de quartos) (Fonte: FESAHT), sendo a formação no local de trabalho a mais utilizada. De acordo com Martins e Machado (2005), a avaliação da formação é praticada pela maioria das unidades hoteleiras, no entanto, uma grande percentagem, não tem em vigor programas de formação que permitam a progressão de carreira.

Devido ao baixo nível de qualificações dos trabalhadores existe a necessidade das empresas investirem em cursos de formação profissional que lhes permitam aumentar as competências e assegurar um melhor desempenho. Em nenhum dos estudos apresentados as empresas referiram investir numa formação qualificante para colmatar o baixo nível de qualificações no sector.

No que diz respeito às práticas de remuneração, o salário base dos trabalhadores abrangidos por instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho (IRCT), está consignado nos contratos colectivos de trabalho (CCT), os quais prevêem que todos os trabalhadores são remunerados de acordo com as funções exercidas. Além do vencimento base, definido nos CCT, existem outros benefícios tais como os prémios de assiduidade, de desempenho (nas unidades onde se pratica a avaliação de desempenho) e prémios pela concretização de objectivos (Fonte: AHRESP). Existem também benefícios específicos que se encontram consignados nos CCT, como os prémios de competências linguísticas para os profissionais que no exercício das suas funções utilizam conhecimentos de idiomas estrangeiros; o abono para falhas

aos caixas, tesoureiros e cobradores que movimentem regularmente dinheiro; as diuturnidades ou subsídio de antiguidade mensal, que são atribuídos a todos os trabalhadores. Estes benefícios estão estabelecidos em cada CCT. No seu estudo, Trindade (2006), verificou que apenas 17,3% das unidades hoteleiras investiam em prémios e benefícios e 35,3% numa política salarial de incentivo à retenção e motivação dos trabalhadores.

Em relação a esta prática, salienta-se a desigualdade no que diz respeito ao trabalho feminino, sendo a remuneração média dos homens superior à das mulheres (MSSS, 2012). O ganho médio recebido pelos homens é 26,4% superior ao recebido pelas mulheres (MSSS, 2012).

As práticas de comunicação e de partilha de informação com os colaboradores não são habituais no sector, podendo, eventualmente, verificar-se em empresas com alguma dimensão e uma gestão mais estruturada. Regra geral, os assuntos do interesse dos trabalhadores são geralmente comunicados por escrito ou pela chefia. (Fonte: AHRESP e FESAHT). A informação recolhida por Tavares e Caetano (2000), revela que as práticas de partilha de informação de caracter estratégico envolviam as chefias e sobre os objectivos do negócio e os resultados da empresa envolviam a administração e as chefias. A participação e o envolvimento não são práticas comuns nas unidades hoteleiras, podendo existir nas de maior dimensão (Fonte: AHRESP e FESAHT). De acordo com o representante da FESAHT não se verifica o envolvimento dos trabalhadores em processos de resolução de problemas nem a participação nos processos de discussão e tomada de decisão sobre assuntos de contexto de trabalho. Este papel cabe aos sindicatos, os quais têm um papel decisivo nas alterações em contexto de regulamentação do trabalho, embora, estes nem sempre participem por falta de comunicação por parte das empresas.

A progressão na carreira está consignada nos CCT, efectuando-se as promoções ao fim de cinco anos de permanência na mesma categoria. Quando surge uma vaga, esta é preenchida pelo trabalhador que se encontra na categoria imediatamente inferior. No caso de haver mais de um trabalhador nesta situação, a preferência é determinada pelos resultados da avaliação de desempenho (quando esta existe), maior antiguidade e nível de competência. No entanto, a prática de progressão na carreira é mais visível para os cargos administrativos da empresa (Fonte: FESAHT).

Por ser um sector atípico, devido aos picos de trabalho e sazonalidade, o sector hoteleiro não oferece segurança de emprego (Fonte: AHRESP, FESAHT e FETESE). Verifica-se uma elevada percentagem de contratos com termo, com o propósito de satisfazer as necessidades temporárias da empresa, sendo esta, uma situação com tendência a manter-se. Para as profissões menos qualificadas existem situações de trabalho precário (Fonte: FETESE, FESAHT). Também se verificam situações de trabalho clandestino, não declarado, não tendo estes trabalhadores qualquer tipo de contrato, de seguro, e registo na Segurança Social.

Na opinião do representante da FESAHT entrevistado é preciso que estes trabalhadores, apesar do pouco tempo de permanência na empresa, sintam que

o seu trabalho é valorizado e tenham condições condignas para desempenhar as suas funções.

O horário de trabalho é de 40 horas semanais, estando também consignado nos CCT o regime de adaptabilidade e os bancos de horas em regime de compensação. Existem situações em que se verifica trabalho suplementar não remunerado (Fonte: AHRESP, FESAHT, FESAHT), podendo a sua prevenção passar por uma intervenção mais eficaz de análise e detecção deste tipo de problemas por parte das autoridades que têm funções fiscalizadoras de actos de natureza ilegal, nomeadamente a Autoridade para as Condições do Trabalho (Fonte: FESAHT).

Baseado em mão de obra intensiva, o sector hoteleiro enfrenta o desafio de manter um desempenho elevado e, devido às suas especificidades, tais como a tipicidade e a sazonalidade, necessita de recrutar por períodos curtos de trabalho.

De um modo geral, verifica-se que as práticas de GRH no sector são pouco valorizadas registando-se um baixo investimento financeiro nesta área (Trindade, 2006). Apesar dos hoteleiros reconhecerem quais as práticas de RH mais corretas, a aplicação das mesmas à realidade é ainda muito pouco evidente (Martins & Machado, 2005).

Também constatámos que a dimensão da empresa pode ter influência na utilização e na qualidade das práticas de GRH. No que diz respeito à categoria, os hotéis de cinco estrelas parecem ser os que revelam uma maior preocupação e realizam um maior investimento nesta área (Trindade, 2006).

Quanto às qualificações dos recursos humanos no sector, existe uma tendência para as empresas se preocuparem com esta questão (Fonte: FETESE). O sector exige emprego de qualidade (FETESE) e tem-se verificado uma maior preocupação por parte dos gestores em atrair uma força de trabalho qualificada que responda às necessidades da empresa e às exigências dos clientes (AHRESP). Mas, uma maior qualificação exige um tipo de tratamento que nem sempre parece ser respeitado. De acordo com o representante da FESAHT as condições de trabalho, o salário e a valorização dada a estes trabalhadores não são, por vezes, condignas com a sua situação de trabalhador qualificado, o que pode pôr em causa a qualidade da prestação do serviço. Na opinião deste dirigente é necessário ter uma política de valorização, de qualificação e respeito pelas profissões e pelos trabalhadores.

Conclusões

O sector hoteleiro é maioritariamente constituído por micro e pequenas empresas, representando as mesmas cerca de 90% do total dos estabelecimentos. As mulheres ocupam 55,7% do emprego e a faixa etária dos 25 aos 34 anos é a que detém o maior número de trabalhadores, o que revela a existência de uma força laboral jovem.

Em relação às habilitações literárias, verifica-se a existência de uma grande percentagem de trabalhadores que não concluíram a escolaridade mínima

obrigatória e com habilitações ao nível do ensino superior, o número é pouco expressivo. No entanto, tem-se verificado um esforço por parte das unidades hoteleiras em captar jovens nas escolas de hotelaria para alterar este baixo índice de escolaridade.

A maioria dos trabalhadores encontra-se abrangida por IRCT, sendo os CCT a principal forma de regulamentação do trabalho. Apesar de um elevado número de trabalhadores ter um vínculo laboral sem termo, existe também uma elevada percentagem de contratos com termo. Este facto advém da singularidade da actividade praticada neste sector; tendo em conta as suas especificidades como a sazonalidade, entende-se que para fazer face às elevadas taxas de ocupação e ao volume de trabalho que se fazem sentir em algumas épocas do ano, seja necessário admitir trabalhadores durante períodos curtos, o que faz com que esta forma de vínculo laboral se mantenha.

Ainda em relação aos RH, é de salientar a diferença salarial entre homens e mulheres o que é congruente com o que se verifica noutros sectores como é o caso da Administração Pública Portuguesa, onde os resultados apresentados por Rato, Madureira, Alexandre, Rodrigues e Oliveira (2007), revelam a existência de uma sub-representação de mulheres nos escalões remuneratórios mais elevados.

O baixo investimento nas práticas de GRH indicia que não é dada a devida importância a esta área (Trindade, 2006), e que os RH não são vistos como um factor estratégico (Martins & Machado, 2005). Os responsáveis hoteleiros revelam ter conhecimento das práticas mais corretas mas, a aplicação destas à realidade é pouco visível. Apesar de algumas estarem consignadas nos CCT, (GEP, 2011 e 2012), verifica-se uma certa divergência entre o que está estabelecido nestes contratos e o cumprimento dos mesmos. Constata-se a necessidade das empresas investirem mais em formação profissional de forma a colmatar a falta de qualificações no sector, assegurando também um melhor desempenho dos trabalhadores. Salientamos a possibilidade de existência de um paradoxo entre: por um lado, um baixo investimento e pouca atenção atribuída às práticas de GRH, e por outro, a necessidade de manter uma força de trabalho motivada e empenhada que conduza à prestação de serviços com qualidade. O recrutamento parece ser a prática à qual os responsáveis hoteleiros dão mais importância na actualidade, razão pela qual procuram jovens qualificados capazes de responder às necessidades do negócio.

A gestão de RH no sector hoteleiro enfrenta actualmente grandes desafios, a baixa qualificação dos trabalhadores do sector leva os responsáveis hoteleiros a procurarem colaboradores mais qualificados, mas estes trabalhadores devem percepcionar que a profissão que exercem e as condições de trabalho são valorizadas. Os incentivos devem ser percebidos como justos e as condições de trabalho como adequadas, para que os trabalhadores possam sentir que fazem parte integrante da empresa. Para serem bem sucedidos na adopção de uma estratégia de diferenciação os gestores dos estabelecimentos hoteleiros têm de conhecer o mercado, mas também manter trabalhadores motivados e empenhados.

Referências bibliográficas

Aktar, S., Ding, D. & Ge, G. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(1), 15-32.

Arthur, J. 1994. Effects of Human Resource Sistems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of management Journal*, 37(3), 670-687.

Caetano, A. & Fernandes, A. (2000). A Avaliação de Desempenho. *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. RH Editora.

Chand, M. (2010). The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the indian hotel industry. *The International Journal of Human Resource Management*. 21(4), 551-566.

Cho, S. e Woods, R. (2005). Examining the impact of human resource management on organizational performance. *Academy of Management*. Best Conference Paper 2005 HR: A1-A6.

Delaney, J. & Huselid, M. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*. 39(4), 949-969.

Delery, J. & Doty, D. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*. 39(4), 802-835.

Dyer, L. & Reeves T. 1995. Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*. 6(3), 656-670.

Esteves, M. T. & Caetano, A. (2008). *Práticas de gestão de Recursos Humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso no sector bancário português*. Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

Esteves, M. T. & Caetano, A. (2010). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 159-176.

GEP (Gabinete de Estratégia e Planeamento) (2011). CCT entre a AHRESP e a FETESE. *Boletim do Trabalho e Emprego*, (46).

GEP (Gabinete de Estratégia e Planeamento) (2012). CCT entre a AHRESP e a FESAHT. *Boletim do Trabalho e Emprego*, (3).

Guest, D., Michie, J., Conway, N. & Sheehan,M. (2003). Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314.

Gurbuz, S. & Mert, I. S. (2011). Impact os strategic human resource management on organizacional performance: evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1803-1822.

Hoque, K. (1999). Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry. *British Journal of Industrial Relations*. 37(3), 419-443.

Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on

turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. The American Economic Review. Vol. 87, nº3, p. 291-313.

Ichiniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1997). The effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel finishing lines. *The American Ecnomic Review*, 87(3), 291-313.

INE (2011a). *Estatísticas do Turismo 2010*. Instituto Nacional de Estatística.

JOUE (2003), Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. Jornal Oficial da União Europeia 20.5.2003, Artigo 2º. Efectivos e limiares financeiros que definem as categorias de empresas.

Khan, M. A. (2010). Effects of Human Resource Management Practices on Organizational Performance – An Empirical Study of Oil and Gas Industry in Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 24, 157-175.

Martins, C. A. & Machado C. F. (2005). A gestão de recursos humanos no setor hoteleiro da região do Porto e Norte de Portugal. *Estudos de Gestão – Portuguese Journal of Management Studies*, 10(1), 87-104.

MacDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*. 48(2), 197-221.

Ministério do Planeamento e da Administração do Território. (1993). Decreto-Lei 182/93 de 14 de Maio. *Diário da República nº 112/93 – Série I-A*.

Monteiro, L. F. (2008). O Impacto das Best Practices de Gestão do Capital Humano. *Recursos Humanos Magazine*. 58, 22-28.

MSSS (2012). Colecção Estatísticas – *Quadros de Pessoal 2010*. Ministério da Solidariedade e Segurança Social. Gabinete de Estratégia e Planeamento.

Nguyen, T., Truong, Q. & Buyens, D. (2010). The relationship between training and firma performance: a literature review. *Research and Practice in Human Resource Management*, 18(1), 28-45.

Rato, H. (Coord.), Madureira, C., Alexandre, H., Rodrigues, M. & Oliveira, T. (2007). *A igualdade de género na Administração pública central portuguesa*. Lisboa: INA.

Roog, K., Schmidt, D., Shull, C. & Schmidt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27(4), 431-449.

Sun, L., Aryee, S. & Law, K. (2007). High-Performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.

Tavares, S. & Caetano, A. (2000). Mudança organizacional e gestão de recursos humanos no setor da hotelaria e turismo: análise de casos. In A. Caetano (Coord.). Mudança organizacional e gestão de recursos humanos. (pp. 243-261). Lisboa: Observatório do emprego e formação profissional.

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