



MODOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA HOTELARIA ALGARVIA

ANA TRINDADE

Mestre em Políticas e Gestão de Recursos Humanos
Professora Adjunta na ESGHT/Universidade do Algarve
acosta@ualg.pt

RESUMO

O artigo tem como principal objectivo dar a conhecer os Modos de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria Algarvia bem como a relação desta área com a eficácia organizacional.

A premissa impulsionadora do trabalho foi o reconhecimento indutivo de que a Gestão de Recursos Humanos é uma área central nas empresas do turismo, por ser um sector onde a qualidade do atendimento é primordial e constitui parte integrante da percepção que o turista constrói do destino turístico.

Formulou-se como hipótese de partida que se iria encontrar um Modo generalizado para a população estudada, (todos os hotéis Algarvios com 100 ou mais trabalhadores) caracterizado por um investimento significativo na Gestão de Recursos Humanos com maior destaque para áreas que permitem fazer face à Sazonalidade, à Heterogeneidade e à grande Dimensão Humana.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão de Recursos Humanos, Hotéis.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O Turismo é um sector com reconhecido peso na economia nacional e mundial, pelo seu contributo para o PIB e pelo número de postos de trabalho que lhe estão associados.

Como sector económico o Turismo tem um papel essencial na Economia Portuguesa, pela atracção de capitais quer dos residentes quer estrangeiros o que contribui para equilibrar a balança de pagamentos, pelas entradas de divisas, pelo número de pessoas que emprega e pela dinamização indutiva de outros sectores relacionados como é o caso do

ABSTRACT

The goal of this paper is to reveal the Human Resources Management practices in the Algarve Hospitality and establish their connection with organisational effectiveness.

This work assumes as a starting point that H.R.M. (Human resource management) is a central area in tourism organisations. This assumption is based on the fact that the tourism sector is highly dependent on the service people provide and H.R.M. is decisive for the tourist perception of the touristic destination.

The research hypothesis is that we would find a general pattern of H.R.M. in the studied organisations (all the Hotels in the Algarve with 100 or more employees). This pattern would be characterized by a significant investment in H.R.M. with a special focus on the practices that deal with seasonality, heterogeneity and the high level of human dimension in this sector.

KEYWORDS

Human Resources Management, Hotels.



Como Disciplina de Estudo é uma área multidisciplinar, o que é sempre realçado por diversos autores, como BULL (1992:1) que chama a atenção para o facto de existirem poucas actividades humanas que possam simultaneamente atrair as atenções de tantas áreas como a Economia, Marketing, Geografia, Arquitectura, História, Planeamento, Psicologia, Biologia, Medicina, Ecologia e Ciências Políticas.

Também Przeclawski (1993) ao abordar o tema do Turismo como objecto de estudo de investigação interdisciplinar, chama a atenção para o facto de para além de envolver deslocações no espaço possuir atributos económicos, psicológicos, sociais e culturais. O Turismo envolve relações interpessoais que o turista encara como constituintes do seu pacote turístico, aspecto que já é referido pela definição de Bull:

“O Turismo não é nem um fenómeno nem um simples conjunto de indústrias. É uma actividade humana que envolve o comportamento humano, utilização de recursos e uma interacção com pessoas, economias e meios ambientes. Envolve também movimentos físicos dos turistas para locais que não são as suas residências.” (1991:1).

Estamos assim na presença de um conjunto de serviços onde as competências das pessoas, o envolvimento e a afabilidade fazem parte do produto turístico.

Baum tem chamado a atenção para esta particularidade do sector:

“Para grande parte de nós a experiência do turismo é mais do que uma sensação física de comer uma refeição, dormir em camas confortáveis, viajar em segurança, com serviço aéreo eficiente, desfrutar magníficas paisagens naturais ou feitas pelo homem. É também (e com frequência prioritariamente) o contacto com as pessoas que contribui para a construção das nossas experiências (...) pessoas essas que podem pertencer a uma miríade de profissões ou actividades que na sua globalidade constituem a actividade turística”. (1993:4,5).

Se nos outros sectores de actividade se tem demonstrado que os Recursos Humanos são cada vez mais, um factor crítico de sucesso que pode diferenciar ou melhorar a qualidade dos produtos e serviços duma organização, no Turismo, pelo que acabou de ser exposto, o factor humano terá ainda mais centralidade.

Não admira que suscite interesse em áreas que estudam o comportamento humano em vários contextos, como é o caso da área central deste trabalho, a Gestão de Recursos Humanos, que se focaliza na gestão das pessoas em situações de trabalho, com o objectivo de maximizar a produtividade numa tentativa de constante equilíbrio entre o desenvolvimento da organização mas também das pessoas que nela trabalham.

Para além da dimensão da relação humana já referida, o Turismo possui ainda como características identificadoras a Heterogeneidade e a Sazonalidade. A Heterogeneidade reflecte-se na existência de múltiplos subsectores, organizações, profissões, serviços e produtos. A Sazonalidade que consiste na descontinuidade da procura ao longo do ano leva a que as variações do volume de trabalho sejam significativas, o que exige às organizações o exercício constante de flexibilidade interna, externa, jurídica e geográfica.

No trabalho de enquadramento formulou-se como hipótese a existência de áreas privilegiadas em detrimento de outras que na sua articulação formariam os Modos de Gestão de Recursos Humanos dos Hotéis Algarvios.

Sendo a Hotelaria Algarvia fortemente influenciada pela sazonalidade, como a supera, sem que a qualidade dos serviços seja afectada? Será que as práticas relacionadas com o Planeamento e Flexibilização do Trabalho têm um papel preponderante no conjunto das Práticas de Gestão Recursos Humanos?

Formulou-se também como hipótese de partida, a existência de um grande investimento na área da Gestão de Recursos Humanos nas empresas a estudar, por pertencerem ao Sector Turístico, que é um sector de mão-de-obra intensiva.

E porque existe a convicção de que uma maior aposta nesta área contribui para o sucesso organizacional, ir-se-á estudar também a existência de uma hipotética correlação positiva entre o nível de investimento na Gestão de Recursos Humanos e o sucesso/eficácia organizacional.

2. DELIMITAÇÃO DE CONCEITOS

Primeiro que tudo, houve que estabelecer o que se entendia por Gestão de Recursos Humanos para conseguir elaborar um modo de quantificação, ou seja para saber o que se ia quantificar.

De modo a permitir a operacionalidade e delimitação das Práticas alvo de estudo, ensaiou-se o con-



ceptualismo de um modelo de Componentes e Finalidades de Gestão de Recursos Humanos.

São numerosas as definições bem como as tipologias de componentes que têm aparecido ao longo dos tempos reflectindo as alterações estruturais e estratégicas das organizações. A opção por uma conceitualização contingencial prendeu-se com a necessidade de um modelo ajustado à realidade em estudo, a Hotelaria Algarvia.

A unidade modelar, serão as Práticas de Gestão de Recursos Humanos entendidas como conjuntos de acções usadas deliberadamente com o fim de obter resultados específicos no âmbito dos Recursos Humanos como por exemplo, o Recrutamento, a Formação ou Sistemas de Recompensas.

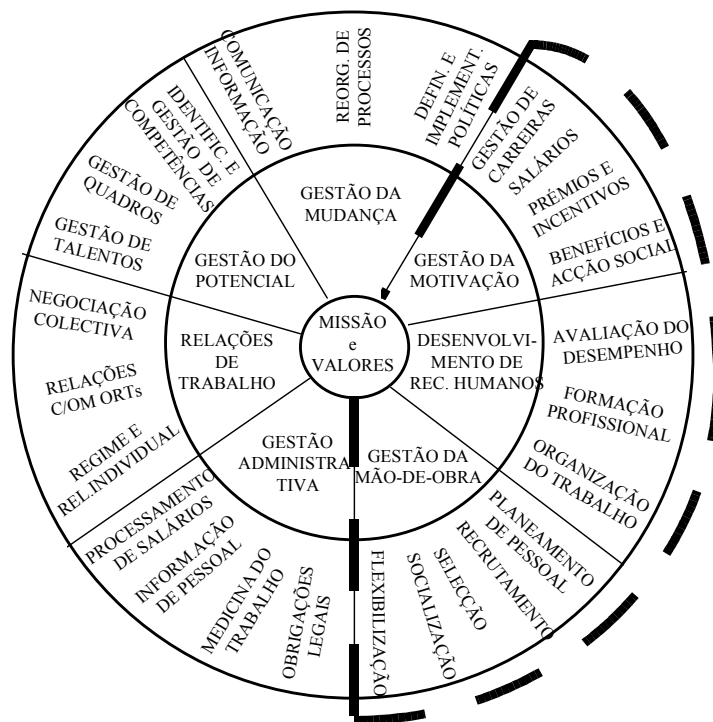
Escolheu-se desenvolver a investigação em torno de apenas três finalidades ou “Missões” apontadas para a Gestão de Recursos Humanos: a Gestão da

Mão-de-obra, O Desenvolvimento dos Recursos Humanos e a Motivação e Retenção, num total de 12 Práticas que estão assinaladas no quadro 1.

Assumiu-se centrar o estudo nestas finalidades, relegando para um Plano secundário as Práticas relacionadas com a Gestão Administrativa e das Relações de Trabalho, bem como Missões mais recentes como a Gestão da Mudança ou do Potencial por se ter consciência que são áreas que podem não ser exclusivas da Gestão de Recursos Humanos.

O quadro 1 apresenta a modelização seguida, construída com base noutras representações circulares como são exemplos a “Roda dos Recursos Humanos definida pela Sociedade Americana para a Formação e Desenvolvimento” (Robbins 1994:p.31) e a modelização que Peretti recuperou de um trabalho da APEC (Peretti,1997:p.62).

Quadro 1 - As Finalidades e as Práticas da Gestão de Recursos Humanos: uma adaptação à realidade da Hotelaria Algarvia



Quanto às variáveis de sucesso/eficácia organizacional foram seleccionados 7 indicadores que se passam a listar.

- 1 Taxa de Ocupação – Cama
- 2 Amplitude da Taxa de Ocupação
- 3 Esforço de Ocupação
- 4 Rendimento (“Yield Management”)
- 5 Custos Salariais/Rendimentos
- 6 Custos Salariais/Total Custos
- 7 Número de Camas/Número de empregados

A eleição destes indicadores baseou-se na revisão bibliográfica de estudos (McMAHON; 1994) sobre rácios para medir a produtividade na hotelaria. Não se utilizou nenhum indicador de qualidade ou de bem-estar, o que à partida é uma grande limitação do trabalho.

Apenas o terceiro é inovador, ou seja foi concebido no âmbito deste trabalho pretendendo-se que conjugasse a taxa com a amplitude de ocupação.



O mais utilizado tem sido o *Yield Management*. Como refere Finney, “Embora a taxa de ocupação e preço médio por quarto sejam indicadores essenciais a uma boa gestão, não proporcionam uma visão total e integrada da operação hoteleira” (1990:5).

Realmente os hotéis podem ter a mesma taxa de ocupação mas preços por quarto diferentes o que leva a que tenham também rendimentos diferentes. Este indicador conjugado, “Yield Management”, ou Rendimento será também utilizado no presente trabalho como medida de desempenho do hotel, sendo um rácio que é expresso pela razão entre a Receita recebida e a Receita Potencial (Rendimento = Receita Recebida / Receita Potencial).

2. METODOLOGIA

Porque era necessário quantificar o desenvolvimento, estruturação e sofisticação das 12 Práticas eleitas, desenvolveu-se uma metodologia que permitiu atribuir um valor numérico a cada Prática e ao total das 12, viabilizando comparações inter e intra hotéis e essencialmente dando uma expressão de grandeza numérica ao investimento na Gestão de Recursos Humanos.

A metodologia desenvolveu-se nas seguintes fases:

1. Recurso a um Painel de Especialistas a quem se pediu que listassem os critérios que achavam que deveriam estar presente em empresas com bom nível de desenvolvimento em Gestão de Recursos Humanos.
2. Criação de uma escala avaliativa que atribui um valor de zero a três aos critérios isolados na etapa prévia (escala de Likert).
3. Construção de um guião de entrevista de diagnóstico do que é feito em cada hotel.
4. Criação de uma grelha de correspondência questões/critérios.
5. Validação da metodologia concebida no sentido de demonstrar que mede o que pretende medir: Nível de Desenvolvimento das Práticas de Gestão de Recursos Humanos efectuadas em empresas turísticas.

Não se exporá em pormenor por ser complexo e moroso, mas para que sejam perceptíveis as ordens de grandeza do Quadro de Resultados refira-se que os resultados de cada Prática podem variar entre 0 e 27 e o total entre 0 e 27x12, ou seja entre 0 e 324.

2.1 UNIVERSO DE ESTUDO

O Universo de Estudo foi o conjunto de hotéis Algarvios que em 21 de Novembro de 1999 tinham 100 ou mais empregados.

Esta opção prendeu-se com o facto das unidades hoteleiras serem praticamente as únicas organizações do sector turístico com dimensão que justifique o investimento na Gestão de Recursos Humanos e ainda pela centralidade deste subsector que é realçado por muitos autores:

“O alojamento encontra-se no centro de toda a potenciação para fins turísticos, dos recursos naturais e culturais. Associado às dormidas nas empresas de alojamento turístico teremos o produto turístico.

A empresa turística de alojamento é a principal infra-estrutura na região de acolhimento. Dada a sua muito difícil reconversão para outros fins que não os de empresa prestadora de Serviços Turísticos necessita de uma especial atenção por parte dos investidores e agentes institucionais.” (Silva;1991:226).

Quanto à delimitação regional, o Algarve, tem pertinência, não só por ser geograficamente uma zona bem delimitada com características próprias, como pela expressividade nacional no Turismo e na hotelaria em particular, pois é a “região do país que se apresenta como principal receptora do Turismo interno e externo.” (CCRA; 1994:11).

Quadro 2

Síntese de Caracterização do Universo de Estudo						
Hotéis (Cod.)	Categ. (Nº Estr.)	Localiz.	Nº Empr.	Capac. (Nº Camas)	Empr./ (Nº Camas)	Idade da Unid. (anos)
1	5	Barlavento	120	420	0,29	30
2	5	Barlavento	122	434	0,28	29
3	5	Barlavento	142	450	0,32	29
4	5	Barlavento	240	770	0,31	10
5	5	Barlavento	241	345	0,70	31
6	5	Barlavento	267	430	0,62	5
7	5	Barlavento	218	341	0,64	32
8	5	Barlavento	334	364	0,92	7
9	4	Barlavento	207	1000	0,21	20
10	4	Barlavento	158	518	0,31	6
11	4	Barlavento	300	751	0,40	30
12	4	Barlavento	100	239	0,42	31
13	4	Sotavento	100	400	0,25	4
14	4	Barlavento	131	360	0,36	29
15	4	Barlavento	164	525	0,31	20
16	4	Barlavento	100	634	0,16	10
17	4	Barlavento	117	290	0,40	21
18	3	Sotavento	101	227	0,44	24
19	3	Sotavento	140	700	0,20	17
20	3	Sotavento	102	427	0,24	36
Médias			170	481	0,35	21

Como se pode ver pela leitura do quadro 2, 8 dos hotéis são de 5 estrelas, 9 de 4 e três de três estrelas.



Os de maior classificação, tendem a ter mais empregados, mas a capacidade alojamento (nº de camas e de quartos) não apresenta uma relação consistente com a classificação, nem com o número de empregados, registando-se rácios de número de empregados/nº de camas muito díspares, a variar entre 0,20 e 0,92.

Quanto à localização, 16 hotéis são do Barlavento Algarvio e 4 do Sotavento, onde se posicionam os únicos hotéis de 3 estrelas bem como o único hotel de cidade do universo de estudo.

No que respeita à idade das unidades hoteleiras pode-se constatar que varia entre 4 e 36 anos, sendo a média de 21 e a idade modal de 30 o que reflecte um grande investimento na expansão da hotelaria na década de 60 e no início dos anos 70 e um desaceleramento no final dos anos 80.

3. RESULTADOS

Os resultados obtidos encontram-se reunidos no quadro 3 que permite a leitura do resultado global de cada unidade, bem como o de cada Prática.

Quadro 3 - Quadro Síntese das Pontuações das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Hotéis	Caract.	Práticas de Gestão de Recursos Humanos												Global
		Pl. Pessoal	Recrutamento	Seleção	Socialização	Flexibilização	Formação P.	Ava. Desemp.	Org. Trabalho	Gest. Carreiras	Salários	Prémios	Benef. e A.S.	
1	*****	13,00	7,90	12,10	10,60	6,80	12,60	0,00	6,00	6,50	6,60	3,60	0,00	85,70
2	*****	20,40	21,00	12,40	10,40	7,40	22,80	22,00	10,50	7,00	6,00	15,50	0,00	155,40
3	*****	19,60	17,40	15,10	26,00	10,90	22,30	22,00	20,00	8,00	10,60	24,00	6,70	202,60
4	*****	16,90	18,90	20,50	22,60	12,20	20,80	19,00	13,90	6,00	23,20	13,00	10,40	197,40
5	*****	19,00	19,90	16,40	22,00	11,30	23,30	27,00	17,40	11,50	9,00	18,00	18,70	213,50
6	*****	24,90	21,80	13,00	24,00	5,30	24,00	23,50	10,60	15,00	11,50	10,00	0,00	183,60
7	*****	15,30	5,50	10,50	7,70	8,50	0,00	0,00	0,00	7,00	9,00	0,00	0,00	63,50
8	*****	24,90	19,50	19,30	21,70	11,30	25,10	23,00	15,00	13,50	8,00	22,00	8,00	211,30
9	****	21,30	13,70	14,50	10,60	11,20	0,00	0,00	8,50	10,00	6,20	0,00	0,00	96,00
10	****	23,80	21,60	26,80	24,00	17,40	22,30	23,50	18,50	13,00	24,00	20,50	0,00	235,40
11	****	19,00	10,00	12,10	4,20	4,90	0,00	0,00	2,50	0,00	14,50	0,00	0,00	67,20
12	****	17,90	15,60	11,50	12,40	8,20	18,40	24,00	16,50	5,00	3,60	0,00	0,00	133,10
13	**** (Cidade)	8,10	4,00	8,50	7,30	5,50	12,60	14,50	8,30	9,50	2,30	0,00	0,00	80,60
14	****	0,60	1,60	10,20	3,20	8,10	0,00	0,00	6,00	10,50	6,20	0,00	0,00	46,40
15	****	27,00	20,10	15,20	16,70	11,20	23,50	25,50	20,50	12,00	14,50	9,00	3,20	198,40
16	****	6,40	6,60	8,70	7,20	9,40	0,00	0,00	0,70	8,50	9,70	0,00	0,00	57,20
17	****	3,20	6,20	7,80	8,90	10,10	6,20	0,00	7,60	6,50	7,20	5,00	0,00	68,70
18	***	5,40	2,20	6,10	5,90	6,20	0,00	0,00	2,50	8,00	4,50	0,00	0,00	40,80
19	***	15,60	12,00	15,70	13,60	12,30	20,00	23,50	3,30	9,00	9,50	0,00	0,00	134,50
20	***	0,00	0,00	0,00	2,20	4,00	0,00	0,00	1,00	0,00	4,70	0,00	0,00	11,90
MÉDIAS		15,12	12,28	12,82	13,06	9,11	12,70	12,38	9,47	8,33	9,54	7,03	2,35	124,16
*****		19,25	16,49	14,91	18,13	9,21	18,86	17,06	11,68	9,31	10,49	13,26	5,48	164,13
****		14,14	11,04	12,81	10,50	9,56	9,22	9,72	9,90	8,33	9,80	3,83	0,36	109,22
***		7,00	4,73	7,27	7,23	7,50	6,67	7,83	2,27	5,67	6,23	0,00	0,00	62,40

Quanto às medidas de tendência central, a média obtida para os 20 hotéis foi de 124,16 e a mediana de 114,55, existindo uma faixa entre a média e a mediana onde não se registou nenhum resultado.

Tendo em conta os resultados de referência obtidos na validação do instrumento metodológico, constatou-se que a média do estudo (124,16) é inferior aos resultados obtidos nas 3 organizações de controlo (com um investimento elevado na Gestão de Recursos Humanos, recorde-se de 296,300 e 240) e que o valor máximo registado (235,4) é inferior a esses resultados.

A análise das medidas de dispersão, a amplitude total dos resultados (223,5) e o desvio padrão (70,31) indicam uma real heterogeneidade entre hotéis dentro da tónica comum do fraco investimento.

Se se efectuar uma leitura do quadro 3 por colunas, observa-se uma diferença nas médias das Práticas o que aponta para um investimento diferido nas diversas áreas da gestão de Recursos humanos.

O valor mais elevado é do Planeamento de Pessoal (15,12) seguido da Socialização (13,06) logo seguida de quatro Práticas com resultados muito semelhantes:



a Selecção Profissional (12,82), a Formação Profissional (12,70) o Recrutamento (12,28) e a Avaliação de Desempenho (12,38).

A Prática dos Benefícios e Acção Social registou a média mais baixa, (2,35) tendo um resultado de zero em 15 dos 20 hotéis do universo de estudo, sendo inquestionavelmente uma Prática onde o investimento é praticamente nulo.

Para além desta Prática, analisaram-se também os resultados das outras três que, como foi anteriormente considerado, pertencem ao conjunto das que visam motivar e reter os recursos humanos e que são a Gestão de Carreiras, os Salários e os Prémios e Incentivos.

Quanto aos Prémios e Incentivos registaram o segundo valor mais baixo (7,03), tendo assumido o valor zero em 8 hotéis. Apresentou-se indubitavelmente como uma das Práticas que registou baixo investimento.

A Gestão de Carreiras registou o terceiro resultado mais baixo (8,33), com uma amplitude de resultados mais baixa que as duas outras práticas registando o valor zero em dois hotéis.

Quanto aos Salários, foi no conjunto das Práticas relacionadas com a Motivação e Retenção a que melhores resultados obteve; no conjunto das 12 práticas foi o 5º mais baixo e registou uma média geral de 9,54. A média para esta prática, dos hotéis de 5, 4, e 3 estrelas foi respectivamente de 10,49, 9,80 e 6,23.

Pela análise destas 4 práticas pudemos constatar uma configuração determinada pelo pouco investimento nas práticas da Motivação e Retenção, investimento que é de maior nível de sofisticação e característico de organizações que têm uma aposta clara na Gestão de Recursos Humanos.

3.1. A ANÁLISE FACTORIAL. IDENTIFICAÇÃO DE FACTORES CONFIGURATIVOS DOS MODOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Como se trabalhou um número relativamente elevado de variáveis (resultado de 12 práticas e o Global), entre as quais se podem configurar diversas correlações, houve toda a conveniência em reduzir esta dimensionalidade.

Procedeu-se a uma Análise Factorial aos resultados obtidos nas Práticas (que são tomados como variáveis), de modo a tentar encontrar factores representativos e interpretáveis, que respondam por

características comuns. A extracção dos factores foi realizada pelo método das componentes principais tendo-se obtido dois factores. Procedeu-se à rotação mais adequada para a obtenção de uma estrutura simples que facilitasse a interpretação dos factores. Utilizou-se a rotação Varimax, que tem como objectivo minimizar o número de variáveis com “factor loadings” mais elevados. Após os passos descritos passou-se à tentativa de caracterizar os dois factores obtidos.

O factor 1 está fortemente correlacionado com 9 Práticas, que a seguir se enumeram por ordem decrescente dos coeficientes de correlação registados: Formação, Avaliação de Desempenho, Organização do Trabalho, Recrutamento, Socialização, Prémios, Planeamento, Benefícios e Gestão de Carreiras.

O factor 2 por sua vez está fortemente correlacionado com as seguintes práticas: Salários, Flexibilização e Selecção.

A interpretação que se faz destes factores passa pela seguinte análise:

Factor 1- Representa um esforço de interacção proactiva com o meio, marcada por um significativo investimento em Práticas de Gestão de Recursos Humanos orientadas predominantemente para o desenvolvimento quer pessoal quer organizacional. Assim sendo optou-se por designá-lo por Factor de Gestão Proactiva.

Esta componente explica por si só 64,8 da variância agrupada.

Factor 2 - Representa uma postura vincadamente marcada pela adaptação e resposta aos constrangimentos impostos pelo meio, já que agrega práticas que, numa primeira linha de impacto, reagem ou são necessária e obrigatoriamente abordadas sempre que a dinâmica organizacional ou as ocorrências externas motivam ou obrigam respostas a esses constrangimentos.

Optou-se por isso, por designá-lo por Factor de Gestão Reactiva.

A Análise Factorial permitiu também discriminar os hotéis de acordo com os valores obtidos nos dois factores.

Assim verifica-se que, no que respeita ao Factor 1 (Factor de Gestão Proactiva) encontram-se os hotéis 5, 8, 3, 6 e 15 com valores mais elevados. À excepção do hotel 15 que é de 4 estrelas os outros são de 5 e todos eles com valores globais acima da média, podendo então concluir-se que estes são os



hotéis que mais estão atentos às alterações internas e do meio envolvente e que desenvolvem esforços para maximizar o desenvolvimento tanto organizacional como individual. O bom posicionamento neste factor mostrou assim estar associado a um investimento mais elevado nas Práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Os hotéis que registaram valores mais baixos foram o 11, 16, 20, 14 e 7, todos de 4 estrelas à excepção do 20 que é de 3 e do 7 que é de 5. Neste grupo o valor global obtido pelos hotéis situou-se no ranking dos piores classificados, o que consolida o argumento subjacente à designação escolhida para o factor e o associa definitivamente ao desenvolvimento e sofisticação da Gestão dos Recursos Humanos.

Concretizando a mesma análise para o Factor de Gestão Reactiva, constatou-se que os valores mais elevados estão subjacentes aos hotéis 10 (de 5 estrelas e que obteve o valor global mais elevado) e 4, (de 5 estrelas e que obteve o 6º melhor resultado).

Os hotéis que obtiveram valores mais baixos neste factor foram os 20 e 13. O primeiro registou o valor global mais baixo (11,9) e o 13 situa-se no grupo dos que se posicionam abaixo da média.

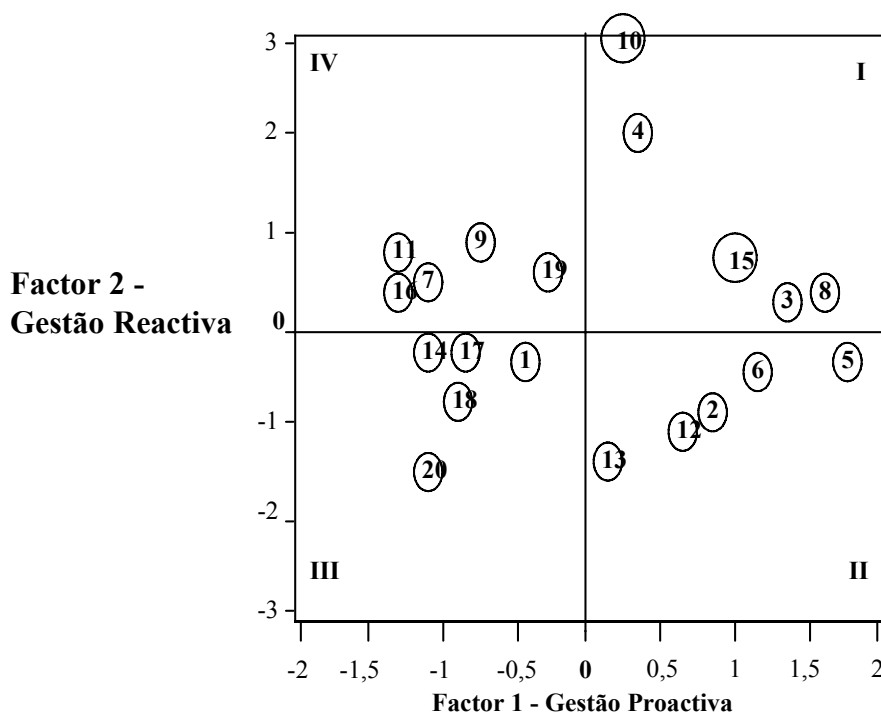
Também estas constatações ajudam a sustentar a designação escolhida, coerentes que são com os efeitos de uma boa ou deficiente adaptação ao meio envolvente.

De salientar que não existem hotéis com valores elevados no factor 1 (o valor máximo registado é de 1,72465 para o hotel 5), o que é consistente com a observação já anteriormente expressa, de que o Nível de Desenvolvimento e estruturação das práticas de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria Algarvia, é genericamente baixo.

Para melhor se visualizar os diferentes níveis de investimento e sofisticação da Gestão de Recursos Humanos dos vinte hotéis, bem como a eventual existência de hipotéticos Modos de Gestão de Recursos Humanos no Universo estudado, procurou-se situar os hotéis face ao posicionamento nos dois factores.

No eixo das abcissas posicionou-se o Factor 1, Factor de Gestão Proactiva e no eixo das ordenadas o Factor 2, Factor de Gestão Reactiva, como se pode observar pelo quadro 4 (construído a partir do *output* da análise factorial).

Quadro 4 – Posicionamento dos Hotéis nos dois Factores



O espaço ficou dividido em quatro quadrantes: o Quadrante I a que correspondem valores positivos nos dois factores, o Quadrante II valores positivos para o Factor 1 e negativos para o Factor 2, o Quadrante III com valores negativos nos dois fac-

tores e o IV Quadrante com valores positivos apenas no Factor 2.

Constata-se o perfilamento de 4 Modos, correspondentes aos 4 quadrantes, que sobressaem desta



análise numa configuração próxima das vulgares matrizes de análise estratégica (tipo BCG).

É interessante constatar que foi encontrada uma relação entre os Modos e a classificação bem como a imagem de qualidade que detêm na região.

Ao Modo Integrado, estão associados hotéis de 5 e 4 estrelas pertencentes a cadeias nacionais e multinacionais com uma imagem de sucesso e qualidade na região e que são os que mais investem na Gestão de Recursos Humanos, mesmo nas Práticas que na generalidade registaram resultados mais baixos.

No outro extremo, o Modo Mínimo é caracterizado pelo mais baixo investimento generalizado a todas as áreas, pelo que não foi de surpreender que os hotéis que o adoptam tenham uma fraca imagem de qualidade, sobrevivendo por actuarem em nichos de mercado que lhes garantem a ocupação, independentemente da qualidade dos serviços prestados.

O Modo Adaptativo está associado a uma estratégia interessante, que se pensa existirem em muitos outros hotéis de menor dimensão e que por isso não pertenceram ao Universo de estudo e que através de um investimento mínimo mas suportado nas Práticas que permitem os ajustamentos ao meio externo conseguem lidar com a sazonalidade e atingir um nível crítico de sucesso, detendo uma imagem de competitividade.

O último Modo, o Internalista associado também a hotéis de qualidade e de maior classificação como o Integrado, tem uma estratégia de privilegiar as práticas mais viradas para o meio interno não registando no entanto taxas de ocupação muito elevadas.

3.2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E EFICÁCIA/SUCESSO ORGANIZACIONAL

Procedeu-se ao cálculo dos coeficientes de correlação entre o resultado global que expressa o investimento na Gestão de Recursos Humanos e as variáveis eleitas:

- Quanto à variável, Rendimento (Yield Management), calculada com base na expressão da receita efectiva em relação à receita potencial, entrando assim em conta com a taxa de ocupação e preço por quarto não foi possível calculá-la pela dificuldade em obter elementos. Poder-se-ia ter utilizado o preço /quarto da tabela mas iria deturpar muito a realidade. Muito da ocupação é realizada em grandes “packages” negociados com os Operadores Turísticos que deste modo acabam por estabelecer os preços devido ao seu grande poder negocial.

- Quanto aos Custos Salariais / Rendimentos e Custos Salariais / Total de Custos, escolhidas por se achar que mostrariam quanto dos rendimentos são absorvidos pelos custos com pessoal e qual a expressão destes nos custos totais, não foi possível calculá-las pela falta de disponibilização de informação fiável por parte dos hotéis.

- Os coeficientes de correlação obtidos entre o resultado global e as outras quatro variáveis, veio a apurar-se serem baixos, nada se tendo concluído sobre a relação que se supunha poder existir.

Embora nada se tenha concluído sobre a questão do quanto a Gestão de Recursos Humanos e o seu nível de desenvolvimento poderá concorrer para um maior sucesso e qualidade de serviços, não se poderá deixar de salientar que os hotéis que obtiveram melhores pontuações gerais nas práticas de Gestão de Recursos Humanos são os de maior prestígio e que melhor imagem de qualidade possuem.

Esta constatação faz acreditar que vale a pena continuar, tentando encontrar os elementos estruturantes dessa relação que, por circunstâncias várias terão ainda escapado, mas que se acredita ser possível identificar em estudos posteriores, eventualmente com outro tipo de medidas, indicadores e instrumentos.

4. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A convicção de que a forte componente humana no sector do Turismo levaria a que fosse prestada uma importância e atenção redobradas à Gestão de Recursos Humanos não foi constatada no estudo empírico realizado.

Ao contrário do que se conjecturou, a principal conclusão é que no Universo estudado existe um baixo investimento generalizado que se acentua nas Práticas de Gestão de Recursos Humanos que se relacionam com a Motivação e Retenção das pessoas. Contraria a expectativa de que neste sector a Gestão de Recursos Humanos teria um papel relevante e que os gestores de topo investiriam na motivação das pessoas para ganharem diferenciação e vantagens competitivas.

O Planeamento de Pessoal é a Prática a que os hotéis do Universo de estudo dedicam mais atenção o que está de acordo com o que se esperava, devido à sazonalidade. Está patente uma preocupação constante em adequar o efectivo às exigências do negócio, ou seja às flutuações registadas na taxa de ocupação dos hotéis, ao longo do ano.



Tinha-se posto como hipótese que as práticas ligadas à Flexibilização teriam um papel preponderante como resposta à sazonalidade mas registou o quarto resultado mais baixo.

Tendo em conta a configuração das Práticas que permitem lidar com a sazonalidade pode-se concluir através dos resultados, que a hotelaria Algarvia tem um modo defensivo de superar a sazonalidade que se traduz num grande investimento no Planeamento de Pessoal e quase nulo na Flexibilidade do Trabalho que lhe concederia maior flexibilidade interna. De notar que esta é também uma das áreas mais recentes na Gestão de Recursos Humanos e que só organizações mais evoluídas possuem uma aposta clara em processos de reengenharia, polivalência, rotação, alargamento ou enriquecimento de tarefas.

Em jeito de conclusão apraz realçar o paradoxo existente: por um lado o turismo depende da motivação e envolvimento das pessoas que nele trabalham para o fornecimento de serviços de qualidade, mas por outro realiza um investimento reduzido na Gestão de Recursos Humanos onde investe essencialmente nas Práticas que levam a uma gestão reactiva.

BIBLIOGRAFIA

- BAUM, Tom (1993), "Human resources in tourism: an introduction", in BAUM, Tom, *Human Resource Issues in International Tourism*, Oxford, Butterworth, Heinemann, 2ed.
- BREWSTER, Chris (1995), "A flexibilidade como arma estratégica no mercado do trabalho europeu", Paper ao XVII Congresso da Associação Europeia dos Directores de Pessoal, Hamburgo.
- BULL, Adrian (1991), *The Economics of Travel and Tourism*, London, Pitman.
- COMISSÃO DE COORDENAÇÃO DA REGIÃO DO ALGARVE (1994), *Plano Regional de Turismo do Algarve*, Faro, CCRA.
- CHERRINGTON, David J. (1995), *The Management of Human Resources*, New Jersey, Prentice Hall.
- DULEBOHN, James H., FERRIS, Gerald R., STODD (1995), "The History and Evolution of Human Resource Management", in FERRIS, Gerald R., ROSEN Sherman D., BARNUM Darold T. (Edited by) *Handbook of Human Resource Management*, Cambridge, Blackwell Publishers, pp.18-41.
- FINNEY, Marc (1990), "O que é "Yield Management", in *Hotéis de Portugal*, Boletim Mensal, nº19, Abril/Maio, pp.5-6.
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis R., BALKIN, David B., CARDY, Robert L., (1995), *Managing Human Resources*, New Jersey, Prentice Hall International Editions.
- LANCIAUX, Concetta (1995), "Pacotes de Compensação para uma força de trabalho flexível", Paper ao XVII Congresso da Associação Europeia dos Directores de Pessoal, Hamburgo.
- MCCMAHON, F. (1994), "Productivity in the hotel industry", in SEATON A. V., *Tourism The State of the Art*, New York, John Wiley & Sons Ltd.
- PAPOUTSIS, Christos (1997), "Tourism Policy in the European Union", paper ao Seminário Tourism Policy In The European Union, Faro.
- PERETTI, Jean-Marie (1997), *Recursos Humanos*, Lisboa, Edições Sílabo.
- PRZECLAWSKI, Krzysztof (1993), "Tourism as the subject of interdisciplinary research", in PEARCE Douglas G., BUTLER, Richard W. (eds) *Tourism Research - Critiques and challenges*, London, Routledge, pp9-19.
- RODRIGUES, Maria João (1991), *Competitividade e Recursos Humanos*, Lisboa, Publicações D.Quixote.
- SILVA, J. Albino, (1991), *O Turismo em Portugal - Uma Análise de Integração Micro-Macroeconómica*, Dissertação de Doutoramento em Economia, Instituto Superior de Economia e de Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, policopiado.
- TRINDADE da COSTA, Ana (1997), "Alterações estratégicas e/ou estruturais nas empresas portuguesas e suas implicações na gestão de recursos humanos" in *dos Algarves*, Revista da ESGHT/UALG, nº2, 1º semestre, pp. 52-54.
- TRINDADE da COSTA, Ana (2000), *Modos de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria Algarvia*, Dissertação de Mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos, Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, policopiado.