

2º CICLO

ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Gestão de Recursos Humanos do Setor Hoteleiro: Estudo de caso na cidade do Porto

Ana Filipa Couto Ramalho

M

2020



--	--

Gestão de Recursos Humanos do Setor Hoteleiro: Estudo de caso na cidade do Porto

Ana Filipa Couto Ramalho

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por

Professora Doutora Maria do Pilar Esteves Gonzalez

2020

Agradecimentos

Chegou o momento de enunciar todas aquelas pessoas que, de uma forma direta ou indireta, ajudaram na realização desta minha etapa acadêmica. Deixo aqui apenas alguns dos nomes sem ordem de importância porque todos tiveram o seu valor.

O meu profundo agradecimento à Professora Doutora Maria do Pilar Esteves Gonzalez, orientadora da minha dissertação, pela disponibilidade, atenção, compreensão e incentivo ao longo de todo este percurso.

À Professora Doutora Maria Teresa Vieira Campos Proença e ao Professor Doutor Eduardo André da Silva Oliveira, docentes da unidade curricular de Plano de Dissertação/ Plano de Projeto/Plano de Estágio, o meu sentido agradecimento pela partilha de valores e saberes.

Às unidades hoteleiras, mais propriamente aos diretores e responsáveis de Recursos Humanos entrevistados, quer pela disponibilidade demonstrada, quer pela informação que me concederam.

Quero também agradecer a todos os meus colegas do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos pela discussão, partilha de conhecimentos e experiências que fizeram este percurso ganhar um encanto especial.

Agradecimento também muito especial aos meus pais e à minha família pelo incessante alento recebido ao longo da vida e, especialmente, durante a realização desta dissertação, encorajando nas horas difíceis e saboreando as horas de alegria.

Shakespeare um dia escreveu: “para o trabalho que gostamos, levantamo-nos cedo e fazemo-lo com alegria”. Durante todo este processo foram inúmeros os obstáculos, mas superá-los foi muito gratificante.

Especialmente, a vocês... Muito Obrigada!

Resumo

O turismo e o setor hoteleiro eram representados, até ao início da atual pandemia, como setores em crescimento, muito importantes para a economia dos países, incluindo Portugal, proporcionando emprego e desenvolvendo as localidades. Tal crescimento, originou desafios relevantes ao nível da Gestão de Recursos Humanos (GRH).

O presente estudo visa identificar os desafios vivenciados na GRH do setor hoteleiro da cidade do Porto. Para além da identificação dos desafios pretende-se, ainda, identificar as estratégias que as empresas estudadas conceberam para lidar com tais desafios.

Através de uma metodologia qualitativa e com recurso a entrevistas semiestruturadas e à utilização de um questionário (tornado necessário devido à situação de emergência instalada no país a partir de março de 2020) foi possível obter uma amostra de responsáveis (diretores gerais, coordenadores e gestores de recursos humanos) de quatro hotéis da cidade do Porto. A análise da informação recolhida revelou que as organizações hoteleiras enfrentavam, à data do início da atual pandemia COVID-19, inúmeros desafios. Esses desafios envolviam a escassez de mão de obra qualificada e a elevada rotatividade dos trabalhadores. Os resultados indicaram que as unidades hoteleiras estudadas utilizavam estratégias diversas para lidar com esses desafios. Essas estratégias envolviam a recompensa monetária e não monetária dos trabalhadores, a progressão profissional dos trabalhadores dentro da organização e a definição e implementação de planos de formação e desenvolvimento de competências.

Palavras-chave: Desafios empresariais, Estratégias de GRH, Setor Hoteleiro, cidade do Porto

Abstract

Tourism and the hotel sector were represented, until the beginning of the current pandemic, as growth sectors, very important for the economy of countries, including Portugal, providing employment and developing localities. Such growth, has created significant challenges in terms of Human Resource Management (HRM).

The present study aims to identify the challenges experienced in the HRM of the hotel sector in the Oporto city. In addition to identifying the challenges, it is also intended to identify the strategies that the companies studied have devised to deal with such challenges.

Through a qualitative methodology and using semi-structured interviews and the use of a questionnaire (made necessary due to the emergency situation in the country as of March 2020) it was possible to obtain a sample of those responsible (general directors, coordinators and managers of human resources) of four hotels in the Oporto city. The analysis of the information collected revealed that, at the start of the current pandemic COVID-19, hotel organizations faced numerous challenges. These challenges involved the shortage of skilled workers and the high turnover of workers. The results indicated that the studied hotels used different strategies to deal with these challenges. These strategies involved the monetary and non-monetary reward of workers, the professional progression of workers within the organization and the definition and implementation of training and skills development plans.

Keywords: Business challenges, HRM strategies, Hotel sector, Oporto city

Índice

1.	Introdução	1
2.	Revisão da literatura	3
2.1.	Turismo, hotelaria e atividade económica	3
2.2.	Perfil do setor hoteleiro.....	4
2.2.1.	Sazonalidade	7
2.2.2.	Gestão de horários contínuos e conciliação da vida profissional e familiar..	10
2.2.3.	Competências específicas dos trabalhadores	11
2.2.4.	Género e idade dos trabalhadores	11
2.2.5.	Contratação de trabalhadores estrangeiros.....	13
2.2.6.	Baixos salários	13
2.2.7.	Escassez de mão de obra qualificada e rotatividade dos trabalhadores	14
2.2.8.	Imagem negativa do trabalho no setor	17
2.3.	Práticas de GRH no setor hoteleiro	18
2.4.	Análise do setor hoteleiro em Portugal.....	21
2.4.1.	Dinâmica recente do setor.....	22
2.4.2.	Emprego.....	27
2.4.3.	Síntese final	35
3.	Metodologia.....	37
3.1.	Enquadramento metodológico.....	37
3.2.	Participantes	38
3.3.	Instrumentos de recolha e técnicas de análise de dados.....	39
4.	Resultados da investigação	41
4.1.	Características gerais do setor.....	41
4.1.1.	Principais especificidades do setor	42
4.1.2.	Características da força de trabalho.....	52
4.1.3.	Outros fatores que influenciam as práticas de GRH.....	58
4.2.	Principais desafios enfrentados e estratégias utilizadas.....	62
4.2.1.	Desafios da GRH do setor hoteleiro	62
4.2.2.	Estratégias utilizadas.....	63
4.3.	Impactos do COVID-19 para a GRH do setor hoteleiro	64
5.	Discussão dos resultados.....	67
6.	Conclusão, Limitações e Sugestões	71

Referências Bibliográficas	73
Anexos	83
Anexo I – Guião final de apoio à entrevista	83
Anexo II – Transcrições das entrevistas	87

Índice de esquemas

Esquema 1 – Principais fatores que aumentam e reduzem a rotatividade voluntária dos trabalhadores.....	16
Esquema 2 - Divisão das características gerais do setor	41
Esquema 3 - Principais desafios mencionados pelos participantes	62

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Total de alojamentos em Portugal	22
Gráfico 2 – Total de hóspedes nos alojamentos em Portugal.....	23
Gráfico 3 – Proveitos totais dos alojamentos em Portugal	23
Gráfico 4 - Evolução dos alojamentos na cidade do Porto	24
Gráfico 5 – Taxa de sazonalidade em Portugal.....	25
Gráfico 6 – Taxa de sazonalidade na zona Norte	25
Gráfico 7 – Distribuição relativa do número de dormidas totais por meses nos alojamentos em Portugal.....	26
Gráfico 8 – População empregada no total da economia e nos alojamentos em Portugal (milhares de pessoas).....	27
Gráfico 9 - População empregada por género no ano de 2019 em Portugal.....	28
Gráfico 10 - População empregada em Portugal por grupo etário.....	29
Gráfico 11 - População empregada em Portugal por grau de habilitação literária	30
Gráfico 12 - População empregada por nível educacional no setor dos serviços e no setor do alojamento em 2017.....	30
Gráfico 13 - Percentagem de trabalhadores estrangeiros empregados em 2017	31
Gráfico 14 - População empregada em Portugal a tempo completo e tempo parcial	32
Gráfico 15 - Percentagem de população empregada no setor do alojamento e no setor dos serviços com contrato permanente e temporário em 2017	32
Gráfico 16 - Média do salário hora em Portugal.....	33
Gráfico 17 - Média do salário hora por setor de atividade no ano de 2017 em Portugal	34
Gráfico 18 - Percentagem de pessoas empregadas por antiguidade no trabalho em 2017 ..	35

Índice de tabelas

Tabela 1 - Objetivos e questões de investigação do estudo.....	2
Tabela 2 – Perfil do setor hoteleiro tal como identificado por diferentes autores.....	5

Tabela 3 – Práticas de GRH baseadas na estratégia escolhida pelas empresas quanto à sazonalidade.....	9
Tabela 4 – Dados dos participantes	38

1. Introdução

Portugal, ao longo das últimas décadas, tornou-se um destino turístico cada vez mais procurado dadas as suas características favoráveis em termos de condições climatéricas, competitividade dos preços praticados, riqueza cultural do país e sentido de hospitalidade da sua população (Proença & Soukiazis, 2005) tendo sido considerado, em 2018, o país com o maior crescimento do turismo na União Europeia (WTTC, 2019). Um dos subsectores vitais ao desenvolvimento do turismo é o da hotelaria pois oferece uma componente indispensável à atividade turística - o alojamento (Cunha & Abrantes, 2013). De entre as atividades turísticas o alojamento tem vindo a representar, em Portugal, uma atividade muito relevante para a sustentação do emprego contribuindo, muito positivamente, para a economia do país¹.

Até março de 2020, altura em que este trabalho estava em fase já avançada, a questão que mais se discutia segundo Baum e Hai (2019) era a de saber se este crescimento do setor era sustentável ao nível dos seus recursos humanos. Nas palavras de Antero Jacinto - presidente do Grupo de Sector dos Restaurantes da Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal, a hotelaria estava a passar por um momento particularmente delicado devido à “crescente dificuldade em encontrar recursos humanos qualificados” que tornava necessário “levar a cabo uma campanha de dignificação e atração” de profissionais devidamente qualificados (Oliveira, 2019). De acordo com Burke (2018) as organizações hoteleiras enfrentam inúmeros desafios no recrutamento e retenção de uma força de trabalho comprometida, competente e motivada.

Esta investigação procura, assim, identificar e analisar as principais questões com que se defronta a GRH do setor hoteleiro e que são a base para que as organizações possam adotar estratégias que permitam responder adequadamente a problemas do setor. Para esse efeito, este estudo realizará uma revisão crítica de diversos estudos sobre este setor de forma a identificar os principais problemas, nomeadamente os que levam alguns autores a caracterizar o emprego na hotelaria como sendo geralmente insatisfatório e desagradável (Duncan, Scott, & Baum, 2013). Para além destes fatores, o presente estudo pretende ainda contribuir para o preenchimento da lacuna de investigação evidenciada por Baum (2019) quando afirma que a literatura sobre o futuro do emprego na hotelaria ainda se revela relativamente limitada e restrita. Apesar das mudanças radicais introduzidas no setor por causa do COVID-19, o que ocorreu quando estava a iniciar-se o estudo empírico da presente dissertação, o objetivo da

¹ Ver INE (2019) e Deloitte (2019).

dissertação mantém o seu relevo e, quiçá, reforça-o. Por esse motivo, as perturbações (grandes) que o estudo empírico sofreu não comprometeram o interesse da investigação aqui apresentada.

Sendo assim o objetivo do presente trabalho é o de, recorrendo a estudos de caso, identificar os principais desafios que os Gestores de Recursos Humanos do setor hoteleiro vivenciam para a definição e implementação da GRH. Pretende-se, também, identificar as estratégias concebidas por estes atores para lidarem com os desafios identificados. Na tabela 1, representámos os objetivos gerais do presente estudo e as questões de investigação que lhes estão associadas.

Para a análise destas questões, a investigação irá centrar-se num espaço geográfico delimitado, a cidade do Porto.

Tabela 1 - Objetivos e questões de investigação do estudo

Objetivos	Questões de investigação
Identificar os desafios, atualmente, sentidos na GRH do setor hoteleiro.	Quais os principais desafios na GRH do setor hoteleiro da cidade do Porto?
Identificar as estratégias utilizadas pelos Gestores de Recursos Humanos para lidarem com esses desafios.	Que estratégias foram utilizadas para lidarem com os desafios verificados?

Esta dissertação é constituída por seis capítulos. No capítulo 1 faz-se a introdução ao estudo. No capítulo 2 é apresentada a revisão da literatura sobre a atividade económica do turismo e do setor hoteleiro em geral e em Portugal. O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada. No capítulo 4 são apresentados os resultados da investigação e no capítulo 5 são discutidos esses mesmos resultados. No último capítulo, são apresentadas as conclusões e as sugestões de investigação futura.

2. Revisão da literatura

Nesta revisão da literatura é abordada, inicialmente, a importância do setor do turismo e do setor hoteleiro na atividade económica global e, em seguida, apresenta-se o perfil do setor hoteleiro tal como é retratado nos diversos trabalhos de investigação consultados. Posteriormente, apresentam-se as práticas de GRH identificadas no setor e faz-se uma apresentação geral do setor hoteleiro em Portugal.

2.1. Turismo, hotelaria e atividade económica

O turismo tem sido um setor chave para a economia de vários países, incluindo Portugal, gerando emprego e riqueza e promovendo a valorização do património (Cunha & Abrantes, 2013).

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) o turismo representa as “atividades realizadas pelos visitantes durante as suas viagens e estadas em lugares distintos do seu ambiente habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a 12 meses, com fins de lazer, negócios ou outros motivos não relacionados com o exercício de uma atividade remunerada no local visitado” (INE, 2019, p.119). A organização destas atividades necessita, portanto, de pessoas ou seja cria empregos e contribui para o aumento da riqueza do país ou da região onde se implanta (Cunha & Abrantes, 2013).

O crescimento do turismo em Portugal foi, até ao início da atual pandemia, muito significativo. Os dados mais recentes indicam que, em 2019, o setor empregava 336,8 mil pessoas e mostrava um crescimento significativo face a 2018 dos proveitos globais (mais 7,3 por cento) e das dormidas (mais 4,1 por cento). O forte crescimento do turismo verificado na última década contribuiu amplamente para o desenvolvimento da economia nacional representando cerca de nove por cento no Produto Interno Bruto (PIB) do país (Turismo de Portugal, 2020). De acordo com dados do WTTC (2020), nos últimos cinco anos, um em cada quatro novos empregos a nível mundial foram criados pelo turismo sendo que o setor do turismo representa, a nível mundial, 10,3 por cento do PIB global (WTTC, 2020). Os dados apresentados ilustram só por si a relevância do setor do turismo para originar receitas, emprego e crescimento económico.

O crescimento da atividade turística decorre do contributo de diversos subsectores tais como a hotelaria, o transporte, a restauração, a atividade dos operadores turísticos, a animação,

entre outros. Dentro destes, o setor hoteleiro surge como um dos mais relevantes (Burke, 2018).

Segundo o INE os estabelecimentos hoteleiros são aqueles que prestam “serviços de alojamento e de outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, mediante pagamento”. Estes estabelecimentos classificam-se em hotéis, hotéis-apartamentos, pousadas e quintas da Madeira (INE, 2019, pp.119-120).

Para Martins e Machado (2002) o crescimento do turismo tem associada a necessidade de uma aposta contínua na inovação e na qualidade dos recursos humanos por parte das organizações do setor dado que, num ambiente fortemente competitivo como é o deste setor, a sobrevivência das empresas não deve basear-se apenas no aproveitamento de oportunidades de mercado mas, sobretudo, na compatibilização entre as necessidades de mercado e uma força de trabalho estável, produtiva e responsabilizada. Esta força de trabalho só se consegue com o desenvolvimento de eficientes práticas de GRH que possibilitem o recrutamento, a seleção e a retenção de recursos humanos competentes e comprometidos com os objetivos da organização. A prática, por parte das organizações, de uma correta GRH é assim um elemento essencial para antecipar e lidar de forma vantajosa com os constantes desafios do setor. Alguns destes desafios estão inequivocamente associados a dimensões do mercado de trabalho, nomeadamente, baixos níveis de qualificação, baixos salários e elevada rotatividade dos trabalhadores (Blayney & Blotnick, 2010).

Por último, há que referir que a recente pandemia (COVID-19) terá obviamente efeitos significativos em toda a atividade económica e, também, no setor da hotelaria sendo de esperar que, em 2020, o setor tenha, a nível global, um acentuado declínio no seu crescimento com efeitos numa forte redução do emprego (INE, 2020a). A dimensão destes desafios é, no entanto, ainda amplamente desconhecida.

2.2. Perfil do setor hoteleiro

O setor hoteleiro possui certas características que o diferenciam de outros setores de atividade e a GRH tem, também, neste setor uma gestão muito distinta da de outros setores de atividade económica (Nickson, 2007). Nesta revisão da literatura procurou-se identificar o perfil do setor hoteleiro descrito por diversos autores que analisaram, em diferentes contextos, as características dos seus recursos humanos com impacto na gestão dos mesmos. A tabela 2 sintetiza essas mesmas características.

Tabela 2 – Perfil do setor hoteleiro tal como identificado por diferentes autores

Autores e Ano	Âmbito do estudo	Características dos empregos e dos recursos humanos
Baum, Amoah, e Spivack (1997)	Estudo realizado no Reino Unido que aborda a GRH como um elemento estratégico e operacional para o turismo e para a hotelaria.	• Sazonalidade; • Baixos salários; • Os trabalhadores devem possuir requisitos específicos.
Wood (1997)	Retrata as principais características do emprego no setor hoteleiro do Reino Unido.	• Baixos salários; • Forte representação do sexo feminino, trabalhadores jovens, estudantes, trabalhadores em <i>part-time</i> e trabalhadores estrangeiros.
Lee-Ross (1999)	Analisa as características de certos grupos de trabalhadores em seis hotéis britânicos situados à beira-mar.	• Baixos salários; • Sazonalidade; • Baixas qualificações dos trabalhadores; • Elevada rotatividade dos trabalhadores.
Martins e Machado (2002)	Estudo que aborda a importância dos recursos humanos e de uma correta GRH no setor hoteleiro em Portugal.	• Sazonalidade; • Baixos salários; • Horários de trabalho irregulares; • Baixas qualificações dos trabalhadores; • Elevada rotatividade dos trabalhadores.
Kyprianou e Zopiatis (2006)	Análise das perceções de alunos do ensino médio de escolas públicas e privadas no Chipre sobre os empregos no setor hoteleiro.	• Dificuldade na atração e retenção de trabalhadores qualificados; • Imagem negativa do trabalho no setor; • Baixos salários; • Horários de trabalho irregulares.
Baum (2007)	Estudo realizado no Reino Unido que analisa os principais fatores que impactam a GRH na atividade turística.	• Sazonalidade; • Baixas qualificações; • Baixos salários; • Baixa perspectiva de progressão na carreira;

		• Elevada rotatividade dos trabalhadores.
Blayney e Blotnicky (2010)	Estudo realizado a diretores gerais de hotéis do Canadá que explora as relações entre os fatores demográficos e as competências de liderança bem como o impacto dessas competências no desempenho dos hotéis.	• Baixos salários; • Baixas qualificações dos trabalhadores (sobretudo nas áreas mais operacionais²); • Elevada rotatividade; • O setor funciona em regime contínuo; • Sazonalidade.
Chalkiti e Sigala (2010)	Analisa a rotatividade dos trabalhadores e as implicações da mesma no turismo da Grécia.	• Sazonalidade; • Baixa perspectiva de progressão na carreira.
Janta, Ladkin, Brown, e Lugosi (2011)	Analisa a situação dos migrantes polacos a trabalhar no setor hoteleiro do Reino Unido e as razões que os levaram a ingressar nesse setor.	• Sazonalidade; • Escassez de mão de obra; • Elevada rotatividade dos trabalhadores; • Grande percentagem de trabalhadoras mulheres e de trabalhadores estrangeiros.
Baum (2015)	Estudo realizado no Reino Unido que avalia as características da força de trabalho no turismo. O estudo inclui uma dimensão comparativa com as dimensões identificadas em Baum (2007).	• Dificuldade em fazer uma adequada gestão de talentos devido à sazonalidade; • Elevada rotatividade dos trabalhadores; • Baixos salários.
Baum et al. (2016)	Estudo realizado no Reino Unido sobre as características da força de trabalho e do emprego no setor do turismo e as suas implicações sobre o desenvolvimento de um turismo sustentável.	• Baixos salários; • Emprego instável marcado pela sazonalidade; • Baixa perspectiva de progressão na carreira; • Imagem negativa do trabalho no setor; • Elevada rotatividade da mão de obra.
Burke (2018)	Estudo sobre a GRH na indústria do turismo e hotelaria	• Imagem negativa em relação ao trabalho no setor;

² As atividades dos trabalhadores de um hotel podem, de acordo com Burke (2018), ser divididas em dois departamentos: o operacional e o administrativo. O nível de contacto com o hóspede é o fator que diferencia estes dois departamentos: o operacional é aquele em que existe um maior contacto (e.g., Alimentação e bebidas e receção); o administrativo é aquele que exerce essencialmente um papel de suporte e que envolve um contacto mínimo (ou mesmo nenhum contacto) com o hóspede (e.g., Gestão de Recursos Humanos e área financeira).

	no Reino Unido. São identificados e apresentados os principais desafios enfrentados atualmente pela GRH do setor.	• Baixos salários; • Baixa perspectiva de progressão na carreira; • Elevadas taxas de rotatividade dos trabalhadores; • Dificuldade dos trabalhadores em conciliar a vida profissional com a vida familiar.
Baum (2019)	Estudo realizado no Reino Unido que representa uma previsão sobre o emprego no setor hoteleiro em 2033.	• Dificuldade na atração e retenção de trabalhadores qualificados; • Sazonalidade; • Baixos salários; • Imagem negativa do trabalho no setor; • Baixa perspectiva de progressão na carreira; • Dificuldade em conciliar a vida profissional com a vida familiar.

Com base na tabela 2 podemos verificar que as características dos empregos e dos recursos humanos do setor parecem mostrar uma grande semelhança quer ao longo do tempo (desde a segunda metade da década de 90 do século XX até à atualidade) quer nas várias regiões (países) a que se reportam os estudos referidos na tabela. Contudo, é importante salientar que estas características não se aplicam necessariamente a todas as organizações do setor hoteleiro mas antes traduzem as condições médias no país (região) a que os estudos se reportam (Burke, 2018).

2.2.1. Sazonalidade

A sazonalidade é uma característica generalizada do setor do turismo independentemente da localização geográfica do estabelecimento e do subsector em análise (Jolliffe & Farnsworth, 2003). Contudo esta é, obviamente, mais sentida em destinos de sol e mar ou de neve do que em destinos culturais e com clima ameno ao longo do ano como é o caso da cidade do Porto (Cunha & Abrantes, 2013).

Para Higham e Hinch (2002) a sazonalidade, sendo uma das características mais marcantes, é também uma das menos compreendidas no turismo. A sazonalidade traduz a oscilação do nível da atividade turística ao longo do ano (Pimentel & Araújo, 2010) e pode assumir duas

formas: natural ou institucional. A sazonalidade natural está relacionada com as variações climáticas traduzindo fenómenos naturais. A sazonalidade institucional, por outro lado, decorre de ações humanas e políticas (Butler, 2001).

Baum e Lundtorp (2001) identificaram como principais desvantagens associadas à sazonalidade: i) a necessidade de as empresas gerarem receitas adicionais durante a época alta que lhes permitem cobrir os custos fixos anuais, ii) a necessidade de as empresas recorrerem, em certas zonas, a trabalho temporário, mais do que a trabalho permanente, o que pode gerar desemprego acentuado fora das épocas altas bem como migrações decorrentes desse mesmo facto e iii) problemas de qualidade dos produtos e dos serviços decorrentes da ausência (ou fraca incidência) de mão de obra permanente. Pimentel e Araújo (2010) discutem, ainda, a relação entre a sazonalidade e o aumento da rotatividade dos trabalhadores. Esta rotatividade é vista como um dos desafios da GRH do setor, frequentemente representada na literatura como uma questão que afeta drasticamente o emprego gerando, frequentemente, emprego sazonal, subemprego e desemprego (Higham & Hinch, 2002).

Para os trabalhadores a sazonalidade tem consequências relevantes não só para aqueles que apenas conseguem contratos temporários durante a época alta (i.e., realizam um trabalho não permanente para o qual, muitas vezes, não possuem adequada qualificação profissional) mas também para aqueles que ocupam postos de trabalho fixos, os quais ficam frequentemente sujeitos a um elevado desgaste e pressão nos períodos de maior concentração da procura (Cunha & Abrantes, 2013).

Do ponto de vista da GRH a sazonalidade cria um ambiente de trabalho cíclico que requer, com frequência, a alocação de recursos extraordinários ao recrutamento, seleção, formação e retenção de trabalhadores face aos que seriam necessários na ausência dessa mesma sazonalidade (Jolliffe & Farnsworth, 2003). Segundo Pimentel e Araújo (2010) o Gestor de Recursos Humanos necessita de fazer uma boa gestão da baixa ocupação (através, por exemplo, da deslocação dos trabalhadores para outras funções dentro da empresa ou de despedimentos) como forma de controlo dos gastos durante a época baixa da atividade.

De acordo com Jolliffe e Farnsworth (2003, pp. 314-315) as empresas do setor hoteleiro podem desenvolver dois tipos de estratégias de GRH para fazer face à sazonalidade sendo que algumas empresas desenvolvem uma estratégia que “incorpora” (*embraces*) a sazonalidade enquanto outras desenvolvem uma estratégia que “desafia” (*challenges*) a sazonalidade do setor. As empresas que “incorporam” a sazonalidade são aquelas que, por opção, aceitam a

natureza sazonal da sua atividade e não operam durante o ano todo (e.g., empresas que preferem operar apenas oito a doze semanas por ano). Já as empresas que “desafiam” a sazonalidade são aquelas que, por opção, procuram atuar no sentido de reduzir os efeitos da sazonalidade da atividade e operam durante todo o ano (e.g., empresas que oferecem descontos aos visitantes para os atrair durante todo o ano). Segundo os mesmos autores, nenhuma destas estratégias deve ser, à partida, considerada como melhor ou pior que a outra. Qualquer uma destas estratégias pode ser eficaz desde que haja um ajustamento adequado das práticas de GRH. Este ajustamento pode ser horizontal (se as práticas de GRH estiverem alinhadas entre si por via de políticas congruentes de recrutamento, seleção e formação), ou vertical (se o ajustamento traduzir, sobretudo, um alinhamento entre as práticas de GRH da empresa e a sua estratégia de negócios). Porém, as empresas que exibem um ajustamento, seja ele horizontal ou vertical, das suas estratégias serão mais bem-sucedidas do que as empresas cujas estratégias não são alinhadas. Estes autores mostram, ainda, que as práticas de GRH das organizações podem diferir de acordo com a estratégia de GRH, em relação à sazonalidade, que cada empresa escolhe. A tabela 3 apresenta os elementos que caracterizam essas práticas de GRH de acordo com os autores referidos.

Tabela 3 – Práticas de GRH baseadas na estratégia escolhida pelas empresas quanto à sazonalidade

Empresas que “incorporam” a sazonalidade	Práticas de GRH	Empresas que “desafiam” a sazonalidade
• Foco em trabalhadores temporários (e.g., estudantes e trabalhadores casuais); • A retenção dos trabalhadores tem pouca importância.	Gestão de pessoas	• Foco em trabalhadores a <i>full-time</i> (complementado, conforme necessário, por trabalhadores temporários); • A retenção dos trabalhadores é importante.
• Foco em formação de curta duração (breves orientações); • Formação específica para a realização das tarefas.	Formação e desenvolvimento	• Foco em formação contínua e desenvolvimento dos trabalhadores.

• Foco na capacidade em executar tarefas específicas;	Avaliação de desempenho	• Foco nas competências mais amplas e na capacidade em executar tarefas específicas;
• Bónus baseado na permanência durante os meses em que a empresa opera.	Sistema de remunerações e recompensas	• Benefícios e aumentos por mérito que incentivam a retenção; • Bónus por permanência fora dos meses de maior procura turística.

Fonte: Adaptado de Jolliffe e Farnsworth (2003)

Com base na tabela 3 podemos verificar que as empresas que optam por “incorporar” a sazonalidade concentram a sua atividade numa organização de curta duração, contratando pessoas que têm menos interesse em ter um emprego permanente. Neste tipo de estratégia, existe pouco investimento por parte das empresas na adoção de práticas de GRH visto se tratar de um trabalho temporário. Por outro lado, as empresas que optam por “desafiar” a sazonalidade concentram a sua atividade na permanência dos trabalhadores por longo prazo e, neste sentido, fazem um maior investimento na utilização de práticas de GRH (Jolliffe & Farnsworth, 2003).

2.2.2. Gestão de horários contínuos e conciliação da vida profissional e familiar

Uma das particularidades do setor está ligada ao facto de funcionar em regime contínuo, ou seja, 24 horas por dia e sete dias por semana. Este regime contínuo faz com que as horas de trabalho no setor hoteleiro, pelo menos em algumas funções, sejam organizadas por turnos específicos e pré-definidos (Hornsey & Dann, 1984).

Para Blayney e Blotnicky (2010) esta organização do tempo de trabalho coloca um desafio ao empregador pela necessidade de gerir trabalhadores em horários diferentes, ou seja, consoante o serviço, alguns departamentos têm de estar ativos durante 24 horas (e.g., receção), outros apenas em certas fases do dia (e.g., serviços de limpeza) o que dificulta a gestão das jornadas de trabalho. Acresce que, segundo Birdir (2002) e Gustafson (2002) estes horários de trabalho são pouco atrativos para quem se candidata para este setor e provocam a rotatividade dos trabalhadores uma vez que estes acabam por ter dificuldades acrescidas

em conciliar a vida profissional com a vida familiar. Neste sentido, além da dificuldade em gerir trabalhadores em horários diferentes esta especificidade dos horários de trabalho gera, também, dificuldades acrescidas na atração e retenção dos trabalhadores (Burke, 2018).

De acordo com Magnini (2009) os gestores de recursos humanos devem informar, claramente, os candidatos sobre os requisitos, os horários de trabalho e as políticas e programas de apoio à família da empresa (tais como, por exemplo, acesso a creches) nos processos de recrutamento e seleção e nas ações de formação devem oferecer sessões sobre como lidar com potenciais conflitos entre a família e o trabalho. Estas iniciativas, segundo o mesmo autor, poderão ser úteis na redução da rotatividade dos trabalhadores e na gestão dos conflitos familiares e profissionais.

2.2.3. Competências específicas dos trabalhadores

A hotelaria é, fundamentalmente, um setor em que os trabalhadores têm um contacto direto com os clientes. Neste sentido, estes devem ser qualificados e devem possuir competências específicas para desempenharem este tipo de funções (Martins & Machado, 2002). Essas competências envolvem, entre outras, boa apresentação, personalidade extrovertida, boa capacidade de comunicação, fluência em diversas línguas e conhecimentos para a utilização de programas informáticos específicos³ (Burke, 2018; Martins & Machado, 2002). Baum (2007) acrescenta que as competências emocionais são fundamentais uma vez que os trabalhadores devem gerir as suas emoções em benefício dos clientes, ou seja, espera-se que demonstrem aos clientes gostarem tanto do seu trabalho quanto os visitantes gostam da sua estadia. O mesmo autor dá, ainda, elevada importância às competências estéticas necessárias ao adequado exercício das funções.

2.2.4. Género e idade dos trabalhadores

O setor hoteleiro é generalizadamente caracterizado por ter um elevado número de trabalhadores do sexo feminino (Janta et al., 2011; Nickson, 2007). Para Costa, Balduino, Pinto, e Menezes (2011) a hotelaria identifica-se mais com o perfil feminino pelo facto de exigir sensibilidade, organização, agilidade e criatividade que são características, segundo os autores, mais presentes nas mulheres. Todavia, de acordo com Nickson (2007) as mulheres empregadas neste setor realizam, normalmente, os trabalhos menos qualificados e têm salários mais baixos do que os trabalhadores do sexo masculino. Na realidade Burke (2018,

³ e.g., caso dos rececionistas que têm de trabalhar com programas de reservas.

p. 19) refere que, embora haja algum progresso recente, na hotelaria os cargos executivos ainda permanecem um “mundo masculino”. Para o autor, as razões para esse facto devem-se a discriminação de género, mas também ao facto de a necessidade de trabalhar longas horas levarem muitas mulheres a recusar alguns dos empregos o que, normalmente, está associado às suas responsabilidades familiares gerando nestas, desinteresse por esse tipo de funções.

Para além do elevado número de trabalhadores do sexo feminino este setor tem também uma elevada percentagem de trabalhadores jovens (Nickson, 2007; Wood, 1997). De acordo com Robinson, Martins, Solnet, e Baum (2019), geralmente, o departamento de alimentação e bebidas é aquele que apresenta os trabalhadores mais jovens (idades compreendidas entre os 16 e os 20 anos). Os mesmos autores afirmam que este facto tem a ver com as funções pouco qualificadas do setor. Por outro lado, Nickson (2007) aponta que os hotéis preferem uma força de trabalho mais jovem pois é suscetível de representar uma melhor imagem e uma melhor atitude por comparação com os trabalhadores mais velhos.

Magd (2003), num estudo que envolveu 21 questionários a diretores gerais e proprietários de pequenas e médias empresas do setor hoteleiro da Escócia identificou as principais vantagens e desvantagens em contratar trabalhadores mais velhos em detrimento dos mais jovens. A investigação revelou que os trabalhadores mais velhos, por comparação com os mais novos, tinham menos acidentes, tinham uma idêntica capacidade de aprender, eram automotivados e disciplinados, tinham respeito pela autoridade, estavam satisfeitos com o trabalho, tinham baixo absentismo, tinham boas competências de comunicação, eram confiáveis, cooperavam mais no trabalho e eram leais para com a organização. Por outro lado, também identificaram que os trabalhadores mais velhos eram representados pelos empregadores como menos flexíveis e mais relutantes à mudança, como implicando mais custos para as empresas, como sendo menos produtivos e tendo maior dificuldade em se adaptar às novas tecnologias. O estudo revelou ainda que, para os diretores hoteleiros, as vantagens dos trabalhadores mais velhos superavam as respetivas desvantagens e que os trabalhadores mais velhos eram representados como tendo um importante contributo para a indústria hoteleira na Escócia.

Segundo Nickson (2013) e Wood (1997) os estudantes são, também, um segmento importante dos trabalhadores das organizações de hotelaria e turismo. Para Canny (2002) esta aposta nos estudantes deve-se ao facto de estes serem flexíveis quanto aos tempos de trabalho (algo importante para o setor devido aos horários de trabalho praticados e à sazonalidade) e por estarem disponíveis para trabalhar por baixos salários.

2.2.5. Contratação de trabalhadores estrangeiros

A literatura mostra que uma das características comuns ao setor hoteleiro em diferentes regiões é a presença de um contingente significativo de mão de obra estrangeira. As causas para esta sobre representação de mão de obra estrangeira no setor são, genericamente, de cinco tipos: escassez generalizada de mão de obra local (Baum, 2007; Zopiatis, Constanti, e Theocharous, 2014), fatores decorrentes da globalização (Baum, 2007), possibilidade de pagar aos trabalhadores migrantes salários inferiores aos dos trabalhadores locais (Zopiatis et al., 2014), maior disponibilidade destes trabalhadores em aceitar empregos que não conseguem encontrar no seu país (Duncan et al., 2013) e dificuldade em contratar trabalhadores nacionais para determinadas funções (Zopiatis et al., 2014).

Da literatura consultada resulta, também, que a presença de mão de obra estrangeira gera efeitos positivos e negativos para as organizações. Dentro dos fatores positivos podemos identificar a formação de grupos culturalmente diversificados (Duncan et al., 2013), a motivação destes trabalhadores e o facto de acabarem por ficar com o trabalho que a população local não quer (Burke, 2018). Não obstante, estes autores mencionam, também, fatores negativos na contratação de trabalhadores estrangeiros tais como: problemas de integração com o local de trabalho e com a comunidade (Duncan et al., 2013), dificuldade em falar a língua do país (Zopiatis et al., 2014) e problemas burocráticos, i.e., situação ilegal dos trabalhadores (e.g., sem visto de trabalho) (Baum, 2007).

2.2.6. Baixos salários

Como referido na tabela 2, vários estudos caracterizam o setor hoteleiro como tendo baixos salários (e.g., Baum, 2007, 2015, 2019; Burke, 2018). Esta perceção negativa coloca desafios ao gestor de recursos humanos na atração e retenção de mão de obra qualificada para o setor (Nickson, 2007). É, no entanto, importante referir que, na hotelaria, é muito frequente os clientes gratifiquem os trabalhadores pelos serviços prestados através de uma gorjeta. A gorjeta pode permitir que alguns dos trabalhadores aumentem as suas remunerações contudo estas são imprevisíveis (Nickson, 2007). Wood (1997) acrescenta que, embora a gorjeta seja um bom motivador, seria desejável um salário mais digno para os trabalhadores deste setor. Porém, é preciso ressaltar que há exceções quanto ao nível dos salários praticados no setor sendo que, algumas empresas remuneram os seus colaboradores acima do salário praticado no setor em geral (Nickson, 2007).

2.2.7. Escassez de mão de obra qualificada e rotatividade dos trabalhadores

De acordo com Blayney e Blotnicky (2010) e de uma forma geral, os trabalhadores do setor hoteleiro têm baixas qualificações. Alguns autores referem que as baixas qualificações podem estar associadas a fatores económicos, seja porque contratar trabalhadores mais qualificados requer aumentar as remunerações e consecutivamente os custos da empresa (Young-Thelin & Boluk, 2012), seja porque a escassez de mão de obra qualificada leva a que as empresas necessitem de recorrer a trabalhadores menos qualificados (Baum, 2007), ou ainda porque a imagem negativa do trabalho no setor dificulta a atração e retenção de colaboradores qualificados (Camisón & Monfort-Mir, 2012).

Segundo a Deloitte (2019), a dificuldade em contratar mão de obra qualificada é um dos principais riscos para o futuro próximo da indústria hoteleira portuguesa. Já no contexto europeu e de acordo com a mesma fonte, a dificuldade em reter profissionais qualificados é um desafio de extrema importância. Estes desafios já tinham sido identificados por outros estudos. Enz (2001) a partir de dados recolhidos junto de 170 gestores do setor hoteleiro de 25 países, identificou os principais problemas encontrados no setor. As conclusões do estudo revelaram que as maiores dificuldades do setor se prendiam com a atração e retenção de pessoas qualificadas, com a formação e com a motivação dos trabalhadores. Enz (2009) replicou o estudo anterior entrevistando 243 gestores hoteleiros de mais de 60 países. O estudo mostrou que as características do setor se mantêm tendo sido acrescidas, da dificuldade de criação de oportunidades de progressão na carreira. Os benefícios e compensação dos trabalhadores eram, segundo o mesmo autor, os aspetos menos preocupantes para os gestores.

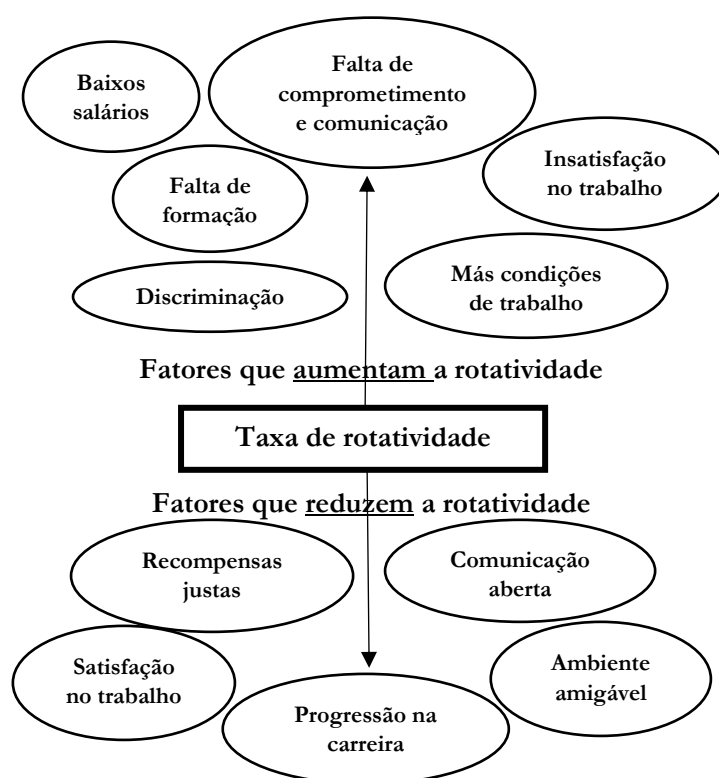
De acordo com Tett e Meyer (1993) as intenções de rotatividade são definidas como sendo tradutoras de uma vontade dos trabalhadores em abandonar a organização em que se encontram e procurar um emprego alternativo. Essa rotatividade pode ser voluntária ou involuntária (Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998). A rotatividade voluntária corresponde a uma decisão por parte do colaborador em sair da organização e, normalmente, ocorre quando um colaborador tem a oportunidade de aceder a outro emprego que lhe oferece condições mais atrativas. Uma vez que estes trabalhadores não são dispensados pelo empregador o mais provável é que a organização esteja a perder pessoas que gostaria que permanecessem consigo. Já a rotatividade involuntária reflete uma decisão de saída do colaborador por parte da organização. Segundo os mesmos autores, este tipo de rotatividade tem como principais causas a falta de competência do trabalhador para desempenhar uma

função, a falta de assiduidade e a desobediência às regras definidas. A rotatividade pode, ainda, ser individual (ocorre quando apenas um trabalhador deixa a organização) ou coletiva (quando num curto espaço de tempo dois ou mais trabalhadores, através de processos sociais de contaminação emocional, decidem abandonar a organização) (Bartunek, Huang, & Walsh, 2008). Neste estudo, focar-nos-emos na rotatividade voluntária dos trabalhadores uma vez que, como referido anteriormente, a principal dificuldade do setor, em Portugal, está na retenção dos trabalhadores (Deloitte, 2019).

A rotatividade dos trabalhadores pode ter impactos positivos e negativos para a empresa. Como impactos positivos salientam-se: a circulação de informação e a revitalização do conhecimento entre as empresas que, por sua vez, podem levar a oportunidades de inovação (Dalton, Todor, & Krackhardt, 1982) e o facto de os funcionários que trabalhavam mais perto da pessoa que abandonou a organização por desadequação ficarem mais satisfeitos e comprometidos depois da pessoa sair porque, consequentemente, deixaram de receber a negatividade do colega de trabalho (Krackhardt & Porter, 1985). Por outro lado, como impactos negativos destacam-se: os custos associados ao recrutamento, seleção, integração e formação de novos colaboradores bem como à redução de produtividade durante o processo de substituição (Gomes, Duarte, & Neves, 2010) e os impactos negativos no clima e na cultura organizacional (Chalkiti & Sigala, 2010).

No estudo realizado por Chahal e Poonam (2017) sobre a cultura organizacional, rotatividade e retenção dos trabalhadores no setor hoteleiro foram identificados os principais fatores que aumentam e reduzem a rotatividade voluntária dos trabalhadores nos termos que estão representados no Esquema 1:

Esquema 1 – Principais fatores que aumentam e reduzem a rotatividade voluntária dos trabalhadores



Fonte: Adaptado de Chahal e Poonam (2017)

Em linha com o esquema apresentado AlBattat, Som, e Helalat (2014) entendem que a melhoria no ambiente de trabalho e os salários considerados justos resultam numa menor rotatividade. Para Bonn e Forbringer (1992) os incentivos monetários e educacionais (e.g., formação) podem contribuir para a redução da rotatividade. Por fim, Birdir (2002) e Gustafson (2002) identificaram a baixa satisfação no trabalho, os baixos retornos financeiros, a falta de progressão na carreira, o horário de trabalho e a sazonalidade como fatores que aumentam a rotatividade dos trabalhadores.

Até agora falou-se, sobretudo, do impacto da rotatividade na empresa. Todavia, há estudos que indicam que a rotatividade é positiva para os trabalhadores por traduzir mais oportunidades de carreira e níveis salariais mais altos (Carbery, Garavan, O'Brien, & McDonnell, 2003; Mooney, 2009). De acordo com Mooney (2009) um gestor hoteleiro ideal é aquele cujo perfil traduz uma elevada rotação entre empresas dado que desenvolve competências numa variedade de departamentos hoteleiros e que teve um comportamento ativo na procura de novas experiências e responsabilidades, por vezes mesmo fora da sua área. Para Baum (2007) os trabalhadores do setor hoteleiro devem testar novas experiências e oportunidades, uma vez que a possibilidade de progressão na carreira para cargos de

responsabilidade administrativa é, normalmente, reduzida. A mobilidade representa, para este autor, um modelo de aprendizagem constante ao longo da vida ativa que, para a geração atual, tem pouca relação com os modelos lineares de carreira, sendo antes caracterizados por mudanças e renovação contínua.

2.2.8. Imagem negativa do trabalho no setor

De acordo com Duncan et al. (2013), a rotatividade dos trabalhadores, os baixos salários, a percentagem de horas trabalhadas fora do horário normal de trabalho e a falta de qualificações dos trabalhadores são fatores que levam a percepções negativas quanto ao emprego neste setor. Os mesmos autores entendem, ainda, que essas percepções fornecem razões pelas quais muitos trabalhadores não identificam o setor de turismo e hotelaria como uma opção de carreira, mas sim como uma oportunidade temporária enquanto procuram por algo melhor.

Kyprianou e Zopiatis (2006) realizaram um estudo junto de estudantes do ensino médio de escolas públicas e privadas no Chipre com o objetivo de identificar as atitudes e percepções dos estudantes quanto ao emprego neste setor. O estudo concluiu que a percepção dos entrevistados quanto a um conjunto amplo de variáveis que incluíam, entre outras, salários, horas de trabalho, oportunidades de promoção e desenvolvimento, variou entre neutro e negativo e nenhuma das variáveis atingiu um valor claramente positivo. Em contraste com esta pesquisa outros estudos revelaram percepções positivas quanto ao emprego no setor hoteleiro. O trabalho realizado por Ross (1994) concluiu que os estudantes australianos do ensino médio demonstraram um elevado nível de interesse quanto ao emprego neste setor, principalmente, para cargos de gestão. Constatou-se ainda que o nível de interesse destes alunos foi parcialmente influenciado pela família e pelo envolvimento destes com o setor. Kyprianou e Zopiatis (2006) argumentam que tem havido uma tendência para atitudes mais positivas em relação ao setor por parte daqueles que têm algum contacto com o mesmo quando comparado com os que não têm nenhum tipo de envolvimento com o setor. Na mesma linha de análise, Lewis e Airey (2001) investigaram as percepções dos estudantes do ensino médio em relação ao emprego na hotelaria em Trindade e Tobago e concluíram que estes alunos têm uma atitude bastante favorável em relação a uma possível carreira neste setor. Os entrevistados entendem que o turismo oferece boas oportunidades de carreira e que os empregos são bem remunerados.

2.3. Práticas de GRH no setor hoteleiro

Considerando o perfil e as especificidades do sector hoteleiro mencionadas, a utilização eficiente e eficaz de práticas de GRH é algo essencial (Martins & Machado, 2002). Para Tsauro e Lin (2004) estas práticas ajudam à criação de um ambiente que estimule um comportamento positivo, cordial e atencioso dos colaboradores para com os clientes reforçando, assim, a qualidade do serviço e dando vantagem competitiva às organizações. Segundo Davidson (2003) as práticas de GRH são importantes, especialmente, por assegurarem que as práticas de recrutamento e seleção são feitas de forma eficiente, por garantirem a formação profissional específica e contínua, por atuarem no sentido de reduzir a rotatividade dos trabalhadores, por permitirem desenvolver estratégias de retenção de talento e motivação dos colaboradores, por promoverem a elaboração de planos de recompensa adequados e por promoverem uma justa e eficaz avaliação de desempenho. Todavia, de acordo com Jameson (2000), Lockyer e Scholarios (2004) e Passos, Madureira, e Esteves (2014) ainda se verifica que uma percentagem significativa dos estabelecimentos hoteleiros investe pouco nesta área. Esta falta de investimento parece incongruente face aos problemas de gestão de mão de obra do setor (e.g., Baum, 2019; Baum et al., 2016; Burke, 2018).

Segundo Harris (2000) as práticas de GRH na hotelaria variam consoante a dimensão do estabelecimento, i.e., é mais comum existirem técnicos especializados em GRH nos estabelecimentos hoteleiros de grandes dimensões, por oposição ao que acontece em estabelecimentos de pequenas dimensões em que essa função é comumente desempenhada por quem ocupa os cargos hierárquicos mais elevados.

Como forma de se perceber como é que as práticas de GRH estão a ser desenhadas e implementadas no setor hoteleiro serão apresentadas, de seguida, as práticas de recrutamento e seleção, formação e remunerações e recompensas, que encontramos na literatura.

As práticas de recrutamento e seleção são práticas fundamentais nas organizações pois é através destas que são escolhidas as pessoas para os cargos disponíveis (Nickson, 2007). No caso do setor hoteleiro trata-se de pessoas que, na maioria dos casos, vão lidar diretamente com o cliente. Nesse sentido, devem ser qualificadas para essa interação e devem possuir requisitos particulares relativos à sua apresentação (e.g., incorporar fisicamente a imagem da empresa), personalidade (e.g., simpatia), qualificação (e.g., ter bons conhecimentos de línguas) e disponibilidade (e.g., flexibilidade de horários) (Martins & Machado, 2002).

Para Nickson (2007) o recrutamento e seleção na hotelaria é um processo sistemático devido à sazonalidade do setor e à elevada rotatividade dos trabalhadores. A sazonalidade cria um ambiente de emprego cíclico que requer, por parte do empregador, uma boa gestão no recrutamento de novos colaboradores, na deslocação dos colaboradores para outras funções ou o despedimento dos mesmos quando termina a época alta (Pimentel & Araújo, 2010). Segundo Nickson (2007), devido a esta especificidade, não é sensato usar certos métodos de recrutamento e seleção para determinados cargos. Por exemplo, para um emprego permanente num hotel a empresa usará normalmente uma variedade de procedimentos complexos e sofisticados e, portanto, mais dispendiosos do que os que utiliza para um emprego sazonal, para o qual apenas se justificarão procedimentos mais rápidos e mais baratos. O objetivo deve ser o de garantir o melhor método para atingir o grupo-alvo específico da maneira menos dispendiosa.

Quanto às elevadas taxas de rotatividade estas requerem, tal como a sazonalidade, recursos adicionais por parte dos empregadores no que respeita ao recrutamento, seleção e formação de novos trabalhadores (Nickson, 2007). Martins e Machado (2002) destacam que a elevada rotação de trabalhadores é um fator a ser considerado no processo de seleção pois é durante esta fase que devem ser desenvolvidas formas de identificar os candidatos com maior propensão para o comprometimento com a organização no longo prazo. Para além deste fator Young-Thelin e Boluk (2012) referem que, neste setor, não é muito frequente a utilização de agências privadas por se tratar de um método de recrutamento caro, sendo que, num setor com elevada rotatividade, este processo teria de ser feito frequentemente o que geraria elevados custos para a empresa (Davidson & Wang, 2011; Stavroulakis, 2009).

Além da sazonalidade e da elevada taxa de rotatividade dos trabalhadores Martins e Machado (2002) e Tsaour e Lin (2004) apontam os baixos salários e a perceção negativa do trabalho do setor como fatores que criam inúmeros desafios ao empregador quanto ao recrutamento de candidatos qualificados. De acordo com Passos et al. (2014) algumas organizações utilizam como estratégia a procura de candidatos qualificados através do contacto direto com escolas profissionais de turismo e hotelaria por entenderem que, no final do curso, os alunos saem com as competências adequadas para trabalharem no setor hoteleiro.

A formação dada no local de trabalho pelas organizações é, também, uma prática muito importante para assegurar a qualidade do serviço. Esta consiste no processo de ensinar a novos ou atuais colaboradores as competências adequadas para desempenharem as suas funções (Young-Thelin & Boluk, 2012). A formação melhora a produtividade, a qualidade

do serviço, a atitude, a satisfação do trabalhador, aumenta as competências para a função, atrai novos colaboradores, reduz a rotatividade e promove o trabalho em equipa (Conrade, Woods, & Ninemeier, 1994).

De acordo com Baum (2007) e Chahal e Poonam (2017) a escassez de mão-obra qualificada e a elevada rotatividade dos trabalhadores são características influenciadas pela falta de formação pois na ausência de formação, os trabalhadores não sentem que estão a desenvolver as suas características produtivas e, assim, a valorizar-se o que os leva a querer mudar para setores/estabelecimentos onde possam sentir essa valorização. A formação permite que os trabalhadores se tornem mais aptos e mais qualificados para as funções e é uma das formas de reduzir a rotatividade dos trabalhadores de acordo com Bonn e Forbringer (1992) e Chahal e Poonam (2017). Contudo, segundo Nickson (2007) algumas organizações hoteleiras ainda veem a formação apenas como um custo corrente e não como um investimento. Os mesmos autores entendem ainda que, por vezes e em contextos de escassez de mão de obra qualificada, as organizações hoteleiras preferem recrutar novos colaboradores em vez de investirem na formação dos já existentes. Acresce que, segundo Baum et al. (1997) quando as contratações para os meses de época alta são feitas com pouca antecedência nem sempre as organizações dão formação aos novos trabalhadores. Coloca-se ainda a questão de saber se, para além da formação, outras práticas tais como a análise e a descrição de funções e o acolhimento e a integração são práticas recorrentes dessas empresas. Para Nickson (2007) a formação deve ser uma prática indispensável e os governos devem ser pró-ativos na tentativa de criarem um ambiente em que a formação seja vista como crucial para as organizações.

Para Baum et al. (1997), devido às particularidades do setor, os Gestores de Recursos Humanos deveriam utilizar os sistemas de remunerações e recompensas como um meio para atrair, reter e motivar os trabalhadores. Estes sistemas podem ser definidos como um conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os trabalhadores recebem e que está associado ao seu desempenho e ao seu contributo para com a organização. Além da componente salarial assumem extrema importância as formas de reconhecimento do serviço realizado sob a forma de autonomia, promoções, prémios ou outras formas de dar visibilidade e importância ao desempenho do colaborador (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016). Contudo, o que se verifica de acordo com vários autores (e.g., Baum, 2019; Burke, 2018; Wood, 1997) é que este é um setor de baixos salários o que cria um desafio acrescido para a atração e retenção de profissionais qualificados. A questão que se coloca é a de saber se os salários baixos praticados são o fator fundamental para explicar as elevadas taxas de

rotatividade e a escassez de mão de obra qualificada no setor. A literatura consultada mostra que, não o sendo em exclusividade, parecem ser um elemento com um peso muito relevante (Camara et al., 2016).

Em suma, as elevadas taxas de rotatividade, a escassez de mão de obra qualificada, os baixos salários, entre outros fatores já mencionados, constituem indicadores que se devem ter em atenção aquando da implementação de práticas de GRH principalmente quando são reconhecidos os elevados custos diretos e indiretos destes fatores nas organizações (Nickson, 2007). Neste contexto, gerir eficazmente os recursos humanos (e.g., antecipando ou até mesmo contrariando a saída dos trabalhadores) constitui uma função chave da GRH e representa um imperativo para as organizações hoteleiras (Gomes et al., 2010).

2.4. Análise do setor hoteleiro em Portugal

Neste ponto será feita uma análise ao setor hoteleiro em Portugal. Procura-se não só perceber a evolução recente do setor como também fazer uma análise das características do emprego do mesmo, com a finalidade de compreender as eventuais particularidades da situação portuguesa.

Antes de começar com a análise, considera-se importante salientar que a classificação relativa aos estabelecimentos hoteleiros difere consoante as diferentes bases estatísticas tornando, desta forma, a análise mais complexa. Quer isto dizer, por exemplo, que enquanto o INE classifica os estabelecimentos hoteleiros em hotéis, hotéis-apartamentos, pousadas e quintas da Madeira (INE, 2019), a Deloitte (2019) engloba no seu estudo os hotéis, os hotéis-apartamentos, as pousadas e, ainda, os apartamentos turísticos, os hotéis rurais e os aldeamentos turísticos. Estas diferenças devem-se ao facto de a legislação relativa à classificação dos estabelecimentos hoteleiros ter vindo a sofrer alterações ao longo dos anos. Como consequência dessas alterações a informação disponibilizada pelas diversas fontes apresenta quebras de série e torna difícil uma análise mais desagregada (CMP, 2018). Neste sentido decidiu-se, neste estudo, utilizar os indicadores mais gerais sobre os alojamentos que permitem uma utilização coerente de todas as bases de dados estatísticas aqui utilizadas: PORDATA, INE, Turismo de Portugal e Eurostat. Estas bases de dados contêm informação sobre o total dos alojamentos, ou seja, hotéis, pensões, estalagens, pousadas, motéis, apartamentos, aldeamentos turísticos, estabelecimentos de turismo de habitação, de turismo rural ou de alojamento local. Contudo, considera-se importante salientar, ainda, que a

utilização destes indicadores mais gerais apresenta algumas limitações pelo facto de o setor hoteleiro não evoluir necessariamente da mesma forma que o total de alojamentos.

2.4.1. Dinâmica recente do setor

Como já foi referido, o turismo foi alvo, nas décadas recentes, de um grande crescimento a nível mundial passando a ser visto como um setor extremamente dinâmico e fortemente empreendedor, com uma relevância crescente na economia dos países e na imagem que cada país projeta no exterior. Contudo, nem todos os países registaram as mesmas taxas de crescimento do setor sendo que, para alguns, o turismo representa ainda uma fatia pequena da economia (Proença & Soukiazis, 2005).

Portugal foi um dos países que, a este nível, revelou uma elevada dinâmica de crescimento. O clima, a hospitalidade, a localização e a gastronomia são, normalmente, os fatores mais tidos em conta aquando da escolha do país como destino dos turistas (Proença & Soukiazis, 2005). Devido ao grande aumento do turismo, os alojamentos e outras atividades turísticas têm, igualmente, vindo a assumir uma relevância assinalável (CMP, 2018).

O Gráfico 1 mostra a evolução recente dos alojamentos em Portugal: o crescimento moderado que se verificou entre 1999 e 2012 deu lugar a um crescimento abrupto entre 2012 e 2018, período em que o número total de alojamentos turísticos em Portugal mais que triplicou. Em 2018 o país tinha um total de 6868 alojamentos com uma oferta de 184,4 mil quartos e 423,2 mil camas (PORDATA, 2019b, 2019c, 2019d). De acordo com os dados mais recentes da Deloitte (2019) este crescimento continuou em 2019 com a perspetiva de abertura de mais 57 estabelecimentos (22 em Lisboa, 16 na zona Norte, 5 no Centro e na R.A. Madeira, 3 no Alentejo e 2 na R.A Açores).



Gráfico 1 – Total de alojamentos em Portugal

Fonte: Elaboração própria a partir de PORDATA (2019b)

O número de hóspedes acompanhou este crescimento do número total de alojamentos (ver Gráfico 2). Como era expectável, o crescimento dos estabelecimentos turísticos respondeu e sustentou uma dinâmica semelhante em termos de hóspedes: crescimento moderado de 1999 a 2012 e aumento muito forte a partir de 2012, tendo em 2019 atingido o valor recorde de cerca de 27 milhões de hóspedes e mais de 69 milhões de dormidas. Entre todos os tipos de alojamentos são os hotéis aqueles que apresentam o maior número de hóspedes desde 1999 cifrando-se em, aproximadamente, 18 milhões em 2019 (PORDATA, 2020b, 2020d).

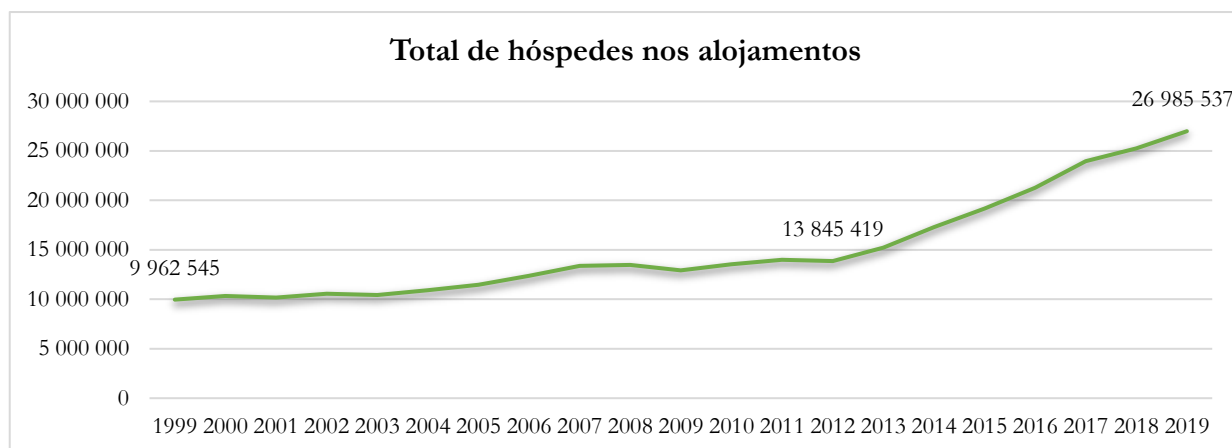


Gráfico 2 – Total de hóspedes nos alojamentos em Portugal

Fonte: Elaboração própria a partir de PORDATA (2020d)

Esta dinâmica de crescimento originou, como seria de esperar, ganhos significativos para o setor. No Gráfico 3 pode-se verificar que a evolução dos proveitos está em conformidade com a evolução observada nas duas variáveis anteriores mostrando, igualmente, uma aceleração muito significativa do seu crescimento na última década. Mais uma vez são os hotéis que geram a maior parte dos proveitos totais: em 2019 representavam 70% destes (PORDATA, 2020g).

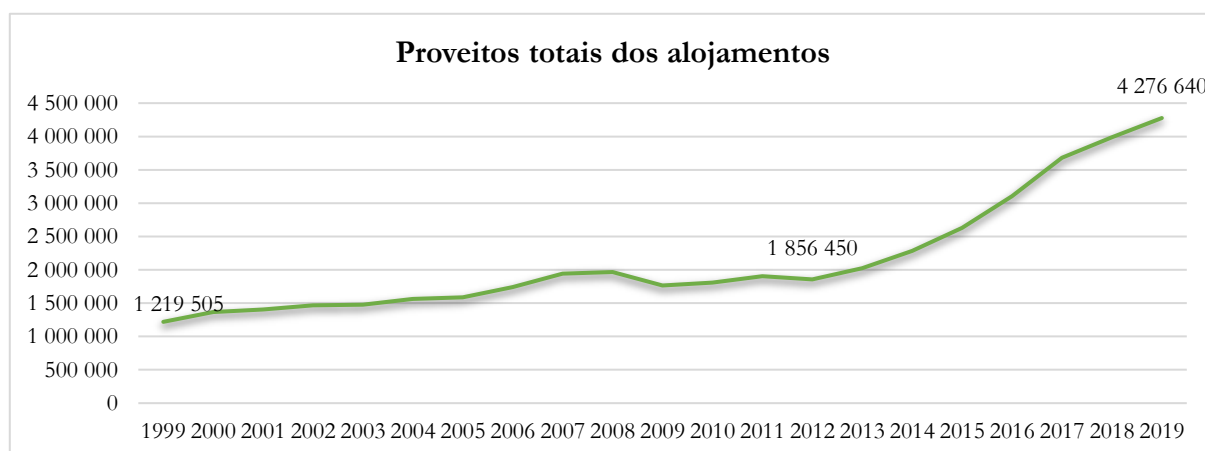


Gráfico 3 – Proveitos totais dos alojamentos em Portugal

Fonte: Elaboração própria a partir de PORDATA (2020g)

À semelhança do que ocorreu no país, a cidade do Porto registou ao longo dos anos um significativo aumento do número de estabelecimentos de alojamento, do número de hóspedes, do número de dormidas e dos proveitos totais (ver Gráfico 4). Os dados mais recentes mostram que a cidade do Porto terminou o ano de 2018 com 281 estabelecimentos turísticos e com, aproximadamente, 2 milhões de hóspedes, 4 milhões de dormidas e 253 milhões de euros de proveitos totais (PORDATA, 2019a, 2020a, 2020c, 2020f). A cidade do Porto tem revelado um crescimento relevante evidenciado, nomeadamente, pelos prémios ganhos por três vezes consecutivas (em 2012, 2014 e 2017) como “melhor destino europeu” pela *European Best Destination* (CMP, 2018).

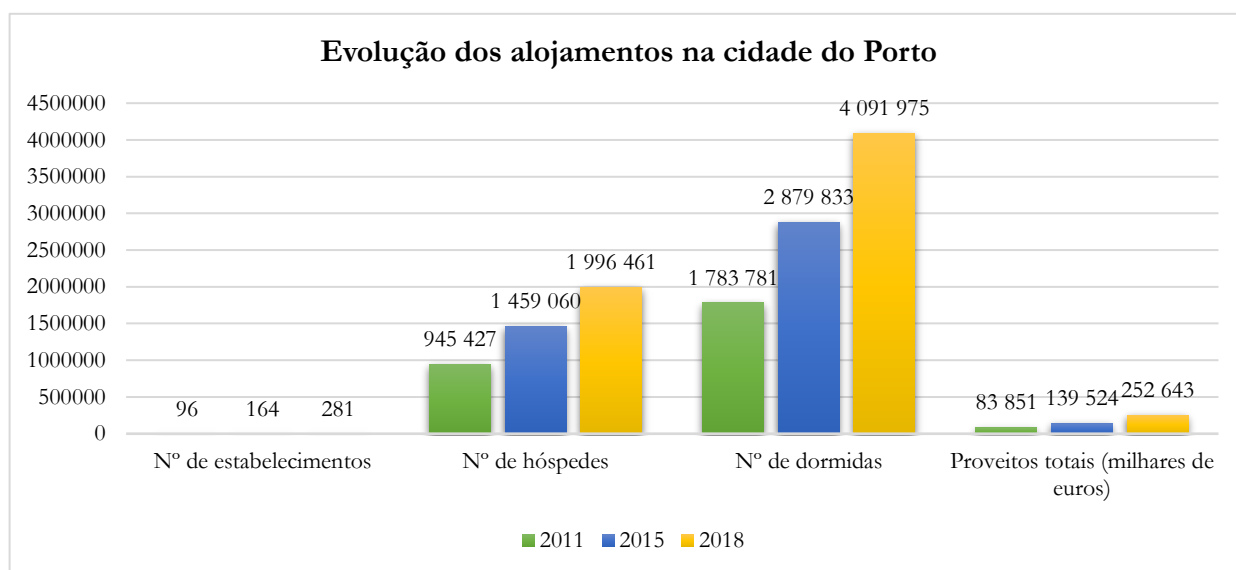


Gráfico 4 - Evolução dos alojamentos na cidade do Porto

Fonte: Elaboração própria a partir de PORDATA (2019a, 2020a, 2020c, 2020f)

Este crescimento tem sido acompanhado de algum esbatimento da sazonalidade (Gráficos 5 e 6) uma vez que, Portugal tem apostado na oferta de produtos e estabelecimentos turísticos adaptados para o ano todo. Se antes o foco era o sol e mar e o golfe, nos anos mais recentes, o país tem vindo a valorizar e rejuvenescer estes produtos bem como a alargar a oferta na vertente cultural, animação, gastronomia e vinhos, entre outros (Turismo de Portugal, 2017). De acordo com dados do Eurostat, em Portugal a sazonalidade tem vindo a diminuir mais rapidamente do que na União Europeia sendo as Áreas Metropolitanas de Lisboa e do Porto as que mais contribuem para atenuar a diferença entre os meses de maior e menor procura na hotelaria (Miguel, 2020). O Gráfico 5 mostra a evolução recente da taxa de sazonalidade⁴

⁴ De acordo com o Turismo de Portugal e INE (2019) a taxa de sazonalidade avalia o peso da procura turística nos três meses de maior procura (julho, agosto e setembro), relativamente ao total anual, medido através do número de dormidas nos alojamentos.

que é de 36,3% em 2019 (- 2,6 p.p., face ao ano de 2015). Segundo previsões do Turismo de Portugal, espera-se que a taxa de sazonalidade atinja 33,5% em 2027. Para Luís Araújo - presidente do Turismo de Portugal e para Ana Mendes Godinho - secretária de Estado do Turismo, a sazonalidade é um “adversário da empregabilidade” e só com mais turismo distribuído ao longo do ano é que é possível haver mais “empregos qualificados e sustentados” e evitar os despedimentos após a época balnear (Turismo de Portugal, 2017; Villalobos, 2017).

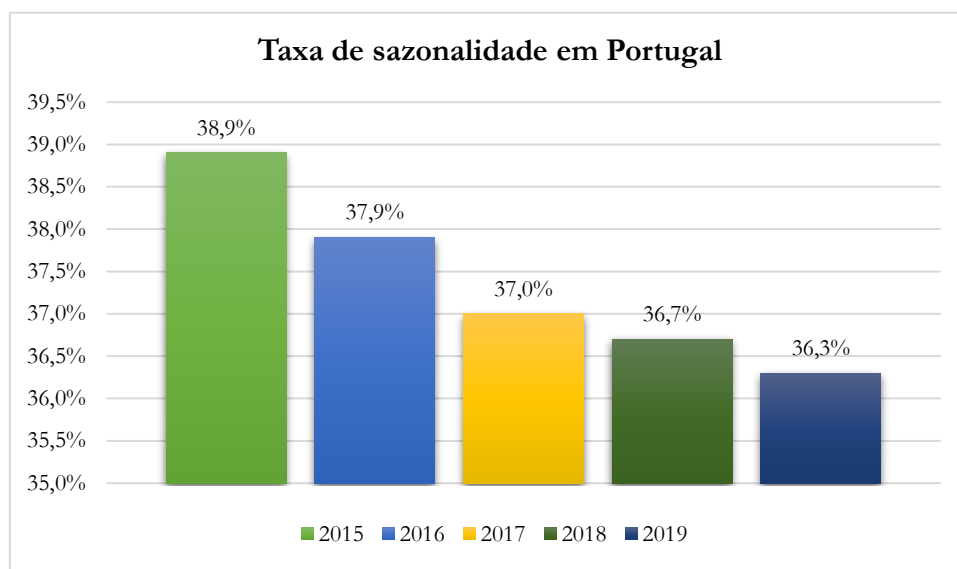


Gráfico 5 – Taxa de sazonalidade em Portugal

Fonte: Elaboração própria a partir de Turismo de Portugal & INE (2019)

Como é visível no Gráfico 6, a tendência decrescente da taxa de sazonalidade é, também, visível na zona Norte (redução de 2 p.p. entre 2015 e 2019).

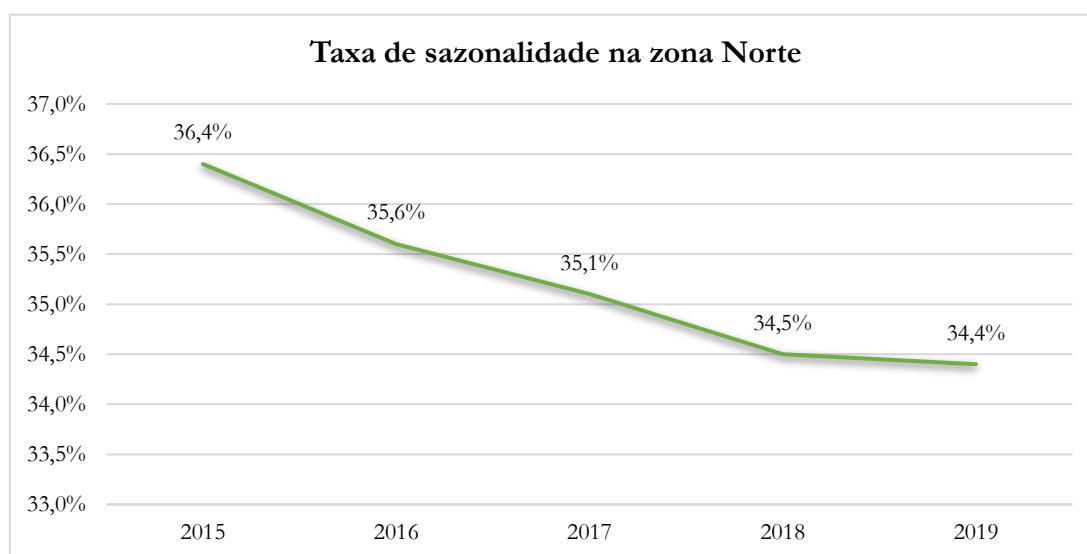


Gráfico 6 – Taxa de sazonalidade na zona Norte

Fonte: Elaboração própria a partir de Turismo de Portugal & INE (2019)

Previsivelmente, atendendo ao clima e ao período normal de férias da maior parte dos turistas, os meses de verão são os que apresentam maior procura sendo o mês de agosto aquele que recebe mais turistas seguindo-se o mês de julho e o mês de setembro, respetivamente (ver Gráfico 7). Verifica-se que a época mais baixa, e como seria de esperar, corresponde ao mês de janeiro.

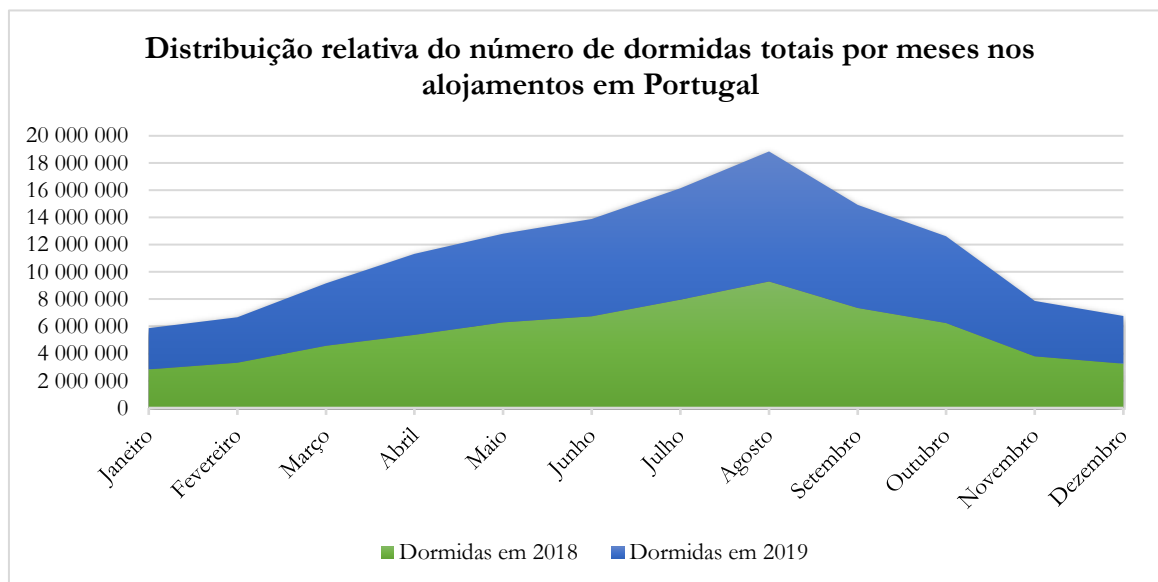


Gráfico 7 – Distribuição relativa do número de dormidas totais por meses nos alojamentos em Portugal

Fonte: Elaboração própria a partir de Turismo de Portugal & INE (2019)

Neste pano de fundo de grande crescimento, a recente pandemia COVID-19 e as medidas de confinamento e restrição da mobilidade dos cidadãos subsequentes reduziram significativamente a procura turística. Segundo dados recentes do INE, em março de 2020, os alojamentos turísticos registaram 701,0 mil hóspedes e 1,9 milhões de dormidas correspondendo, respetivamente, a variações de menos 62,1% e menos 58,5% face ao mês homólogo do ano passado. A região Centro (-66%), a Área Metropolitana de Lisboa (-64%) e a região Norte (-61%) são as que demonstram em termos de dormidas os maiores decréscimos (INE, 2020b). Para além dos impactos na procura turística é esperado que esta pandemia tenha, também, importantes impactos a nível laboral provocando despedimentos e redução dos rendimentos dos trabalhadores.

2.4.2. Emprego

De acordo com dados do INE disponibilizados pelo Turismo de Portugal⁵, em 2019, as atividades ligadas aos alojamentos empregavam 82 mil indivíduos (mais 1,2 mil do que no ano de 2018), o que representava, aproximadamente, 2% do emprego total da economia. A evolução do número de indivíduos empregados, quer no total da economia quer nos alojamentos, mostrou-se semelhante (ver Gráfico 8).

Comparando com outros setores económicos, o Alojamento, Restauração e Similares representou, em Portugal, 6,5% do emprego total em 2019 (4,8% na União Europeia). Do ponto de vista dos setores económicos definidos com este grau de agregação este setor só está atrás do setor da educação (8,5%), das atividades de saúde humana e apoio social (9,7%), do comércio por grosso e a retalho (14,4%) e das indústrias transformadoras (17%) (PORDATA, 2020e).

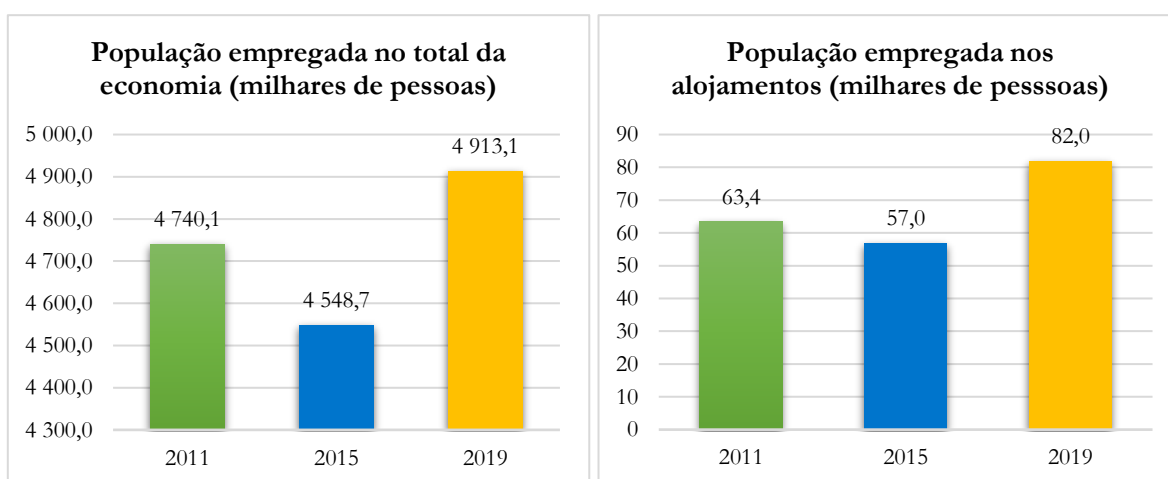


Gráfico 8 – População empregada no total da economia e nos alojamentos em Portugal (milhares de pessoas)

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do INE disponibilizados pelo Turismo de Portugal

A feminização do emprego no setor do alojamento está claramente evidenciada no Gráfico 9. Assim, e em 2019, 59% dos empregados dos alojamentos eram do sexo feminino enquanto, no conjunto da economia a percentagem de mulheres no emprego total era de 49%. Os dados do INE disponibilizados pelo Turismo de Portugal mostram, ainda, que esta clara feminização caracteriza o sector desde, pelo menos, o ano de 2011. A concentração de

⁵ Estes dados foram obtidos através de uma diligência de procura de informação junto do Turismo de Portugal. Esta informação será sempre referenciada como fonte INE disponibilizada pelo Turismo de Portugal.

mulheres revela-se, desta forma, muito elevada nos alojamentos quando comparada com o conjunto da economia.

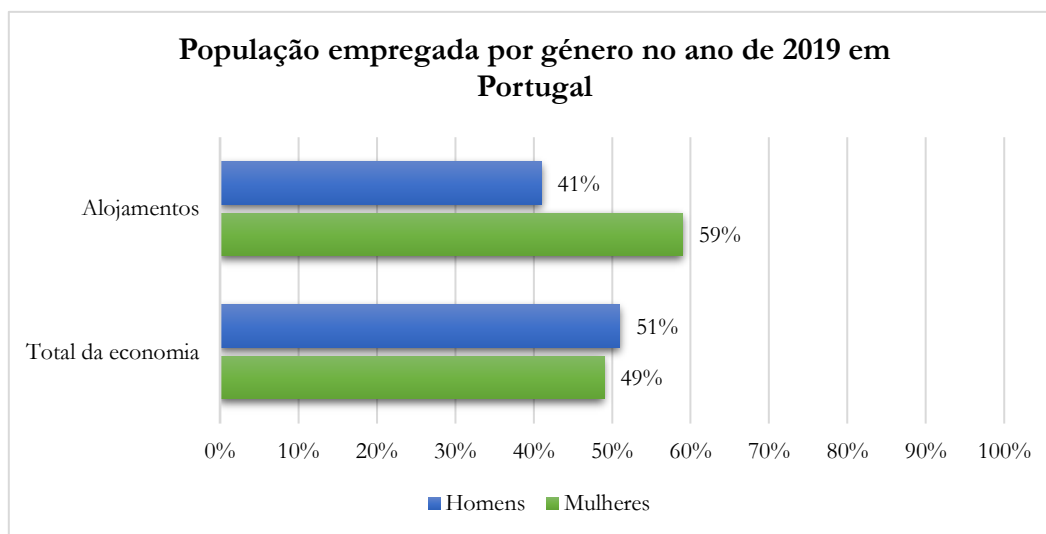


Gráfico 9 - População empregada por género no ano de 2019 em Portugal

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do INE disponibilizados pelo Turismo de Portugal

Em termos de grupo etário (ver Gráfico 10) e enquanto a maior parte dos trabalhadores portugueses estão no grupo etário de 45 e mais anos (49% do total dos empregados em 2019) no setor do alojamento essa predominância também existe mas é mais esbatida (em 2019 40% dos trabalhadores dos alojamentos tinham 45 anos ou mais). A estrutura etária dos empregados revela assim uma mão-de obra mais jovem no setor do alojamento do que no conjunto da economia sendo a percentagem de trabalhadores com menos de 35 anos superior nos alojamentos (em 2019, existiam 37% de trabalhadores) do que no emprego total do país (25%). Em termos de evolução constata-se que, nos alojamentos, tem havido um aumento da percentagem de trabalhadores entre os 15 e os 24 anos de idade contrariamente ao que acontece no conjunto da economia. Esta estrutura etária do emprego dos alojamentos está, também, em linha com a estrutura etária do setor a nível europeu (ver Eurostat, 2019).

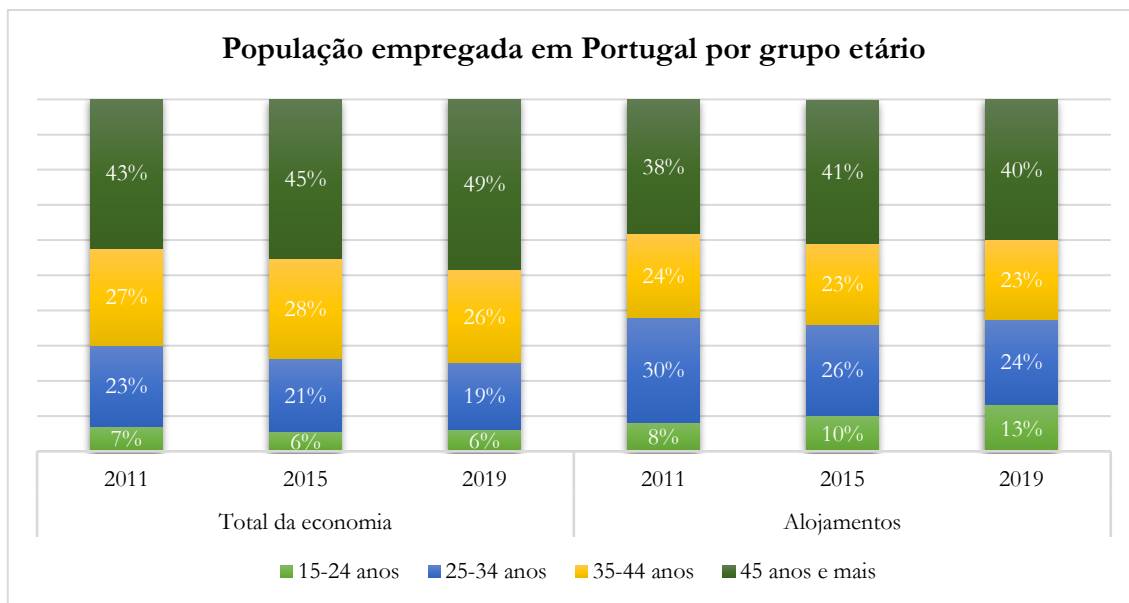


Gráfico 10 - População empregada em Portugal por grupo etário

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do INE disponibilizados pelo Turismo de Portugal

Um dos problemas mencionados na revisão da literatura (e.g., Blayney e Blotnicky, 2010) referia o facto de os trabalhadores do setor hoteleiro terem baixas qualificações. O Gráfico 11 demonstra que, de uma forma geral, a população empregada nos alojamentos em Portugal tem o ensino básico. Todavia, tem-se verificado desde 2011 um decréscimo do peso relativo dos trabalhadores com o ensino básico sendo que, em 2019, a percentagem de empregados com o ensino básico e com o secundário e o pós-secundário é praticamente idêntica (37% e 38% respetivamente). Aliás a estrutura do emprego dos alojamentos por nível de escolaridade revela uma particularidade que é importante assinalar por comparação com a estrutura do emprego global. Assim, enquanto 43% do total dos trabalhadores portugueses tem apenas o ensino básico, no setor do alojamento essa percentagem é mais baixa. Este facto deverá estar ligado à estrutura etária analisada anteriormente: dada a maior incidência de jovens nos alojamentos e dado que a escolaridade obrigatória é em Portugal, de 12 anos (ensino secundário) desde 2009 isto faz aumentar o peso dos trabalhadores com escolaridade secundária. Portanto, em Portugal a baixa qualificação escolar do setor do alojamento traduz sobretudo (e sempre por comparação com o conjunto da economia) uma incidência relativa menor no setor do alojamento das qualificações superiores.

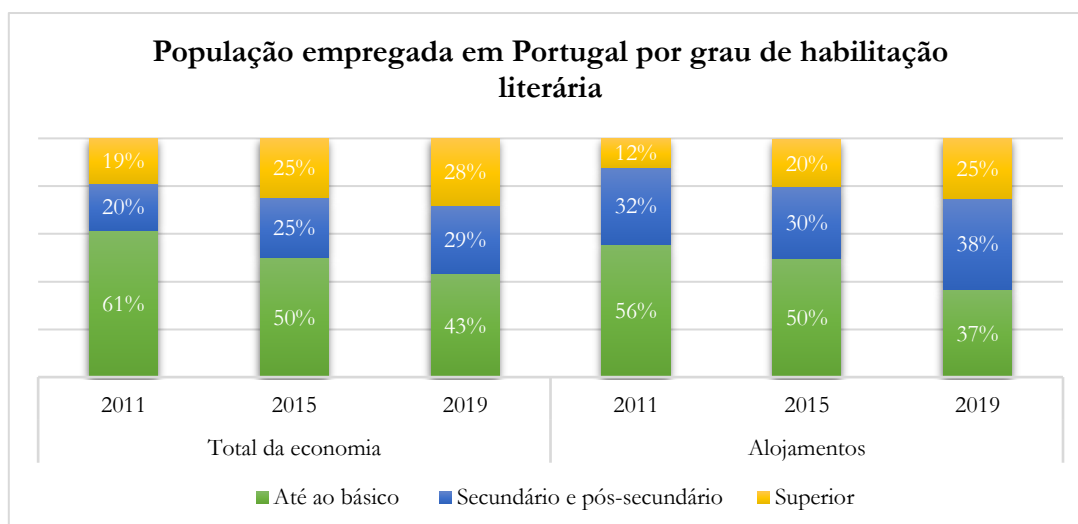


Gráfico 11 - População empregada em Portugal por grau de habilitação literária

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do INE disponibilizados pelo Turismo de Portugal

É importante, também, salientar que em Portugal a percentagem de trabalhadores com um nível educacional baixo é muito superior ao que se regista na União Europeia (ver Gráfico 12). Desta forma, a especificidade da estrutura de qualificações do setor do alojamento deve ser entendida no quadro de um elevado défice de qualificações escolares em Portugal por comparação com a média da União Europeia. O setor dos serviços, quando comparado com os alojamentos, apresenta uma menor percentagem de trabalhadores com menos qualificações.

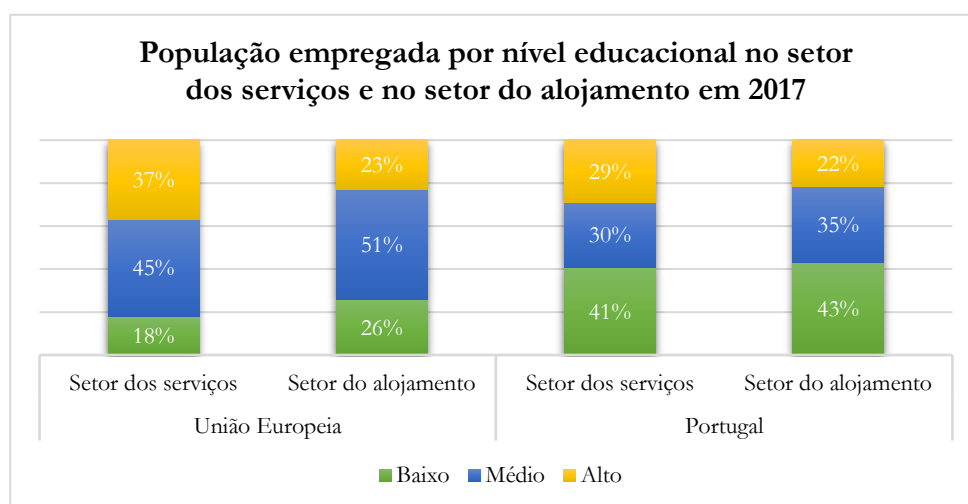


Gráfico 12 - População empregada por nível educacional no setor dos serviços e no setor do alojamento em 2017

Fonte: Elaboração própria a partir de Eurostat (2019)⁶

⁶ Os dados referidos pelo Eurostat (2019) dizem respeito ao ano de 2017 que é o ano mais recente disponibilizado por esta fonte.

Outra particularidade mencionada na literatura (e.g., Janta, Ladkin, Brown, e Lugosi, 2011) remete para o facto de o setor hoteleiro ter uma grande incidência de trabalhadores estrangeiros. Tal como decorre do Gráfico 13, no caso português, 4% do total de empregados do setor do alojamento eram cidadãos estrangeiros percentagem que é claramente inferior à que se verifica na União Europeia (18%). Ainda assim a percentagem de trabalhadores estrangeiros nos alojamentos é, em Portugal, superior à percentagem de estrangeiros no emprego total do setor dos serviços (4% e 3% respetivamente).

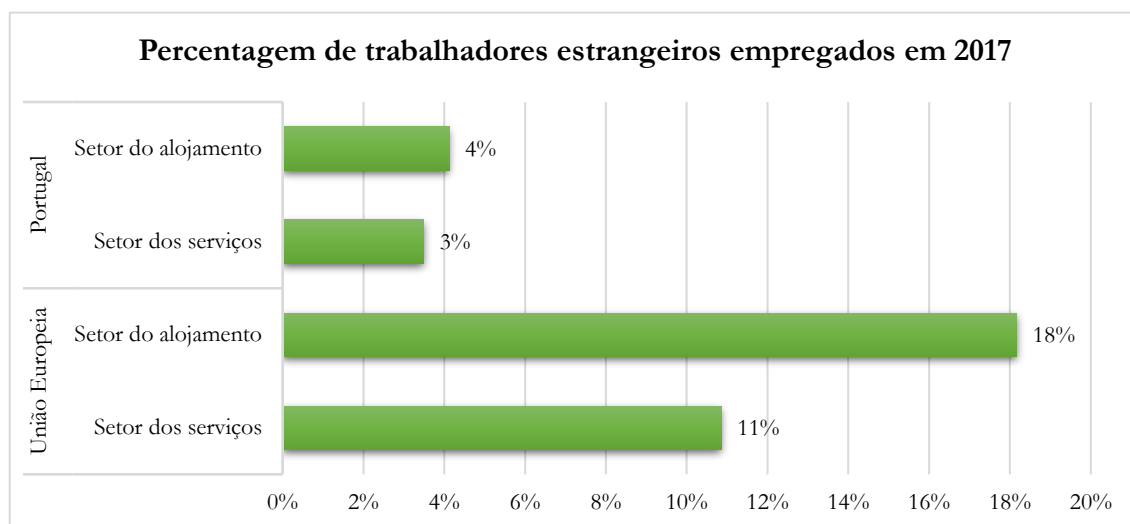


Gráfico 13 - Percentagem de trabalhadores estrangeiros empregados em 2017

Fonte: Elaboração própria a partir de Eurostat (2019)

No que concerne ao regime de tempo de trabalho (Gráfico 14), a maior parte da população empregada trabalhava a tempo completo quer nos alojamentos quer no conjunto da economia. A incidência do tempo parcial (semelhante nos alojamentos e no conjunto da economia em 2019) tem, no entanto, tido uma evolução diferente nos anos recentes: em decréscimo no conjunto da economia mas a aumentar nos alojamentos.

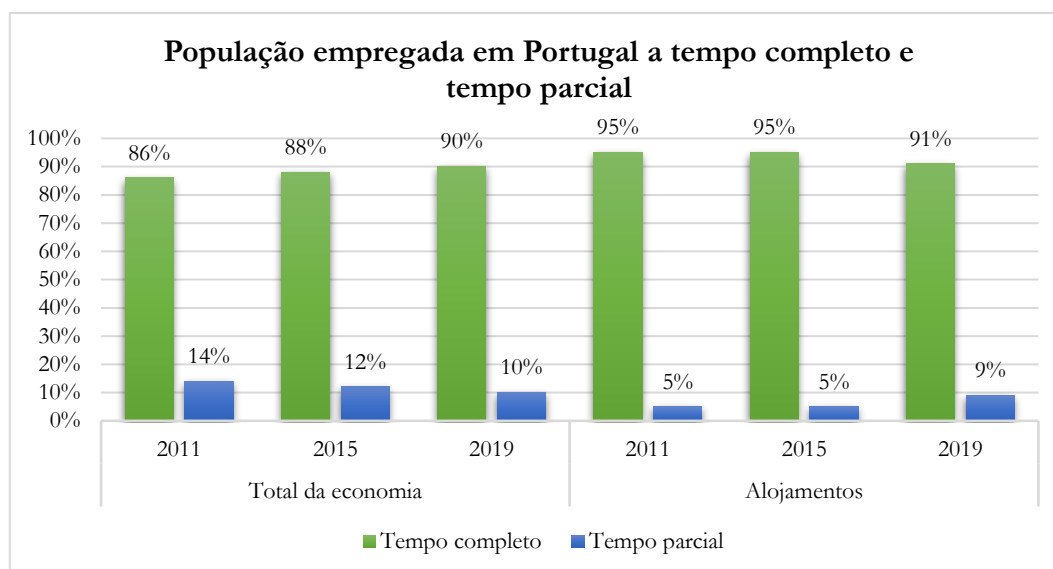


Gráfico 14 - População empregada em Portugal a tempo completo e tempo parcial
Fonte: Elaboração própria a partir de dados do INE disponibilizados pelo Turismo de Portugal

Já em relação ao vínculo laboral, e como decorre do Gráfico 15, o contrato temporário tem uma muito maior incidência em Portugal do que na média da União Europeia sendo particularmente mais elevada no setor do alojamento (38% dos empregos do setor do alojamento em Portugal têm um contrato temporário e 29% no setor dos serviços). A sazonalidade do turismo deverá ser, obviamente, uma das razões para esta elevada incidência dos contratos a prazo.

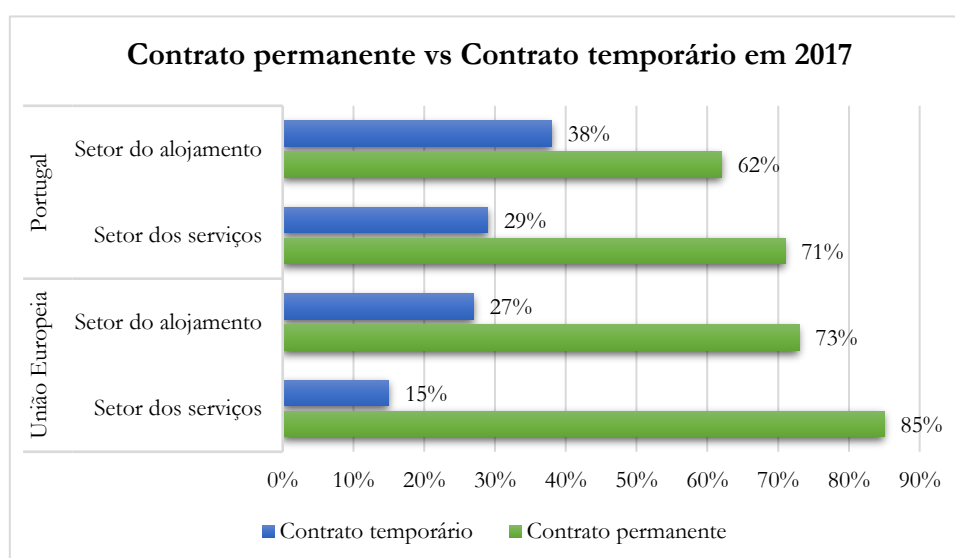


Gráfico 15 - Percentagem de população empregada no setor do alojamento e no setor dos serviços com contrato permanente e temporário em 2017

Fonte: Elaboração própria a partir de Eurostat (2019)

Vários autores (ver Tabela 2, p.5) caracterizam o setor hoteleiro como sendo um setor de baixos salários. A informação recolhida para Portugal (Gráfico 16) mostra que, quando comparado com o total da economia, o setor do alojamento tem, desde 2011, um salário médio hora mais baixo (em 2017, por cada hora de trabalho nos alojamentos o salário era, em média, 6,36 euros, menos 1,11 euros que na restante economia).

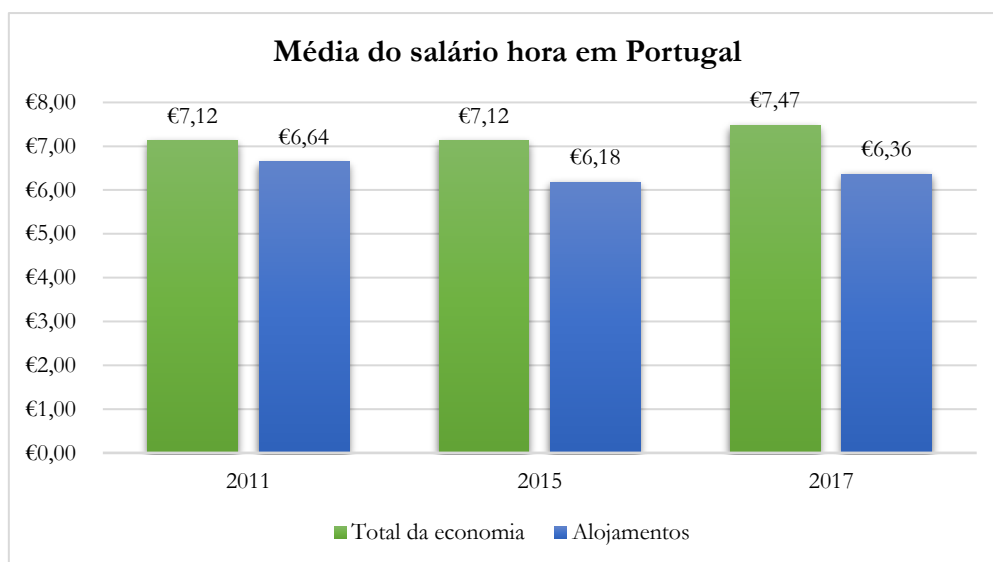


Gráfico 16 - Média do salário hora em Portugal

Fonte: Elaboração própria a partir de INE, Contas Nacionais (2019)

O Gráfico 17 mostra que o alojamento é o quinto setor económico (dos dezoito considerados) com o salário/hora médio mais baixo no ano de 2017 ficando apenas à frente da agricultura, produção animal, caça, sivicultura e pesca (3,32 euros); da restauração e similares (5,34 euros); das atividades veterinárias (5,74 euros) e das atividades especializadas de construção (5,77 euros).



Gráfico 17 - Média do salário hora por setor de atividade no ano de 2017 em Portugal

Fonte: Elaboração própria a partir de INE, Contas Nacionais (2019)

A elevada rotatividade é, segundo alguns autores (e.g., Chahal & Poonam, 2017), uma outra característica do setor do alojamento. Não havendo informação publicada que traduza a rotatividade, recorreremos a informação sobre a antiguidade dos trabalhadores pois é de esperar que, a haver elevada rotatividade, haja uma maior incidência de trabalhadores com baixa antiguidade na empresa. No caso de Portugal (e em linha com o que se passa na União Europeia), constata-se que, nos alojamentos, a percentagem de trabalhadores com menos de 2 anos de antiguidade representa 36% das pessoas empregadas o que é claramente superior ao que se verifica no setor dos serviços (ver Gráfico 18).

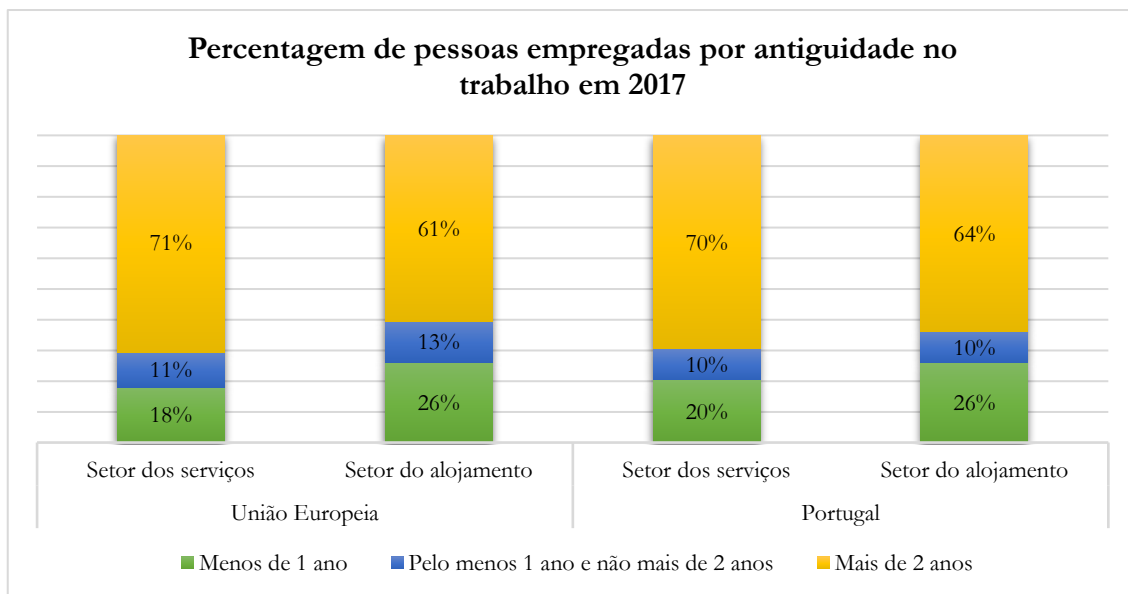


Gráfico 18 - Percentagem de pessoas empregadas por antiguidade no trabalho em 2017

Fonte: Elaboração própria a partir de Eurostat (2019)

2.4.3. Síntese final

A análise da experiência portuguesa mostra que, à semelhança do que se verifica noutros países/regiões estudados por outros autores, o setor do alojamento apresenta uma sazonalidade marcada, com uma época alta centrada nos meses de julho a setembro. Contudo, os dados mostram que a sazonalidade tem vindo a diminuir alargando assim a oferta turística ao longo do ano.

A informação recolhida evidencia, também, que o emprego nos alojamentos em Portugal, em linha com o que os estudos consultados revelam, apresenta uma parcela elevada de feminização, bem como uma incidência relativa relevante de trabalhadores jovens e com baixas qualificações (traduzida sobretudo pela baixa incidência relativa de trabalhadores com o ensino superior). A percentagem de trabalhadores estrangeiros revela-se menos significativa do que noutros países apesar de superior à percentagem de estrangeiros do setor dos serviços.

A realidade portuguesa mostra, ainda, que os alojamentos contratam principalmente trabalhadores a tempo completo, que a percentagem de trabalhadores a tempo parcial é baixa contrariamente ao referido nos estudos consultados (Wood, 1997) e que existe uma elevada proporção de trabalhadores com contrato temporário.

Uma outra dimensão muito salientada na literatura referia-se ao facto de o setor hoteleiro ter baixos salários. No caso português, os alojamentos têm uma média do salário hora inferior

ao total da economia. Por fim, as estatísticas indicam que este é um setor com uma percentagem relevante de trabalhadores com reduzida antiguidade.

3. Metodologia

O presente capítulo apresenta a metodologia utilizada nesta investigação e está dividido em três subcapítulos. Inicialmente, apresenta-se o enquadramento metodológico, seguindo-se a identificação dos participantes e, por fim, são apresentados os instrumentos de recolha de informação e as técnicas de análise de dados.

3.1. Enquadramento metodológico

Tendo em conta os objetivos desta dissertação, anteriormente referidos, a metodologia qualitativa surge como a mais indicada. De acordo com Guerra (2006), a investigação qualitativa é apropriada quando os objetivos da investigação se relacionam com a compreensão aprofundada de certas dimensões da realidade social e a sua perceção por parte de atores privilegiados. Esta forma de investigação é essencialmente descritiva e utiliza essencialmente dados expressos em imagens ou palavras e não em números (Bogdan & Biklen, 1994; Bryman, 2012). Pretende-se, desta forma, assegurar o carácter flexível e aberto do processo de recolha de informação.

Como método de estudo foi usado o estudo de caso. Este método mostrou-se o mais adequado aos propósitos da pesquisa, por se tratar de uma investigação empírica que analisa um fenómeno (a GRH no setor hoteleiro) dentro de um contexto real (hotéis da cidade do Porto) (Yin, 2015). Contudo há autores que salientam que, embora os estudos de caso possam fornecer informações valiosas em situações específicas, muito dificilmente se podem generalizar as respetivas conclusões (Yin & Heald, 1975). Neste sentido, é importante realçar que, apesar de este estudo ter sido desenvolvido junto de quatro hotéis diferentes, as conclusões retiradas não podem ser generalizadas ao conjunto dos hotéis da cidade do Porto e, menos ainda, dos hotéis portugueses. Porém, acrescentará informação àquela que decorre de outros estudos realizados sobre essa realidade.

De forma a ter uma representação diversa e abrangente, o estudo foi realizado junto de quatro estabelecimentos hoteleiros da cidade do Porto. De acordo com Yin (2015) esta prática é classificada como um estudo de casos múltiplos pois visa a análise centrada no “como” (explicação fina da forma como são desenvolvidas e implementadas certas práticas e procedimentos) e envolve mais do que um sujeito, situação ou fenómeno. Inicialmente o estudo empírico foi pensado e organizado para a realização de doze entrevistas e os contactos com as empresas e respetivo agendamento foram feitos. No entanto, a instauração do estado de emergência em meados de março, levou ao cancelamento de praticamente todas as

entrevistas por parte das empresas. Deste modo, e apesar das múltiplas diligências desenvolvidas, apenas foi possível contar com a colaboração de quatro unidades hoteleiras.

3.2. Participantes

Os participantes deste estudo são coordenadores, gestores de recursos humanos e diretores gerais do setor hoteleiro da cidade do Porto. Estes participantes foram selecionados a partir de uma amostra por conveniência tendo em conta a proximidade geográfica e disponibilidade do participante. A idade média dos participantes é de 40 anos. Na tabela seguinte apresenta-se a informação mais detalhada sobre os participantes e as entrevistas realizadas.

Tabela 4 – Dados dos participantes

	Data da entrevista	Duração	Método	Função desempenhada	Antiguidade na função desempenhada	Género
P. 1	11-03-2020	00:50	Presencial	Gestor de Recursos Humanos	Trabalha em hotelaria desde 2012 e em GRH há 2 anos.	M
P. 2	12-03-2020	00:51	Presencial	Diretor Geral	Trabalha em hotelaria desde 1996 e como Diretor Geral há cerca de 15 anos. Em todas as unidades hoteleiras por onde passou sempre foi o responsável pela GRH.	M
P. 3	17-03-2020	00:44	Contacto telefónico	Gestora de Recursos Humanos	Trabalha há 10 anos como Gestora de Recursos Humanos. Ligada à área de hotelaria há 7 anos.	F
P. 4	07-04-2020	-	Por escrito. Questionário enviado por correio eletrónico e respostas remetidas pela mesma via.	Coordenadora de Recursos Humanos	Trabalha há 20 anos na hotelaria e nesta organização.	F

3.3. Instrumentos de recolha e técnicas de análise de dados

Em termos de instrumentos de recolha de dados foram feitas três entrevistas semiestruturadas e um dos depoimentos foi recolhido por escrito, mediante o envio de um questionário elaborado a partir do guião da entrevista. As entrevistas semiestruturadas representam uma técnica flexível de recolha de informação que visa tornar possíveis processos de comunicação, interação humana e contacto direto entre o investigador e os interlocutores (Campenhoudt & Quivy, 1992). Este tipo de entrevista “nem é inteiramente aberta, nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas” (Campenhoudt & Quivy, 1992, p. 194), i.e., o investigador não se restringe ao seu guião, questiona o entrevistado segundo aquilo que este lhe diz. Uma vez que um dos participantes apenas aceitou responder via correio eletrónico (devido à situação de emergência instalada no país) optou-se, neste caso, pela elaboração de um questionário tendo por base as questões efetuadas aos restantes participantes. Realizaram-se apenas questões abertas com o objetivo de obter o máximo de informação e detalhe. Todavia, este método mostra-se mais limitado que a entrevista semiestruturada pelo facto de não permitir uma interação direta com o participante.

A construção do guião (e do questionário) de apoio para as entrevistas fundamentou-se nos contributos da revisão da literatura de forma a estruturar adequadamente os tópicos e questões relevantes. O questionário e o guião final incluíram cinco questões de caracterização sociodemográfica dos participantes e das empresas e quinze questões abertas (ver Anexo I). Os dados sociodemográficos permitiram caracterizar os participantes, compreender a proximidade dos mesmos às questões e identificar a dimensão da empresa. Com as respostas abertas pretendeu-se que os participantes, através dos seus conhecimentos e experiência, desenvolvessem os temas em investigação.

Os procedimentos referentes à recolha de dados tiveram início com um primeiro contacto via *email* e *LinkedIn* com empresas do setor da hotelaria da cidade do Porto. Foram contactadas mais de setenta unidades hoteleiras. Destas, foram inicialmente agendadas doze entrevistas, contudo, devido à pandemia instalada no país, apenas foi possível realizar quatro das quais, e como já referido, apenas duas presencialmente. O contacto pessoal permitiu uma observação do participante e permitiu identificar com maior aprofundamento as condições de funcionamento do hotel. No caso das entrevistas presenciais e telefónica, antes do início de cada entrevista, foram explicados os objetivos do trabalho bem como foram prestados

esclarecimentos sobre a entrevista transmitindo, assim, confiança aos participantes. No caso do questionário, enviou-se uma carta de apresentação inicial (ver Anexo I).

As entrevistas foram gravadas, com o devido consentimento dos participantes, para que o tratamento da informação fosse facilitado. A duração média das entrevistas foi de 48 minutos, tendo sido realizadas entre março e abril de 2020. Por razões óbvias, este procedimento não foi necessário em relação ao participante que respondeu às questões por correio eletrónico.

Como técnica de análise de dados recorreu-se a uma análise de conteúdo do discurso dos entrevistados. Inicialmente foi feita a transcrição literal e integral das entrevistas realizadas e gravadas, nomeando, para efeitos de anonimização e análise, os contributos dos participantes de P1 a P4. A transcrição da informação foi realizada para um documento Word onde foi registada toda a informação referente à entrevista. Em seguida e, partindo da leitura das mesmas, identificaram-se, de forma geral, as ideias convergentes e não convergentes dos vários participantes. Por último, procedeu-se à codificação das categorias e subcategorias consideradas pertinentes à luz da literatura e dos objetivos do estudo. O procedimento foi semelhante no caso do questionário, à exceção da transcrição do conteúdo.

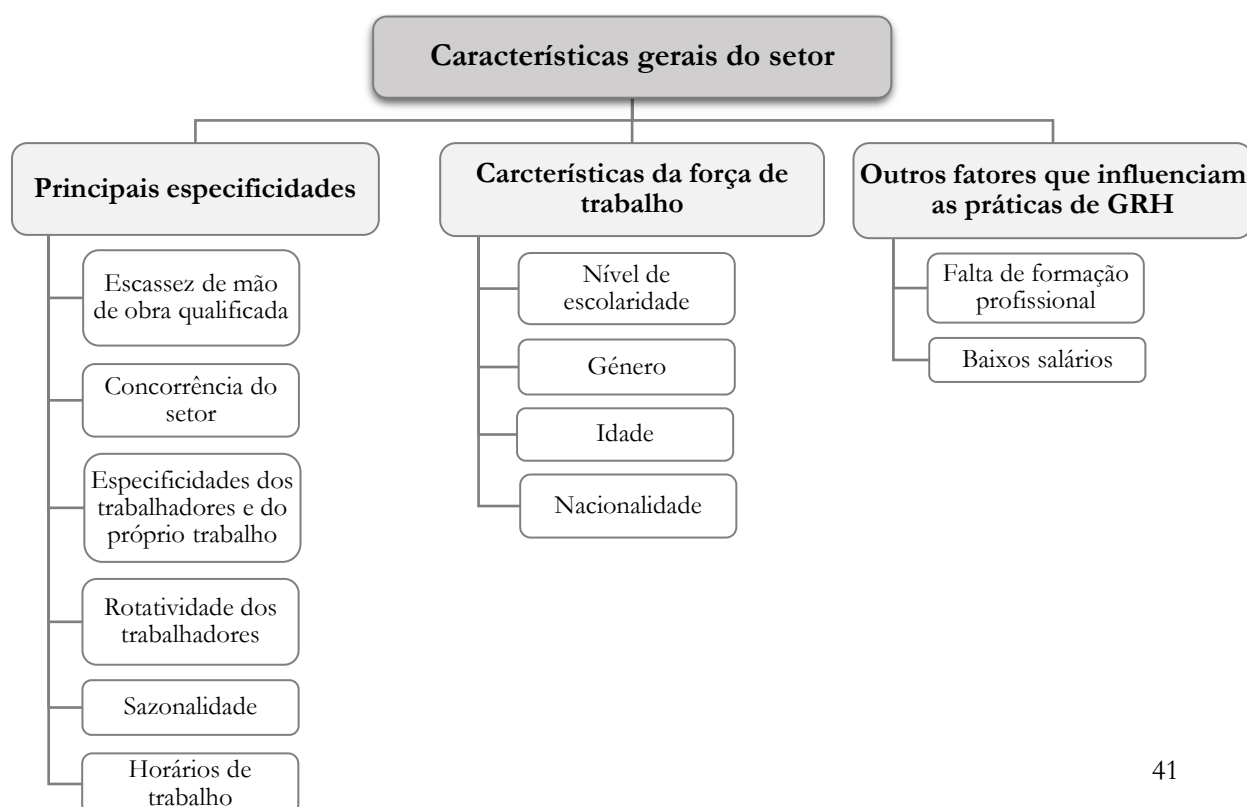
4. Resultados da investigação

Este capítulo apresenta o contributo dos depoimentos recolhidos. Tendo em conta os objetivos desta investigação e o contributo dos participantes, dividiram-se os resultados em três categorias: a primeira referente às características gerais do setor, nomeadamente no que respeita ao seu funcionamento e às suas especificidades; a segunda referente aos principais desafios identificados e às estratégias utilizadas para lidar com esses desafios; e a terceira referente à forma como os participantes têm lidado com a pandemia COVID-19 e os impactos desta na GRH do setor.

4.1. Características gerais do setor

Os participantes foram questionados acerca das principais especificidades que identificavam neste setor e na empresa que representam, bem como sobre a sua perceção em relação à sazonalidade e aos horários de trabalho que foram temas encontrados recorrentemente na literatura como especificidades do setor hoteleiro. Foram, ainda, questionados sobre as características da força de trabalho em termos de nível de escolaridade, género, idade e nacionalidade. Por fim, foram inquiridos sobre outros fatores associados aos empregos e aos trabalhadores que influenciam as práticas de GRH nomeadamente, a falta de formação profissional e os baixos salários. Desta forma, as características gerais do setor foram divididas em três grandes categorias (ver Esquema 2).

Esquema 2 - Divisão das características gerais do setor



4.1.1.Principais especificidades do setor

Neste âmbito, os participantes apontaram algumas especificidades inerentes ao setor que o tornam particularmente desafiante para um Gestor de Recursos Humanos. Dentro destas indicaram a escassez de mão de obra qualificada, a elevada concorrência existente no setor, as especificidades dos trabalhadores e do próprio trabalho e a rotatividade dos trabalhadores.

“Há imensas especificidades. Atualmente a maior dificuldade é arranjar talento, não há”

(Participante 1)

“Quando nós trabalhamos num setor onde há muita concorrência, isso obriga-nos a estarmos em constante aprendizagem, tentarmos estar sempre um passo à frente e nunca pensarmos que já sabemos tudo e que já temos as soluções todas para todos os problemas porque não temos. [...] Lidamos com pessoas, lidamos com alimentos, lidamos com staffs de todo o tipo e isso dá-nos uma responsabilidade acrescida”

(Participante 2)

“Todos os setores apresentam alguns desafios e revelam várias especificidades do ponto de vista das práticas de recursos humanos. [...] É muito diferente realizar trabalhos de GRH em empresas do setor metalomecânico, do setor industrial ou empresas do setor hoteleiro quer pelas especificidades dos trabalhadores quer pela especificidade do próprio trabalho quer das exigências e dos próprios contratos coletivos que cada setor detém”

(Participante 3)

“Uma das principais especificidades é o turnover das equipas”

(Participante 4)

4.1.1.1. Escassez de mão de obra qualificada

A escassez de mão de obra qualificada é, claramente, identificada pelos participantes como um dos principais problemas sentidos atualmente no setor. Esta escassez tem, do ponto de vista dos entrevistados, duas causas principais. A primeira causa tem a ver com a oferta de trabalho, i.e., há poucas pessoas com qualificações adequadas a candidatar-se a empregos neste setor e há, também, uma elevada rotatividade dos trabalhadores o que agrava este fator. A segunda causa deve-se a questões de procura de trabalho, i.e., devido à abertura de vários hotéis na cidade do Porto, nos últimos anos, há muito maior procura de trabalhadores o que leva a que as empresas tenham de concorrer entre si para conseguir recrutar trabalhadores, principalmente qualificados. Os participantes referiram que, devido à escassez de mão de

obra qualificada se veem por vezes obrigados a contratar pessoas que não têm as características adequadas.

“Aqui na cidade do Porto [...], nos últimos anos, a oferta turística cresceu tanto com a abertura de tantos hotéis, tantos hostels, tantas guesthouses, tantas unidades de todos os tipos que eu arrisco-me a dizer que o mercado em termos de recursos humanos se não esgotou está muito perto de esgotar ao ponto de nós precisarmos de uma pessoa para trabalhar seja em que secção for do hotel e não há. [...] Não há pessoas cujo perfil nós consideramos adequado para a função porque haver pessoas desempregadas e que procuram trabalho há, mas nós também não podemos contratar a primeira pessoa que nos aparece. [...] Há um mínimo de requisitos que a pessoa deve possuir para vir trabalhar para um hotel. Esses requisitos aumentam ao mesmo ritmo que os serviços do hotel ou a categoria do hotel também é maior. [...] Pessoas qualificadas há muito poucas e muitas vezes nós somos obrigados a contratar pessoas que, se calhar, há meia dúzia de anos atrás não contrataríamos porque a nossa fasquia em termos de exigências era mais elevada. [...] Se abrem dez hotéis por ano, mais não sei quantos hostels, mais não sei quantas guesthouses, é claro que, os recursos humanos chegam a um ponto que começam a escassear, principalmente, os qualificados”

(Participante 2)

“O que temos é grandes desafios no Porto relativamente à escassez da mão de obra qualificada em algumas áreas, em alguns departamentos. [...] Temos poucas candidaturas face às necessidades que temos [...]. O crescimento exponencial no Porto de unidades hoteleiras, alojamentos locais, enfim, uma série de atividades turísticas e não só hoteleiras, mas também turísticas e de restauração que, de facto, consomem toda esta mão de obra. [...] Escassez de mão de obra qualificada. É importante referir este aspeto – mão de obra qualificada”

(Participante 3)

Os participantes referiram, mais detalhadamente, as funções para as quais existe maior e menor dificuldade em encontrar mão de obra qualificada. Neste sentido, *housekeeping*, sala, mesa, bar, copa e departamento de vendas foram as funções, referidas pelos participantes, para as quais existe maior escassez de mão de obra. Por contrapartida, nas áreas de receção, cozinha e cargos de chefia não existe, segundo alguns dos entrevistados, grande dificuldade em encontrar trabalhadores qualificados. Porém, um dos participantes menciona a dificuldade em encontrar rececionistas do sexo masculino.

“Na parte de sala [...] é bastante complicado mas a parte de sala é por causa das horas, dos turnos rotativos, as pessoas dizem que já não querem isso e quem gosta mesmo do setor acaba por ir para fora

porque acabam por ganhar o dobro e, se calhar, têm horários mais estimulados e muito mais planeados. Cozinha não está a ser difícil, há bastante atração, inclusive é uma área que está a ficar saturada. [...] Para cargos de chefia, digamos assim, têm sido movimentos a nível distrital, não tem sido movimentos muito de irmos buscar a Lisboa, ao Algarve ou virem do estrangeiro inclusive, não. São a nível distrital. [...] As trabalhadoras de housekeeping, normalmente, queixam-se que o trabalho é muito duro e dizem que preferem limpar escritórios. A nível de vendas é um departamento, normalmente, constante, mas também são difíceis de motivar [...]. Ir atrás do cliente e resolver sempre o mesmo tipo de incidências acaba por ser muito constante”

(Participante 1)

“É transversal a todas as secções do hotel, quer estejamos a falar de pessoas para o housekeeping, não há, estejamos a falar de pessoas para fazer pequenos-almoços, empregados de mesa não há [...]. Rececionistas, se formos procurar rececionistas do sexo masculino, é muito difícil encontrar rapazes, por exemplo. [...] Uma rapariga rececionista de todos os postos de trabalho de um hotel talvez seja aquele onde é mais fácil”

(Participante 2)

“As principais áreas onde se nota essa dificuldade estamos a falar eventualmente no F&B, ou seja, Food and Beverage. [...] Cozinha tem havido um crescimento muito grande de mão de obra qualificada [...] mas efetivamente nem toda a gente pode ser chefe e passa muito por aí esse nosso trabalho de mistificar o que é realmente a cozinha e não é só ser chefe, até lá chegar são precisos muitos passos [...]. Diria que a vertente que tem se calhar menos dificuldade de mão de obra é a vertente de front office, ou seja, áreas ligadas a receção, são áreas que ainda têm mão de obra e qualificada disponível [...]. Diria que, realmente, mesa e bar e copa e cada vez mais housekeeping”

(Participante 3)

Das entrevistas resulta, ainda, que a escassez de mão de obra condiciona muito a GRH das organizações inquiridas, mais precisamente, a gestão da formação (i.e., acarreta mais custos para as organizações que resultam da necessidade de formar as pessoas sem qualificações e da necessidade de colaboradores disponíveis para dar essa formação) e o recrutamento e seleção (i.e., é necessário fazer mais entrevistas, esperar mais tempo para que os candidatos apareçam e colocar mais anúncios de recrutamento porque as pessoas não têm o perfil procurado).

“Temos de fazer mais entrevistas, esperar mais tempo para que os candidatos apareçam, colocar mais anúncios de recrutamento e o processo que, se calhar alguns anos atrás, era rápido, hoje, é mais lento porque

há uma maior escassez e as pessoas não têm tanto o perfil que a gente deseja. O desafio é só esse”

(Participante 2)

“Isso traz-nos desafios de constantemente recrutar, constantemente formar e isto tem a ver com a própria natureza da atividade [...]. Necessidade de ter de dar mais formação interna para poder reconverter pessoas e qualificá-las para determinadas funções [...] traz custos para as necessidades de formação e [...] necessidade de ter colaboradores disponíveis para se disponibilizarem para dar este tipo de formação”

(Participante 3)

4.1.1.2. Concorrência do setor

O problema da crescente concorrência é um fator preocupante para os inquiridos. Para além da dificuldade na contratação de mão de obra qualificada, já referida anteriormente, a concorrência incentiva as movimentações dos trabalhadores entre empresas do setor, o que dificulta a GRH das organizações. A concorrência também aumenta a pressão sobre as empresas obrigando-as a uma constante inovação e renovação, no sentido de não se deixarem ultrapassar por outras empresas do setor.

“Quanto maior é a concorrência maior é também a concorrência de ideias, estratégias, de objetivos e isso obriga-nos a uma constante atualização do nosso saber, do nosso conhecimento e das decisões que tomamos e das coisas que fazemos”

(Participante 2)

“O mercado está [...] bastante forte na proliferação de vários empreendimentos turísticos de várias naturezas e isto obviamente torna apetecíveis as movimentações de trabalhadores”

(Participante 3)

4.1.1.3. Especificidades dos trabalhadores e do próprio trabalho

Os participantes salientaram algumas especificidades inerentes aos trabalhadores e ao trabalho desenvolvido no setor hoteleiro, que o diferencia de outros setores de atividade. Entre elas, mencionaram o facto de este ser um setor que tem de lidar com muitas pessoas e muitos caracteres diferentes entre si, ter de lidar com alimentos e ter algumas funções muito qualificadas e outras pouco qualificadas.

“Acredito que ser engenheiro informático é um trabalho complicado que exige horas e horas com projetos, mas, nós, na hotelaria, estamos horas e horas com clientes e horas e horas com colaboradores. [...] Se um engenheiro informático quiser trabalhar a partir de casa eles podem. Se quiserem trabalhar 24 horas por dia e se calhar não trabalhar dois dias seguidos ou três fora das folgas normais é-lhes dado esse benefício. A

nós não, nós temos efetivamente que cumprir as regras. [...] Temos de lidar com muitas pessoas, inclusive, o primeiro desafio nem seria a atração e retenção, mas sim as pessoas porque são muitos caracteres diferentes, muitas maneiras de agradar”

(Participante 1)

“É um setor que exige [...] uma responsabilidade muito grande porque lidamos com pessoas, lidamos com alimentos, lidamos com staffs de todo o tipo e isso dá-nos uma responsabilidade acrescida. Portanto, não é um trabalho de escritório onde temos de estar ali a lidar com situações administrativas”

(Participante 2)

“Estamos a falar de um negócio que é de pessoa para pessoa e que depende das pessoas para funcionar [...]. Temos, também, efetivamente funções menos especializadas ou menos qualificadas comparativamente com outros setores, por exemplo, o setor de energia é um setor que carece de mão de obra profundamente especializada”

(Participante 3)

4.1.1.4. Rotatividade dos trabalhadores

Dentro das especificidades do setor mencionadas pelos inquiridos encontra-se a rotatividade dos trabalhadores.

Os participantes mencionaram vantagens e desvantagens da rotatividade para a GRH do setor. Para os inquiridos, a rotatividade impacta na gestão de pessoas por via da necessidade de substituir os trabalhadores que saem (i.e., necessidade de outros colaboradores deixarem as suas funções para colmatar a falta do trabalhador que decide sair) e por via da necessidade de fazer novos recrutamentos, o que implica custos nomeadamente com formação. No entanto, a rotatividade é também mencionada como uma característica favorável para as unidades hoteleiras uma vez que pode funcionar como um fator de maior motivação dos trabalhadores.

“Hoje em dia, muitos jovens procuram e, eu inclusive, procuro hotéis que me façam ter uma experiência de trabalho correta onde eu me sinta motivado e que isso valha a pena e eu sou apologista que a cada dois anos as pessoas deveriam começar a procurar alguma coisa diferente que é quando há uma recarga energética e emocional das pessoas para os projetos. As pessoas até podem voltar dois anos depois ou um ano depois porque as coisas não correram bem e porque aqui não correu bem com a pessoa que ficou no nosso lugar, mas eu acho que esse refresh deve ser feito. [...] A minha visão e a do Diretor do Hotel é que o máximo de anos que uma pessoa consegue estar motivada no trabalho são dois anos/ dois anos e meio. As pessoas

precisam de sangue novo, nem que seja mudar para a mesma posição noutra estabelecimento. Há maneiras de ver e de fazer as coisas muito diferentes em outros espaços e eu acredito que uma pessoa que esteja há dez anos sempre no mesmo trabalho é cansativo, sempre as mesmas pessoas, sempre a formar, sempre a fazer aquela rotina e isso é complicado. Mas, também, acredito que as empresas não queiram rotatividade porque isso implica gastar dinheiro em formação, uniformes, contratações e na parte de pagamentos. Estes gastos acrescidos levam a que as empresas até gostem de alguma efetividade do que aquilo que nós temos. As plataformas de recrutamento são caríssimas e se nós queremos os candidatos certos temos de pagar valores exorbitantes”

(Participante 1)

“A rotatividade é, neste momento, um dos principais desafios porque obviamente investimos numa pessoa para dar formação, essa pessoa estava a ficar funcional para a função e, de repente, essa pessoa é absorvida no mercado por outra proposta considerada mais apetecível”

(Participante 3)

Os participantes apontaram, também, causas para a rotatividade dos trabalhadores. Foram referidos os baixos salários, a monotonia do trabalho, a procura por melhores condições de trabalho nomeadamente em termos de horários de trabalho que permitam uma melhor conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, a elevada concorrência, a falta de oportunidades de carreira, a sazonalidade existente no setor e a procura por novos desafios por parte dos jovens.

“Os salários também ajudam. [...] Chegam a um ponto que é sempre a mesma coisa e desistem da área”

(Participante 1)

“Nem sempre as oportunidades de carreira são tantas quantas as necessidades que temos internas de pessoas com necessidade em bolsa de carreira. [...] O mercado está, ou pelo menos esteve até agora, bastante forte na proliferação de vários empreendimentos turísticos de várias naturezas e isto obviamente torna apetecíveis as movimentações porque, efetivamente, o mercado está a funcionar muito bem neste setor e, de facto, a rotatividade é bastante elevada [...]. As pessoas quando saem procuram remunerações mais altas, procuram outros horários de trabalho. [...] Em hotelaria, temos horários rotativos e isso é um constrangimento para quem quer constituir família”

(Participante 3)

“A maioria das situações resulta da operação sazonal, mas também o facto de termos equipas jovens que procuram novos desafios”

(Participante 4)

Das entrevistas resulta, ainda, que os entrevistados utilizam algumas estratégias como forma de retenção dos trabalhadores:

“Damos seguro de saúde pessoal a cada colaborador [...]. Damos uma quantidade de benefícios com empresas aqui do distrito do Porto [...]. Depois temos prémios caso atinjamos certos níveis de satisfação de clientes ou mesmo se ficarmos em primeiro nas classificações dos hotéis todos ganhamos um certo tipo de prémios [...]. Prémios de produtividade [...]. Prémios de comissão de vendas de produtos, jantares”

(Participante 1)

“Já tive casos em que perdi colaboradores bons porque encontraram melhores condições noutras hotéis e foram para lá trabalhar. Já consegui, também, conservar alguns que queriam sair e que eu não estava nada interessado em os perder e aí, nesses momentos, é quando eu ativo os meus programas de recompensas”

(Participante 2)

“De acordo com as metas estabelecidas temos incentivos que resultam na atribuição de benefícios trimestrais e anuais”

(Participante 4)

A rotatividade foi também associada à idade e à qualificação dos trabalhadores. Para os inquiridos, existe uma maior capacidade de retenção dos trabalhadores menos escolarizados e mais velhos.

“Os trabalhadores com o quarto ano são aqueles que eu consigo reter melhor porque estão em posições mais baixas, ou seja, copeiros, empregadas de andares, cozinheiros. São pessoas que não conseguiram estudar por circunstâncias da vida, mantiveram-se com a escolaridade do quarto ano, ou seja, primeiro ciclo e são pessoas que se conformam com o que têm. [...] Tenho colaboradores mais velhos entre os 45 e os 60 anos que caso dermos uma recompensa em dinheiro, está tudo bem, mas se dermos outro tipo de benefícios como, por exemplo, há gente aqui que basta um obrigado pelo trabalho que fazem ou miminhos como nós distribuímos aqui no dia da mulher que foi um creme com um gel de banho, esse tipo de kits de beleza, é claro que consegui alegrar muito mais as pessoas que têm cinquenta anos, efetivamente, é um miminho diferente do que aqueles que elas estão à espera, do que se eu lhes desse cinquenta euros porque as pessoas

vão-se lembrar daquilo que receberam. Vai de gerações, mas sim, acredito que estes benefícios ajudem”

(Participante 1)

4.1.1.5. Sazonalidade

Os participantes foram, também, inquiridos sobre a sazonalidade e os horários de trabalho que, como já referido anteriormente, na literatura consultada foram temas associados às especificidades do setor.

Para os entrevistados a sazonalidade é um problema relevante para o setor e para cada estabelecimento em particular. A identificação dos meses altos, incluindo sempre os meses de verão, variou um pouco entre os entrevistados (para alguns a época alta era de maio a setembro enquanto para outros se iniciava em março e ia até outubro). Houve também referências a alterações recentes nos padrões de sazonalidade e à sua diminuição nos últimos anos.

“A sazonalidade é muito importante [...]. Nos últimos anos ela decresceu e não sentimos tanto a sazonalidade apesar dos meses de novembro a fevereiro serem sempre meses onde a sazonalidade é mais sentida, nos últimos anos, não se notou assim tanto comparativamente com outros meses. Outubro que há meia dúzia de anos atrás era um mês que já era considerado de época baixa hoje em dia é considerado o prolongamento da época alta, é mais um mês tão válido como agosto e setembro”

(Participante 2)

“Por norma os meses de sazonalidade são entre maio e setembro”

(Participante 4)

“No caso do Porto, a sazonalidade não tem um impacto tão relevante [...] pelo menos até [...] esta contingência em que estamos [...] o Porto felizmente é cada vez mais uma cidade turística em qualquer altura do ano, portanto esta flutuação de sazonalidade não é tão significativa e expressiva”

(Participante 3)

Como forma de garantir o ajustamento da mão de obra necessária para fazer face a esta sazonalidade da procura foram referidos vários procedimentos desenvolvidos pelas empresas a diversos níveis.

“No ano passado sofremos muito com a sazonalidade porque [...] o Algarve jogou as cartas que tinha que jogar. Neste caso eu digo o Algarve porque é quem nos retém o talento a nível de verão. Eles jogaram as

cartas de comprar apartamentos e oferecer alojamento aos colaboradores, mais salário base, mais subsídios e mais gorjetas”

(Participante 1)

A mobilidade geográfica dos trabalhadores do setor, tanto em termos do país como a nível internacional, foi também explicitada como um desafio do setor que, por gerar problemas de escassez de mão de obra a nível local, leva a que as empresas desenvolvam formas de organização do tempo de trabalho com recurso a horas extra ou a esquemas de bancos de horas.

“Um dos maiores desafios é a mobilidade geográfica constante dos trabalhadores. Nós temos muitos colaboradores que fazem, por exemplo, Suíça na parte do Inverno porque é onde conseguem ganhar efetivamente mais ou Andorra ou zonas com neve ou montanhosas. Depois no verão temos ou o Algarve ou as ilhas espanholas porque é para onde as pessoas acabam por ir e acabam por ganhar mais [...] para nós, a nível de estrutura, enquanto não chega alguém [...] temos que conseguir tapar os turnos ou com extras ou com pessoal da casa que vai fazendo mais uma hora ou menos uma hora e depois no inverno é quando recuperamos as horas, é uma complicação um bocadinho forçada devido à sazonalidade”

(Participante 1)

A utilização de formas contratuais diversas e potencialmente menos atrativas para os trabalhadores por serem mais precárias é também referida.

“[Quando falamos da] sazonalidade, por um lado, estamos a falar de contratos com uma maior precarização, portanto [...] de valores remuneratórios inferiores que, normalmente, implicam menor capacidade de atrair pessoas com qualificação relevante”

(Participante 3)

Os entrevistados referem também que, a contratação de pessoas sem as qualificações necessárias, tornada por vezes necessárias pela dificuldade de contratar trabalhadores qualificados, se bem que permita salários mais reduzidos (portanto menos custos para as empresas) implica por outro lado custos acrescidos decorrentes da formação e da elevada rotatividade dos trabalhadores:

“Quanto menor a qualificação dos trabalhadores, normalmente, maior a necessidade de formação da nossa parte o que significa aqui grandes desafios. Por um lado, temos de apostar muito na formação destas pessoas para que consigam rapidamente inteirar-se de todos os procedimentos e dar apoio efetivo para aquilo que foram contratadas e este é um dos desafios. Por outro lado, a rotatividade da equipa neste cenário é elevada

e, portanto, isto apresenta inúmeros desafios não só do ponto de vista da equipa interna, ou seja, das pessoas que necessitam de dar apoio a estes novos elementos mas também para nós Gestores de Recursos Humanos que acabamos por ter aqui uma grande necessidade e grande capacidade de contratação numa altura em que temos um mercado a funcionar neste sentido. Portanto, temos de ser muito ágeis, muito rápidos e muito focados para encontrar as pessoas certas, para a altura certa, no momento certo e isto é um dos grandes desafios da sazonalidade para além dos que já referi”
(Participante 3)

Já no que se refere à gestão dos efeitos da sazonalidade na atividade em si e não explicitamente na GRH, os entrevistados referiram-se sobretudo à variação dos preços cobrados ao longo das fases do ano e ao desenvolvimento de plataformas de reservas *online*, no *site* do hotel, evitando assim o pagamento de comissões.

“Através das tarifas. Temos tarifas mais baixas para atrair mais clientes [...]. Portanto, tentamos diversificar a oferta de tarifas para sermos, também, mais competitivos no mercado. Tentamos trabalhar plataformas como o nosso site [...] é aquela onde fazemos mais esforços para tentar canalizar o maior número possível de reservas por lá porque, economicamente, é mais rentável uma vez que não temos de pagar comissões, é tudo reservas diretas”
(Participante 2)

4.1.1.6. Horários de trabalho

Quando questionados acerca de como as empresas gerem a diversidade de horários de trabalho existentes numa unidade hoteleira, os participantes referiram que os horários de trabalho variam consoante as funções e que a maior dificuldade para a GRH ocorre quando existe rotatividade nas folgas. Para um dos participantes não existem grandes problemas de GRH associados aos horários declarando que “já não é um desafio, [...] já é rotina” (Participante 2).

“Nós a nível de GRH só temos de controlar que não hajam distúrbios de horários. [...] Há o turno das 07:00h às 15:00h e depois um das 15:30h até às 23:00h. [...] Os horários mais preocupantes são os dos cozinheiros de sala, são aqueles onde há o maior desfalque a nível de horários porque as folgas são rotativas e como as equipas são grandes é um bocado complicado. [...] No housekeeping e no front office não funciona tanto assim porque as pessoas são mais coordenadas, ou seja, há pessoas que preferem o turno da manhã outras o turno da tarde [...]. O desafio mesmo é a rotatividade das folgas”
(Participante 1)

“No housekeeping o horário é fixo e nos pequenos-almoços também porque é sempre o mesmo horário de manhã. Na receção é que têm de ser pessoas que tenham disponibilidade de horários e disponibilidade para trabalharem aos fins-de-semana, para trabalharem nas quadras festivas porque as folgas são sempre duas vezes por semana, mas são rotativas e isso é geral a todas as secções, portanto não há aqui ninguém com folgas fixas”

(Participante 2)

Foi também entendimento generalizado que os candidatos a empregos em hotelaria têm conhecimento dos horários do setor e, portanto, estão preparados para os assegurar.

“Quando nós recrutamos algum colaborador para uma secção onde se tem de trabalhar por turnos [...]. Se o colaborador disser que não pode trabalhar depois das seis da tarde ou não tem transportes para estar no hotel às oito da manhã esse candidato [...] não passará para a fase seguinte [...]. Isso são questões que são logo abordadas e postas em cima da mesa no momento da entrevista e durante o processo de recrutamento [...]. Quem se candidata para uma posição num hotel já vem, à partida, com esse raciocínio feito e já sabe que um hotel é um estabelecimento que funciona 365 dias, 24 horas por dia”

(Participante 2)

Os horários de trabalho foram também associados a certas limitações, nomeadamente em termos de conciliação da vida familiar com a vida profissional, geradores de distorções na oferta de trabalho.

“[É] muito mais fácil capitalizar pessoas de um grupo etário mais jovem pela disponibilidade, porque ainda não têm família e estão à procura de novas experiências mas também rapidamente se cansam destas novas experiências [...] e isso traz-nos desafios de constantemente recrutar, constantemente formar [...] temos horários de trabalho rotativos, com turnos que para alguns trabalhadores poderá não ser tão interessante”

(Participante 3)

4.1.2. Características da força de trabalho

As características principais da força de trabalho das diversas unidades hoteleiras condicionam, obviamente, as práticas de GRH do setor. Os entrevistados foram questionados, especificamente, sobre o nível de escolaridade, o género, a idade e a nacionalidade dos trabalhadores. No entanto, houve referências a outras características que devem ser destacadas nomeadamente a importância da detenção de *skills* específicos para se poder trabalhar neste setor.

4.1.2.1. Nível de escolaridade

Neste âmbito, todos os participantes referiram que nas suas unidades hoteleiras têm uma grande disparidade de qualificações dos seus trabalhadores, uns com baixas e outros com altas qualificações.

“Tenho gente altamente qualificada, o maior que tenho aqui são pessoas com mestrado ou a tirar o mestrado. [...] Tenho, também, pessoas licenciadas e outras com o quarto ano de escolaridade”

(Participante 1)

“Temos alguns trabalhadores com baixa escolarização, sobretudo, em áreas mais operacionais. Estamos a falar de funções de copa e housekeeping, de resto, estamos a falar até de colaboradores com um nível de escolaridade de licenciatura e pelo menos 12º ano”

(Participante 3)

Foi também referido que as qualificações escolares são muito diferenciadas de acordo com a função exercida pelos trabalhadores. E, portanto, os valores médios do setor podem, de alguma forma, ser enganadores.

“Em algumas áreas da hotelaria não são precisas qualificações escolares nem académicas muito elevadas. [...] Eu digo-o sem qualquer tipo de preconceito, para ser um empregado de mesa não é preciso ter uma licenciatura, para ser uma empregada de andares também não. [...] Nos departamentos de housekeeping, são pessoas na faixa etária entre os 25 e os 50 [...] e são mães de família, são pessoas que têm uma fraca escolaridade, que precisam de trabalhar e que surgiu-lhes a oportunidade de trabalhar no setor hoteleiro, no ramo das limpezas ou outras nas copas das cozinhas, é uma área que ainda oferece saídas para pessoas com baixas qualificações académicas. Para outros cargos já não tenho este discurso. Para as áreas administrativas ou de direção é claro que são precisas mais qualificações”

(Participante 2)

A experiência, as *soft skills* e as características individuais dos trabalhadores foram também frequentemente ressaltadas pelos entrevistados.

“Para nós o mais importante não é ter um mestrado, mas sim a experiência e as soft skills da pessoa”

(Participante 3)

“O dia-a-dia, e a prática, e a humildade, e a perseverança e a vontade de aprender são a melhor escola”

(Participante 2)

Dois dos participantes relativizam a ideia das baixas qualificações, destacando, para além da diversidade associada às várias funções, a diversidade entre unidades hoteleiras e referindo a tendência de cada vez maior procura de emprego no setor por parte de indivíduos qualificados.

“Não tinha essa ideia [da baixa escolaridade média dos trabalhadores da hotelaria]. Unidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas isso não é tão frequente”
(Participante 3)

“Recebemos, cada vez mais, perfis com formação superior que procuram oportunidades de carreira na hotelaria”
(Participante 4)

4.1.2.2. Género

Em relação às questões de género, os participantes referiram que tentam ter um equilíbrio entre trabalhadores homens e mulheres, embora recebam mais candidaturas de mulheres. Os entrevistados mencionam, ainda, que existem diversidades de género associadas às funções, sendo que no *housekeeping*, departamento comercial e empregados de mesa predominam, normalmente, as mulheres, enquanto nos chefes de cozinha e nas áreas de manutenção predominam, normalmente, os homens. Nas funções de receção, a situação é mais particular pois, habitualmente, existem mais mulheres nos turnos diurnos e mais homens nos turnos noturnos sendo que, por vezes, isto decorre do entendimento por parte da empresa de que os turnos noturnos não devem ser assegurados por mulheres.

“No meu caso [...] o turno da noite está assegurado por elementos do sexo masculino, não queremos raparigas porque têm de trabalhar sozinhas num hotel à noite. [...] Na secção de housekeeping ... as coisas começam a mudar um bocadinho agora, mas a grande maioria mais de 95% da força que trabalha nessa secção em todo o lado são mulheres, nas cozinhas também tirando os chefes que são quase todos homens. Na receção eu gosto de ter as forças equilibradas [...]. Por cada dez currículos que eu recebo dois ou três são de homens e o resto são de mulheres [...]. Se for para o housekeeping - mulheres, se for para o pequeno-almoço é indiferente não tenho nenhum critério apesar de neste momento ter três mulheres porque não tive nenhuma candidatura de homens, na receção é mesmo importante para mim ter metade-metade. Nós aqui somos seis, se forem cinco eu prefiro ter três homens e duas mulheres precisamente por causa dos turnos noturnos que são os homens que fazem”
(Participante 2)

“Nós tentamos fazer um equilíbrio nas contratações temos sempre esse cuidado mesmo para a apresentação ao cliente não ter só front office com homens ou só com mulheres, tentamos fazer sempre um equilíbrio não só do ponto de vista da imagem, mas também do ponto de vista da igualdade de género [...]. Onde eu vejo menos equilíbrio e vejo claramente uma maior representatividade das mulheres é, sem dúvida, no housekeeping pela própria natureza do trabalho certamente e pela própria procura, ou seja, recebemos mais candidaturas de mulheres. Se recebermos uma candidatura de um homem em vinte mulheres é muito. Áreas de manutenção dos hotéis não temos mulheres por exemplo, ou temos muito poucas mulheres. De facto, não é o setor em si que está a absorver mais mulheres [...] eu acho que tem a ver com a função em si. [...] Mas acho que tem a ver com a própria natureza da função [...]. Se calhar na área de receção vemos mais mulheres, de facto, mas as áreas de receção não têm só horários diurnos tem também horários noturnos e nessa parte de horários noturnos vemos mais homens por exemplo”

(Participante 3)

“[Temos] mais candidaturas de mulheres [...]. Não é uma preocupação, mas, por norma, tentamos ter sempre equipas mistas”

(Participante 4)

Os inquiridos apontaram, ainda, algumas vantagens e desvantagens que associam à contratação de mulheres por comparação com a contratação de homens e que decorrem da experiência de lidar com trabalhadores de ambos os géneros. Como vantagens mencionaram o facto de as mulheres serem mais perfeccionistas e terem mais paciência. Do lado das desvantagens as mulheres foram consideradas normalmente mais complicadas, mais conflituosas e menos objetivas do que os homens.

“As mulheres gostam mais da área especificamente pelo atendimento ao cliente, acho que são muito mais perfeccionistas nesta área e têm muito mais paciência para o cliente”

(Participante 1)

“Eu pessoalmente gosto mais de trabalhar com homens porque acho que são menos complicados, mais objetivos e menos conflituosos entre eles”

(Participante 2)

Como já referido, devido aos turnos noturnos na receção, os participantes revelaram ter preferência por elementos do sexo masculino. Contudo, das entrevistas também resulta que existe uma maior dificuldade em encontrar candidatos do sexo masculino que correspondam ao perfil procurado para esta função.

“É muito mais difícil encontrar um rapaz para ser um bom rececionista do que uma rapariga. Uma rapariga rececionista de todos os postos de trabalho de um hotel talvez seja aquele [posto de trabalho] onde é mais fácil [encontrar candidatos adequados, pois de] cada vez que é colocado um anúncio de recrutamento recebemos mais candidaturas e [...] as candidaturas correspondem mais ao perfil que nós procuramos”

(Participante 2)

4.1.2.3. Idade

Os participantes mencionaram que têm uma mão de obra jovem nas suas unidades hoteleiras, o que associam ao facto de os jovens terem, por comparação com os mais velhos, melhor imagem, aprenderem e assimilarem mais rapidamente os conhecimentos necessários, serem menos absentistas, estarem menos sujeitos a acidentes de trabalho e candidatarem-se mais a empregos neste setor. Os inquiridos explicitaram algumas razões para esta maior existência de candidaturas jovens, nomeadamente ligadas às questões da articulação entre vida profissional e vida familiar.

Foi destacado, também, um desafio para a GRH ligado à elevada incidência de trabalhadores mais velhos no *housekeeping* e à dificuldade com que as empresas hoteleiras se confrontam em recrutar trabalhadores mais jovens para esta função.

“A grande maioria das candidaturas que recebemos são de pessoas abaixo dos 35 anos [...]. Julgo que tenha a ver com o facto de a camada jovem ser aquela que procura mais ativamente emprego, que mais facilidade de mudança de emprego tem face aos mais velhos [...]. [A] própria natureza da atividade, implica que haja uma grande disponibilidade da parte do trabalhador do ponto de vista horário [...] e, normalmente, a partir da faixa etária dos 30/35 [...] começamos a ter aqui algumas dificuldades porque estamos a falar da conciliação da vida pessoal e familiar com a vida de trabalhador e estamos a falar de uma faixa etária que começa a constituir família e que começa a criar alguma dificuldade a manutenção de horários por turnos e folgas rotativas [...]. Não somos propriamente nós que procuramos pessoas mais jovens, procuramos pessoas com a disponibilidade para aquilo que nós necessitamos de acordo com a natureza da própria operação e, normalmente, isso acontece nas pessoas mais jovens”

(Participante 3)

“Diria que [nas funções] mesa e bar e copa e cada vez mais housekeeping [...] estamos a ter uma faixa etária cada vez mais envelhecida nesta vertente com todas as problemáticas que surgem quer do ponto de vista de acidentes de trabalho quer do ponto de vista de absentismo e de robustez física necessários para a

função que nos vai trazer, a curto prazo, desafios certamente na GRH porque também vai ser uma área que vai diminuir do ponto de vista de candidaturas”

(Participante 3)

4.1.2.4. Nacionalidade

Em relação à existência de trabalhadores estrangeiros, todos os participantes referiram ter pelo menos um colaborador estrangeiro nas suas unidades hoteleiras.

“Temos alguns. Cerca de 15% dos trabalhadores são estrangeiros provenientes do Brasil, Cabo Verde, França e Bélgica”

(Participante 1)

Inquiridos sobre as eventuais vantagens em contratar trabalhadores estrangeiros face a nacionais, os participantes identificaram sobretudo razões ligadas à maior disponibilidade dos estrangeiros para a realização de tarefas que os nacionais não querem realizar e para o facto de o recurso a trabalhadores estrangeiros ser essencial face à escassez de mão de obra do setor. Mais pela positiva, também é referida a importância da diversidade cultural dos locais de trabalho e da motivação dos trabalhadores estrangeiros.

“Os trabalhadores nacionais, como já tinha dito, estão lá fora ou não querem fazer certo tipo de atividades. [...] As pessoas que vêm de fora têm outra expectativa. Eles vêm para Portugal porque gostam de Portugal porque já vieram aqui de férias e, por exemplo, no Porto gostam das pessoas, não é por ser um destino “nau” mas porque gostam das pessoas e depois acabam por aceitar certos tipos de atividades que os nacionais não aceitam. [...] Acho importante nós termos várias culturas e, também, devido à escassez de mão de obra vemo-nos obrigados a ter de ir procurar trabalhadores estrangeiros”

(Participante 1)

“Neste momento, a contratação de estrangeiros tem sido um recurso no fundo porque para algumas funções não temos candidaturas de portugueses, é um bocadinho por aí”

(Participante 3)

Na perspetiva dos inquiridos, as maiores dificuldades na contratação de mão de obra estrangeira prendem-se com a situação legal destes trabalhadores, com a carga burocrática associada às contratações e com algumas diferenças culturais que dificultam a integração.

“A única coisa que acontece em relação aos estrangeiros [...] eu só não contrato mais por causa disso, é que

“muitos deles não estão em situação legal para trabalhar”

(Participante 2)

“Temos cada vez mais candidaturas de cidadãos de nacionalidade estrangeira [...] impacta aqui uma série de desafios, desafios do ponto de vista de cultura, de integração de um espaço e de um grupo com filosofias muitas diferentes daquilo que é a própria cultura das pessoas porque vêm de sítios diferentes e naturalmente isto traz desafios também burocráticos porque a contratação de colaboradores estrangeiros em função da nacionalidade é ainda burocraticamente um procedimento muito complexo”

(Participante 3)

4.1.3. Outros fatores que influenciam as práticas de GRH

Para além dos fatores mencionados anteriormente, reconhecidos pelos participantes como influenciando as práticas de GRH, estes foram ainda inquiridos sobre a falta de formação profissional e os baixos salários que são fatores comumente identificados na revisão da literatura sobre o setor hoteleiro.

4.1.3.1. Falta de formação profissional

De uma forma geral, os participantes defenderam que existe uma falta de formação adequada dos candidatos ao emprego no setor hoteleiro. Quando questionados acerca de quem deveria assegurar essa formação, as opiniões entre os participantes dividiram-se.

“Em termos de formação, em Portugal ainda falta dar um passo extra. [...] Eu acredito que deve ser assegurada, primeiramente, pelas escolas. As empresas devem formar o que falta”

(Participante 1)

“Eu acho que [a formação profissional deve ser dada] pelas empresas. Acho que cada um deve tratar da sua casa”

(Participante 2)

“A formação tem de ser sempre assegurada por todas as partes. [...] A formação é uma parte do desenvolvimento dos colaboradores e tudo o resto faz-se no dia-a-dia com a prática profissional”

(Participante 3)

“Os cursos de turismo e hotelaria não estão a formar o número suficiente de profissionais para esta área. [...] As entidades públicas deveriam ter essa preocupação, tipo de cursos mais adaptados às necessidades do setor”

(Participante 4)

Ficou também claro que o investimento em formação varia muito entre empresas. No caso das empresas participantes, a maior parte faz algum tipo de investimentos em formação, à exceção de um caso em que o participante referiu que a empresa não o faz por falta de meios financeiros. De qualquer modo, todas as empresas referiram alguma forma de formação, assegurada internamente à empresa por trabalhadores com experiência na função.

“Damos formação de Francês, Alemão, Excel, Higiene e Segurança, vendas e comunicação”
(Participante 1)

“Nós não fazemos, ainda, porque estamos há pouco tempo e não temos fundos para isso, nós não fazemos grandes investimentos na área da formação [...]. A formação normalmente sou eu que a dou. [...] Não temos feito formação formal em sala [...]. Já trabalhei noutras empresas em que a formação era quase excessiva [...]. Também já trabalhei em empresas que não faziam formação porque tinham uma mentalidade um pouco estranha e que achavam que não deviam investir em formação porque os colaboradores mais cedo ou mais tarde iam sair de lá, iam para outra empresa e levavam a formação e os conhecimentos adquiridos por eles portanto pensavam que não iam estar a gastar dinheiro a formar pessoas que depois iam aplicar os conhecimentos noutros sítios”
(Participante 2)

Das entrevistas resulta, também, a dificuldade sentida pelas empresas em programar e dar a formação aos trabalhadores com a antecedência desejável, devido sobretudo às variações da procura do setor e às necessidades de contratação muitas vezes não antecipáveis. Assim, os inquiridos referiram prazos de antecedência dessas formações variando entre dois dias a duas semanas antes do início de funções.

“No ano passado posso-lhe dar um exemplo, eu não consegui fazer a formação logo inicial das pessoas, era contratar para colocar a pessoa num posto de trabalho. A antecedência máxima que consegui foi de dois dias, era basicamente, uma pessoa atrás da outra”
(Participante 1)

Os participantes referiram, ainda, a importância de algumas práticas de GRH como a formação e o acolhimento e a integração para os trabalhadores nas suas unidades hoteleiras.

“As pessoas, normalmente [...] depois de entrarem a trabalhar durante duas ou três semanas [...] estão sempre a trabalhar acompanhadas por um elemento mais velho que já está no hotel. [...] As pessoas precisam de tempo para assimilar os conhecimentos, precisam de aprender métodos de trabalho para se

tornarem mais produtivas, precisam de criar hábitos de organização para se tornarem mais produtivas e precisam de receber muita informação de quem cá está e de quem as forma. [...] Por norma, uma pessoa que nunca tenha trabalhado num hotel e que venha trabalhar por exemplo para a receção, em média, em três/quatro semanas está apta a fazer um turno sozinha”
(Participante 2)

“O acolhimento e integração é dos processos mais importantes para a garantia da qualidade da integração e da manutenção do vínculo. [...] Nós temos um plano de acolhimento formal de uma semana em que a pessoa é admitida e faz toda a formalização contratual, visualiza vídeos e tutoriais de normas e procedimentos internos da empresa e acompanha essa pessoa a alguém mais sénior da função que essa pessoa vai fazer para ser, no fundo, o seu espelho naquela primeira semana de integração”
(Participante 3)

4.1.3.2. Baixos salários

Os participantes reconheceram que os salários no setor hoteleiro são baixos. As razões apontadas para este baixo nível salarial prendem-se com os custos com o fator trabalho, as reduzidas margens de lucro na hotelaria e a existência de funções pouco especializadas no setor.

“Em Portugal este setor é mal remunerado, as tabelas salariais devem ser revistas, sem dúvida”
(Participante 4)

“As taxas que Portugal tem em termos de Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas (IRC), segurança social e Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho (FGCT) são demasiado altas [...]. Acredito que, por causa disto os salários sejam regulamentados mais baixos”
(Participante 1)

“O termo hotel, caro e luxo são três palavras que ainda andam muito ligadas umas às outras. As pessoas ainda associam os hotéis a estabelecimentos caros, de luxo e glamour e na mente das pessoas um hotel é uma empresa que pode pagar tudo e mais alguma coisa. As pessoas acham que se cobram 80, 90 ou 100 euros por um quarto é uma empresa muito rentável, só que a realidade não é nada disso. [...] [Há] pagamentos a fornecedores, pagamentos de salários, pagamentos de água, de luz, de gás, de lavandaria, de comissões [...]. É um entrar e é um sair. Cabe-nos a nós, como gestores, fazer com que fique lá o maior volume possível de valor, de fundos”
(Participante 2)

“A razão para os níveis salariais aplicados tem a ver sempre com os volumes de negócio. [...] As margens de lucro em hotelaria não são as maiores ao contrário daquilo que se especula. [...] Em hotelaria as margens são um bocadinho mais esbatidas comparativamente a outros setores. Temos, também, efetivamente funções menos especializadas ou menos qualificadas comparativamente com outros setores, por exemplo, o setor de energia é um setor que carece de mão de obra profundamente especializada logo, mão de obra profundamente especializada implica um maior pagamento”
(Participante 3)

As baixas remunerações foram mencionadas como um problema para o setor em termos de atratividade e capacidade de retenção de profissionais qualificados.

“Pode não tornar o setor tão atrativo para quem está no mercado à procura de trabalho, pode não pôr o trabalhar num hotel no topo das prioridades”
(Participante 2)

“Se, efetivamente, continuarmos a ter cada vez menos colaboradores especializados para determinadas funções obviamente que o mercado ditará que vai haver a necessidade de aumentar salários para conseguir capitalizar os melhores, isto é o mercado a funcionar”
(Participante 3)

“Pode ser um problema se quisermos continuar a ter profissionais qualificados”
(Participante 4)

Quando questionados sobre se seria desejável que as remunerações fossem mais elevadas as opiniões entre os participantes dividiram-se.

“Sim, mas acho que isso deveria ser incutido pelo Estado”
(Participante 1)

“Num hotel pode haver pessoas a ganhar 500 euros outras a ganhar 10.000 euros. Há discrepâncias brutais entre uns e outros de acordo, também, com as responsabilidades que cada um tem. Mas se há gente mal paga? Há, há muita gente mal paga. Mas também há muita gente bem paga [...]. Há uns que recebem o justo outros o injusto e o injusto tanto pode ser a mais como a menos, há as duas coisas”
(Participante 2)

“Julgo que estão adequadas”

(Participante 3)

Alguns participantes referiram ainda que, apesar dos baixos salários existentes no setor, nas suas unidades hoteleiras as remunerações estavam acima do valor tabelado.

“Neste hotel temos salários um bocadinho fora da marca. Nunca lidei muito bem com salários mínimos porque não acho que seja o correto. As pessoas merecem prémios e benefícios diferentes daquilo que está tabelado porque se formos por aquilo que está tabelado eu acho que nenhum hotel no Porto funcionaria”

(Participante 1)

“Na nossa empresa a remuneração mínima é acima do valor do salário mínimo nacional”

(Participante 4)

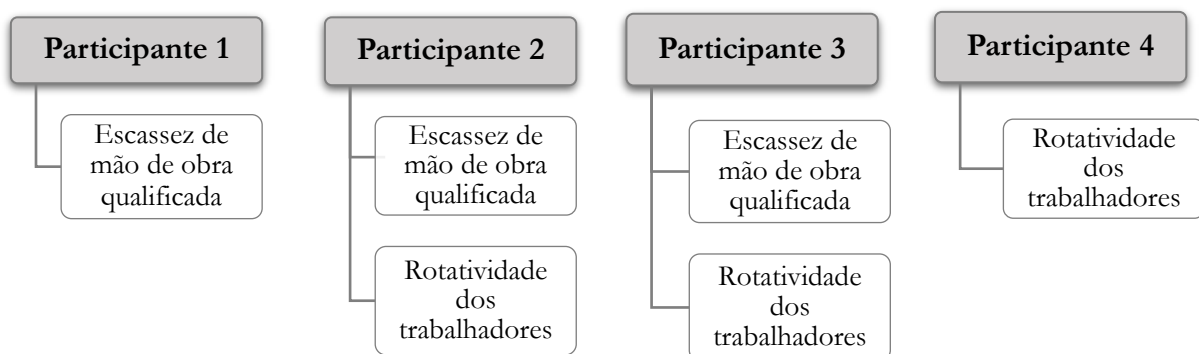
4.2. Principais desafios enfrentados e estratégias utilizadas

Para responder às questões de investigação deste estudo, os participantes foram questionados acerca dos principais desafios sentidos na GRH das suas empresas bem como sobre as estratégias que utilizavam para lidar com esses desafios.

4.2.1. Desafios da GRH do setor hoteleiro

Os participantes indicaram vários desafios com impacto na forma como gerem os recursos humanos. Os desafios identificados estão representados no Esquema 3 que torna claro que, a questão da escassez de mão de obra qualificada e os consequentes problemas de rotatividade da mão de obra e das dificuldades das empresas em recrutar e reter talento, são as grandes dificuldades que enquadram a gestão da mão de obra do setor.

Esquema 3 - Principais desafios mencionados pelos participantes



“Atualmente a maior dificuldade é arranjar talento, não há. [...] Acaba por ser frustrante porque queremos preencher vagas e não conseguimos porque não há pessoas suficientes para tal”

(Participante 1)

“[A] escassez e as pessoas não têm tanto o perfil que a gente deseja. O desafio é só esse. [...] [A rotatividade] é um dos grandes problemas. [...] Devia ser a empresa a ter “controlo” sobre os colaboradores, neste momento, são os colaboradores que têm controlo sobre a empresa. Digo-lhe isto a si, mas não lbes posso dizer a eles, nem convém que eles tenham essa noção. [...] Temos que andar com paninhos quentes para as pessoas não se irem embora e isso não é bom e é contraditório segundo a lógica daquilo que deveria ser, mas neste momento é o que há”

(Participante 2)

“Estamos a falar da escassez de mão de obra e da necessidade de ter de dar mais formação interna para poder reconverter pessoas e qualificá-las para determinadas funções [...]. A rotatividade é, neste momento, um dos principais desafios”

(Participante 3)

“Retenção dos trabalhadores”

(Participante 4)

4.2.2. Estratégias utilizadas

Em relação às estratégias identificadas para lidar com os desafios que identificaram, os participantes mencionaram a recompensa monetária e não monetária e a progressão profissional dos trabalhadores dentro da organização como instrumentos de retenção dos trabalhadores. Por outro lado, os planos de formação e desenvolvimento de competências foram apontados como estratégias para lidar com a escassez de mão de obra qualificada.

“Muitas vezes preferimos não dar dinheiro, mas reter o talento através de outras medidas. Damos seguro de saúde pessoal a cada colaborador, individual, neste momento este é um fator que muita gente tem vindo à procura. Damos uma quantidade de benefícios com empresas aqui do distrito do Porto sejam médicos, dentistas, cabeleireiros, ginásios, livrarias, lojas de roupa, nós acabamos por ter umas parcerias que implicam que nós poupemos algum dinheiro ao final do mês. Depois temos prémios caso atinjamos certos níveis de satisfação de clientes ou mesmo se ficarmos em primeiro nas classificações dos hotéis todos ganhamos um certo tipo de prémios [...]. Prémios de produtividade dependendo da altura que é, por exemplo no Natal, meses baixos acaba por haver mais produtividade porque nós temos que vender o que

temos e há sempre essas situações de que quanto mais se vender mais se leva. Depois temos as tips que são as gratificações dos clientes, prêmios de comissão de vendas de produtos, jantares, muitas coisas”

(Participante 1)

“Temos um plano de formação integral e transversal, depois temos um plano de necessidades individualizadas para cada colaborador e depois vamos acompanhando cada colaborador no sentido de lhes dar as ferramentas necessárias para poder desenvolver a sua atividade profissional com a máxima qualidade”

(Participante 3)

“Promovendo a progressão profissional na organização. [...] Programas de desenvolvimento de competências a curto e médio prazo”

(Participante 4)

Das entrevistas resulta, ainda, a necessidade de as escolas e as entidades formadoras investirem mais neste setor e utilizarem estratégias para capitalizar pessoas com competências e com vontade de trabalhar para esta área.

“É importante, do ponto de vista da formação, que as escolas e as entidades formadoras invistam neste setor e, sobretudo, um trabalho um bocadinho mais de natureza cultural. Vemos realmente estratégias para tentarmos capitalizar pessoas com competências, com know-how nesta vertente e com vontade de trabalhar nesta área que cada vez mais tem sentido um decréscimo”

(Participante 3)

4.3. Impactos do COVID-19 para a GRH do setor hoteleiro

Devido aos desafios que a pandemia COVID-19 tem vindo a provocar no setor hoteleiro, achou-se pertinente questionar os inquiridos acerca da forma como têm lidado com a pandemia e os impactos desta na GRH do setor.

Visto tratar-se de uma situação atípica os entrevistados falaram sobretudo do ambiente de incerteza e das dificuldades que esta coloca ao processo de decisão. Declararam que os seus hotéis estavam fechados ao público e que estavam a tomar as medidas de proteção necessárias para salvaguardar os colaboradores (bem como os futuros clientes). Para as funções para as quais existe a possibilidade de trabalhar à distância, nomeadamente, os departamentos de reservas, comercial, recursos humanos e financeiro foi implementado o

teletrabalho, à semelhança do que foi feito em muitos outros setores da economia. As empresas pediram também aos trabalhadores que ainda não tinham gozado as férias do ano passado que as solicitassem para esta fase.

“O nosso hotel está fechado [...] [por decisão] da empresa. Neste momento não é rentável ter um hotel aberto. [...] O nosso ponto fulcral é a segurança dos nossos colaboradores [...] então, para salvaguardar os colaboradores, decidimos que eles iriam ficar em casa. [...] Pedimos aos colaboradores para gozarem as férias do ano passado que tinham em falta [...]. O teletrabalho foi aplicado a todas as pessoas que têm a possibilidade de fazê-lo desde casa”

(Participante 1)

“As funções que possam ser realizadas através de casa [estão] a ser feitas dessa forma [...]. Temos uma série de decisões constantes a serem alteradas e tomadas com o intuito de percebermos que tipo de serviços podemos ou não encerrar e podemos ou não dar continuidade e de que forma. Com a máxima calma possível estamos a tomar uma série de decisões que por um lado protejam as pessoas e que por outro não inviabilizem, de todo, o negócio”

(Participante 3)

Apesar de os estabelecimentos hoteleiros que participaram neste estudo estarem encerrados ao público, um dos participantes decidiu apoiar os profissionais de saúde através da oferta de alojamento.

“Começamos a sentir o impacto no início do mês de março [...]. Decidimos todo o tipo de estratégias para tentar continuar a vender quartos não pensando que, nesse momento, o vender quartos seria a pior coisa que poderíamos estar a fazer. Foi um processo que durou talvez uma semana e, realmente, quando as notícias começaram a ser mais alarmantes foi aí que nos caiu a ficha final e a ficha final fez com que nós decidíssemos fechar temporariamente o hotel. [...] Decidimos dar apoio aos profissionais de saúde que, neste momento, estão a trabalhar no centro desta guerra e, que pelas mais variadas razões estão inseguros e com medo de regressar a casa no final dos seus dias de trabalho e contagiar as famílias [...] decidimos juntamente com outras unidades hoteleiras da cidade comunicar ao Vereador do Turismo da Câmara Municipal do Porto e pôr o nosso hotel à disposição dos profissionais de saúde. [...] Eu, como Diretor, decidi pedir à equipa voluntários para ficarem comigo no hotel e reuni um conjunto de cinco pessoas que estamos a residir a tempo inteiro aqui no hotel, não só para guardar o hotel [...] mas, também, para dar apoio a estes profissionais que cá estão. [...] Nos próximos dias serão doze. Todo o resto do staff está em casa. Não sabemos, ainda, como é que vamos utilizar os dias que eles estão em casa, nada disso ainda está

decidido, não sabemos se vamos dar férias ou se não vamos fazer absolutamente nada e considerarmos como normais dias de trabalho”

(Participante 2)

Os entrevistados falaram, também, sobre os possíveis impactos da pandemia COVID-19 na GRH do setor. Para além dos impactos na procura turística, referiram que esta pandemia terá, muito provavelmente, importantes impactos a nível laboral provocando despedimentos dos trabalhadores e, principalmente, dos que foram contratados com contrato temporário para reforço de verão e dos que estavam em período experimental. Apesar disto, um dos participantes afirmou que na sua unidade hoteleira não irão rescindir contratos e que tudo irá manter-se em termos de salários.

“Aqui no Porto eu sei que há unidades que já começaram a reduzir pessoal. Aquelas pessoas que tinham sido contratadas para reforço de verão e que tinham acabado de chegar às unidades e que ainda estavam em período experimental, muitas delas, as entidades já cessaram contrato com elas, já as dispensaram. Acho que essa vai ser a principal medida que vai afetar os recursos humanos, vai haver pessoas que irão perder o emprego, poderão perder o emprego temporariamente, poderão ser as próximas que as empresas vão buscar quando tudo isto passar, mas, enquanto passa e não passa, alguém vai perder o emprego”

(Participante 2)

“Não vamos fechar contratos com ninguém. As pessoas vão continuar e vamos pagar os salários por inteiro e esta medida vai continuar a seguir avante. [...] Ao reabrirmos vamos precisar das pessoas”

(Participante 1)

5. Discussão dos resultados

As principais especificidades do setor hoteleiro identificadas pelos participantes foram a escassez de mão de obra qualificada, a elevada concorrência do setor, as especificidades dos trabalhadores e do próprio trabalho e a elevada rotatividade dos trabalhadores. Com exceção da elevada concorrência do setor, estas foram também as especificidades apontadas na revisão da literatura feita, embora nos estudos consultados a tónica tenha sido colocada sobretudo na rotatividade dos trabalhadores (e.g., Blayney e Blotnicky, 2010 e Janta, Ladkin, Brown, e Lugosi, 2011).

Para além da rotatividade dos trabalhadores, a sazonalidade e os horários de trabalho irregulares foram características muito salientadas na literatura (e.g., Lee-Ross, 1999 e Martins e Machado, 2002) embora não tenham sido identificadas pelos participantes neste estudo como as mais relevantes nas suas unidades hoteleiras.

No que à sazonalidade diz respeito, os participantes consideraram esta especificidade como um problema intrínseco do setor e, portanto, das suas empresas o que vai de encontro às conclusões de outros autores, nomeadamente, Higham e Hinch (2002). Todavia, os participantes salientaram (e os dados estatísticos mostram) que a sazonalidade tem vindo a diminuir alargando assim a oferta turística ao longo do ano. Todas as unidades hoteleiras inquiridas utilizam uma estratégia de “desafiar” a sazonalidade tal como identificado por Jolliffe e Farnsworth (2003, pp. 314-315), uma vez que concebem e desenvolvem medidas que visam promover a atividade durante todo o ano. Relativamente aos problemas de GRH associados à sazonalidade, os participantes destacaram a mobilidade geográfica dos trabalhadores do setor, tanto em termos do país como a nível internacional, os problemas de escassez de mão de obra e o desenvolvimento por parte das empresas de formas de organização do tempo de trabalho com recurso a horas extra ou a esquemas de bancos de horas. Os resultados do estudo estão, assim, em linha com Cunha e Abrantes (2013), Pimentel e Araújo (2010) e Jolliffe e Farnsworth (2003).

Ao nível dos horários de trabalho, a maior parte dos participantes admitiu que estes acarretam alguns problemas associados à rotatividade das folgas e à atração e retenção de pessoas qualificadas para o setor. Estes resultados são semelhantes aos obtidos por Birdir (2002) e Gustafson (2002). Todavia este resultado não foi consensual pois foi também referido que não existem grandes problemas de GRH associados aos horários de trabalho, o que contradiz os resultados de Blayney e Blotnicky (2010).

No que concerne às especificidades necessárias aos trabalhadores e às especificidades do próprio trabalho no setor hoteleiro, os participantes salientaram sobretudo, e em linha com Martins & Machado (2002), o facto de este ser um setor que implica ter de lidar com muitas pessoas e também com alimentos.

Em relação à questão do género dos trabalhadores, os resultados demonstram que os participantes tentam ter um equilíbrio entre homens e mulheres nas suas organizações. Segundo Costa et al. (2011), a predominância de mulheres neste setor deve-se ao facto de estas serem mais sensíveis, organizadas, ágeis e criativas ou seja, por terem características produtivas inatas e/ou adquiridas que as tornam mais adequadas ao trabalho neste setor. Esta perspetiva foi também expressa por alguns dos participantes neste estudo que também apontaram algumas vantagens em contratar mulheres referindo que estas são mais perfeccionistas e mais pacientes. A conclusão de Burke (2018, p. 19) de que na hotelaria os cargos executivos transmitem um “mundo masculino” não pode ser corroborada na maior parte das unidades hoteleiras aqui estudadas.

Uma parte significativa da força de trabalho no setor hoteleiro, e de acordo com a literatura trabalhada, é constituída por trabalhadores jovens (Nickson, 2007; Wood, 1997). A mesma conclusão foi retirada no nosso estudo. Os participantes apontaram como causas para este fenómeno o facto de os jovens apresentarem uma melhor imagem (em linha com o destacado também por Nickson, 2007) terem uma maior facilidade de aprendizagem face aos mais velhos, serem menos absentistas, estarem menos sujeitos a acidentes de trabalho (o que contraria as conclusões de Magd, 2003) e o facto de os jovens se candidatarem mais a empregos neste setor comparativamente com os indivíduos mais velhos.

No que concerne aos trabalhadores de nacionalidade estrangeira, os resultados estão em linha com os dados apontados na literatura. Os inquiridos mencionaram algumas razões para contratarem trabalhadores estrangeiros em detrimento dos nacionais, nomeadamente: i) os trabalhadores estrangeiros terem disponibilidade para aceitar o trabalho que a população local não quer, tal como referido por Burke (2018); ii) a necessidade de lidar com a escassez de mão de obra nacional com que o setor se defronta mencionada, também, por Baum (2007) e Zopiatis, Constanti, e Theocharous (2014); iii) a importância de ter diversidade cultural dentro de uma organização, à semelhança das conclusões de Duncan et al. (2013). Os entrevistados também identificaram dificuldades associadas à contratação de trabalhadores estrangeiros salientando a situação legal destes trabalhadores e a carga burocrática frequentemente associada à contratação destes (como mencionado por Baum, 2007). As

diferenças culturais, tendo sido identificadas como vantagens associadas à contratação de estrangeiros como já referido, foram também destacadas no campo dos problemas associados à sua contratação. Tais diferenças (também referidas por Duncan et al., 2013 e Zopiatis et al., 2014) geram por vezes conflitos entre os trabalhadores criando perturbações internas que, obviamente, se refletem na sua produtividade.

Relativamente às remunerações, os entrevistados concordaram que o setor hoteleiro tem um baixo nível salarial e, tal como Nickson (2007), Martins e Machado (2002) e Tsaur e Lin (2004), afirmaram que este facto negativo coloca desafios ao gestor de recursos humanos no que respeita à atração e retenção de mão de obra qualificada para o setor. Os participantes referiram que as tabelas salariais deveriam ser revistas, fator também apontado por Wood (1997), no entanto, também, argumentaram que existe uma grande diversidade de remunerações no setor e que, pelo menos em algumas funções, as remunerações são adequadas às baixas qualificações exigidas ao exercício das mesmas. À semelhança do referido por Nickson (2007), algumas das organizações inquiridas praticam salários acima do valor tabelado.

Os participantes neste estudo afirmaram que existe, frequentemente, falta de formação profissional adequada dos candidatos ao emprego no setor. Contudo e à semelhança do que é referido em Nickson (2007) algumas organizações hoteleiras ainda veem a formação como um custo corrente e não como um investimento, tendo sido explicitada a falta de meios financeiros para o investimento em formação. Das entrevistas resulta também que, embora haja alguma dificuldade em dar formação aos trabalhadores nos períodos de aumento súbito da procura, mesmo assim todas as organizações estudadas dão formação (mais ou menos formalizada) aos seus trabalhadores nessas circunstâncias contrariando assim, pelo menos parcialmente, a conclusão de Baum et al. (1997) sobre a falta generalizada de formação no setor quando as contratações para os meses de época alta são feitas com pouca antecedência.

Todos os participantes afirmaram que, nas suas unidades hoteleiras, existe uma elevada rotatividade dos trabalhadores tendo esta sido apontada como um dos principais desafios da GRH do setor. Este desafio foi, também, identificado na literatura revista em Deloitte (2019), Enz (2001) e Enz (2009). Birdir (2002) e Gustafson (2002) identificaram vários fatores indutores de rotatividade no setor hoteleiro, nomeadamente: a baixa satisfação no trabalho, os baixos retornos financeiros, a falta de progressão na carreira, o horário de trabalho e a sazonalidade. Os participantes no nosso estudo referiram, explicitamente, todos estes fatores. No entanto é importante mencionar que a rotatividade foi também associada a efeitos

positivos pois permite uma renovação da mão de obra e pode funcionar como um fator de maior motivação dos trabalhadores. Esta argumentação é partilhada por Baum (2007) pois, para este autor, é importante que os trabalhadores se movimentem entre empregos pois a mobilidade representa um modelo de aprendizagem constante ao longo da vida. Os participantes referiram, também, os problemas que a rotatividade representa para as empresas por implicar custos significativos. Como estratégias para reduzir a rotatividade, Bonn e Forbringer (1992) defendem que as empresas devem oferecer aos seus trabalhadores incentivos monetários e educacionais (e.g., formação). Estes incentivos são postos em prática por alguns dos participantes e são considerados por estes, um meio importante para atrair e reter os trabalhadores do setor.

Blayney e Blotnicky (2010) destacaram as baixas qualificações detidas, em geral, pelos trabalhadores do setor hoteleiro. Para Baum (2007) as baixas qualificações podem estar associadas a fatores como escassez de mão de obra qualificada que faz com que as empresas necessitem de recorrer a trabalhadores sem qualificações. Os inquiridos do nosso estudo expressaram a existência desta realidade nas suas unidades hoteleiras tendo identificado a escassez de mão de obra qualificada como um dos principais desafios vivenciados. Tal como já mencionado em relação à rotatividade, a escassez de mão de obra é igualmente um desafio amplamente identificado na literatura sobre o setor hoteleiro (Deloitte, 2019). As principais causas desta escassez identificadas pelos entrevistados foram: a falta de pessoas com qualificações adequadas a candidatar-se a empregos neste setor, a dificuldade do setor em reter os trabalhadores qualificados e o crescimento do turismo e das unidades hoteleiras que utilizam muita mão de obra, sobretudo, qualificada aumentando assim a procura por estes trabalhadores no mercado e, consequentemente, levando a que as empresas concorram entre si pelos candidatos a emprego existentes. Passos et al. (2014) mencionam que a procura de candidatos diretamente junto das escolas profissionais de turismo e hotelaria pode ajudar na contratação de profissionais qualificados. Esta prática foi também referida por participantes deste estudo.

Finalmente e em linha com Duncan et al. (2013) os entrevistados referiram que, pelo menos em relação a algumas funções, a vontade dos que procuram trabalho nesta área é cada vez menor. As razões para este facto identificadas por Duncan et al. (2013) são a rotatividade dos trabalhadores, as baixas remunerações, os horários de trabalho e as baixas qualificações dos empregos. Estes fatores, também reconhecidos pelos participantes neste estudo, levam a uma imagem negativa do emprego neste setor.

6. Conclusão, Limitações e Sugestões

O interesse deste estudo consistiu em identificar os principais desafios percebidos pelos Gestores de Recursos Humanos do setor hoteleiro da cidade do Porto, bem como identificar as estratégias utilizadas por estes para lidar com esses desafios sentidos.

Nesta perspetiva, e à luz dos resultados da investigação, podemos concluir que foram destacados pelos participantes como principais desafios, nas suas unidades hoteleiras: a escassez de mão de obra qualificada e a rotatividade dos trabalhadores. De uma forma geral, estes desafios trazem consequências para a GRH ao nível da gestão da formação (i.e., necessidade de formar as pessoas sem qualificações e necessidade de ter colaboradores disponíveis para dar essa formação) e do recrutamento e seleção (i.e., necessidade de fazer mais entrevistas, novos processos de recrutamento e seleção e gastos com novos uniformes). Para lidar com os desafios identificados as empresas implementam estratégias de recompensa monetária e não monetária dos trabalhadores, de progressão profissional dos trabalhadores dentro da organização e de definição e implementação de planos de formação e desenvolvimento de competências.

Estas conclusões indicam que os agentes do setor atribuem grande importância a dotar os seus recursos humanos de mais e melhor formação e a implementar estratégias que permitam atrair e reter os melhores profissionais. Atribuem também importância significativa a gerar pontes com as escolas profissionais e universidades e a encarar a formação não como um custo corrente, mas sim como um investimento.

O facto de o estudo empírico ter sido iniciado aquando da implementação do estado de emergência levou à possibilidade de inquirir as empresas sobre esta circunstância. A conclusão mais clara que retiramos da essência do COVID-19 foi a dos problemas que a imprevisibilidade coloca à gestão das empresas. A impossibilidade de prever, com um mínimo de segurança, a evolução da economia e do setor, no curto e no médio prazo é absolutamente desreguladora e disfuncional para a atividade. A preocupação com a manutenção dos postos de trabalho e com as condições de saúde e segurança dos trabalhadores foi, no entanto, clara em todas as entrevistas.

Fazendo uma análise reflexiva e retrospectiva sobre a forma como esta investigação foi desenvolvida considera-se primordial destacar algumas limitações.

Visto que se optou pela realização de um estudo de índole qualitativa a primeira limitação inerente a este tipo de estudo prende-se com o facto de a amostra ser por conveniência e por isso ser um fator condicionante na medida em que os resultados e as conclusões só se aplicam à amostra estudada, não podendo ser generalizados com confiança para todas as unidades hoteleiras da cidade do Porto. Assim, como primeira sugestão para investigação futura, considera-se importante fazer um estudo com uma amostra mais alargada.

Por outro lado, toda a situação de emergência que estamos a passar atualmente (COVID-19) influenciou muito a amostra bem como os métodos de recolha de dados. Esta pandemia levou a que todo o processo montado para a realização da análise empírica tivesse que ser rearranjado, numa fase já muito adiantada do processo. Por este facto, foi necessário a utilização de um questionário como método de recolha de dados o que se assume, também, como limitação por não permitir uma interação direta com o participante.

Tendo em conta as características do estudo realizado, particularmente no que respeita à não generalização dos resultados, é possível, ainda assim, delinear algumas sugestões para futuras investigações. Neste sentido, sugere-se um estudo com os mesmos objetivos, mas que avalie as contribuições e perceções dos trabalhadores face a aspetos essenciais, nomeadamente, as condições de trabalho.

Referências Bibliográficas

- AlBattat, A. R., Som, A. P. M., & Helalat, A. S. (2014). Higher dissatisfaction higher turnover in the hospitality industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(2), 45.
- Bartunek, J. M., Huang, Z., & Walsh, I. J. (2008). The development of a process model of collective turnover. *Human Relations*, 61(1), 5-38.
- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28(6), 1383-1399.
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change?—A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204-212.
- Baum, T. (2019). Hospitality employment 2033: A backcasting perspective (invited paper for 'luminaries' special issue of international journal of hospitality management). *International Journal of Hospitality Management*, 76, 45-52.
- Baum, T., Amoah, V., & Spivack, S. (1997). Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(5/6), 221-229.
- Baum, T., Cheung, C., Kong, H., Kralj, A., Mooney, S., Ramachandran, S., . . . Siow, M. L. (2016). Sustainability and the tourism and hospitality workforce: A thematic analysis. *Sustainability*, 8(8), 809.
- Baum, T., & Hai, N. T. T. (2019). Applying sustainable employment principles in the tourism industry: righting human rights wrongs? *Tourism Recreation Research*, 371-381.
- Baum, T., & Lundtorp, S. (2001). *Seasonality in tourism*. Oxford: Pergamon.
- Birdir, K. (2002). General manager turnover and root causes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(1), 43-47.
- Blayney, C., & Blotnicky, K. (2010). Leadership in the hotel industry: Evidence from Canada. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(3), 53-66.

- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Bonn, M. A., & Forbringer, L. R. (1992). Reducing turnover in the hospitality industry: an overview of recruitment, selection and retention. *International Journal of Hospitality Management*, 11(1), 47-63.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4^a ed.): Oxford university press.
- Burke, R. J. (2018). Human resource management in the hospitality and tourism sector. In *Handbook of Human Resource Management in the Tourism and Hospitality Industries*: Edward Elgar Publishing.
- Butler, R. (2001). Seasonality in tourism: Issues and implications. *Seasonality in tourism*, 5-21.
- Camara, P. B. d., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial* (7^a ed.). Alfragide: Dom Quixote.
- Camisón, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33(4), 776-789.
- Campenhoudt, L. V., & Quivy, R. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva, 194.
- Canny, A. (2002). Flexible labour? The growth of student employment in the UK. *Journal of education and work*, 15(3), 277-301.
- Carbery, R., Garavan, T. N., O'Brien, F., & McDonnell, J. (2003). Predicting hotel managers' turnover cognitions. *Journal of Managerial Psychology*, 649-679.
- Chahal, H., & Poonam. (2017). Study of Organisational Culture, Employee Turnover and Employees' Retention in hospitality sector. *Pacific Business Review International*, 9(11), 119-125.
- Chalkiti, K., & Sigala, M. (2010). Staff turnover in the Greek tourism industry: A comparison between insular and peninsular regions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 335–359. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/09596111011035945>

- Conrade, G., Woods, R., & Ninemeier, J. (1994). Training in the US lodging industry: perception and reality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(5), 16-21.
- Costa, D., Balduino, J., Pinto, R., & Menezes, P. d. (2011). A mulher no trabalho: a situação de funcionárias da hotelaria de João Pessoa-PB. *RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo*, 1(2), 36-48.
- Cunha, L., & Abrantes, A. (2013). *Introdução ao Turismo* (5ª ed.). Lisboa: LIDEL.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of management Review*, 7(1), 117-123.
- Davidson, M. C. (2003). Does organizational climate add to service quality in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 206-213.
- Davidson, M. C., & Wang, Y. (2011). Sustainable labor practices? Hotel human resource managers views on turnover and skill shortages. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 235-253.
- Duncan, T., Scott, D. G., & Baum, T. (2013). The mobilities of hospitality work: An exploration of issues and debates. *Annals of Tourism Research*, 41, 1-19.
- Enz, C. A. (2001). What keeps you up at night? Key issues of concern for lodging managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 38-45.
- Enz, C. A. (2009). The physical safety and security features of US hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4), 553-560.
- Gomes, D., Duarte, A. P., & Neves, J. (2010). Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: Papel mediador da implicação organizacional. *E. Vaz & V. Meirinhos, Recursos Humanos: das teorias às boas práticas*, 239-253.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso* (1ª ed.): Princípios.
- Gustafson, C. M. (2002). Employee turnover: a study of private clubs in the USA. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(3), 106-113.

- Harris, M. (2000). *Human resource management: A practical approach*: South-Western Pub.
- Higham, J., & Hinch, T. (2002). Tourism, sport and seasons: the challenges and potential of overcoming seasonality in the sport and tourism sectors. *Tourism Management*, 23(2), 175-185.
- Hornsey, T., & Dann, D. (1984). *Manpower management in the hotel and catering industry*: BT Batsford Ltd.
- Jameson, S. M. (2000). Recruitment and training in small firms. *Journal of European Industrial Training*, 24(1), 43-49.
- Janta, H., Ladkin, A., Brown, L., & Lugosi, P. (2011). Employment experiences of Polish migrant workers in the UK hospitality sector. *Tourism Management*, 32(5), 1006-1019.
- Jolliffe, L., & Farnsworth, R. (2003). Seasonality in tourism employment: human resource challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(6), 312-316.
- Krackhardt, D., & Porter, L. W. (1985). When friends leave: A structural analysis of the relationship between turnover and stayers' attitudes. *Administrative science quarterly*, 242-261.
- Kyprianou, G., & Zopiatis, A. (2006). Perceptions and attitudes towards the hospitality professions in Cyprus. *Tourism Today* (6), 33-46.
- Lee-Ross, D. (1999). Seasonal hotel jobs: an occupation and a way of life. *International Journal of Tourism Research*, 1(4), 239-253.
- Lewis, A., & Airey, D. (2001). Tourism careers in Trinidad and Tobago: Perceptions of secondary school students. *Tourism and hospitality research*, 3(1), 7-20.
- Lockyer, C., & Scholarios, D. (2004). Selecting hotel staff: why best practice does not always work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 125-135.
- Magd, H. (2003). Management attitudes and perceptions of older employees in hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 393-401.
- Magnini, V. P. (2009). Understanding and reducing work-family conflict in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 8(2), 119-136.

- Martins, C., & Machado, C. (2002). A importância dos recursos humanos no sector hoteleiro. *XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*, 1-8.
- Mooney, S. (2009). Children and a career: Yeah right! Barriers to women managers' career progression in hotels. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 17.
- Nickson, D. (2007). *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries* (1^a ed.): Elsevier.
- Nickson, D. (2013). *Human resource management for hospitality, tourism and events* (2^a ed.): Routledge.
- Passos, A. P., Madureira, C., & Esteves, M. T. (2014). Especificidades das práticas de gestão de recursos humanos no sector hoteleiro em Portugal. *Lusíada. Economia & empresa*, 71-88.
- Pimentel, E., & Araújo, M. S. (2010). A gestão da sazonalidade do turismo através dos recursos humanos: uma abordagem conceptual. *Cadernos de Turismo, Percursos & Ideias - Revista Científica do ISCET*, n^o2, 31-40. Disponível em: <https://www.iscet.pt/sites/default/files/repository/content/magazine/901/file/36b66a41.pdf>
- Proença, S. A., & Soukiazis, E. (2005). Demand for tourism in Portugal: A panel data approach [Discussion Paper N^o29]. 22. Disponível em: http://www4.fe.uc.pt/ceue/working_papers/israelias29.pdf
- Robinson, R. N., Martins, A., Solnet, D., & Baum, T. (2019). Sustaining precarity: critically examining tourism and employment. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1008-1025.
- Ross, G. F. (1994). What do Australian school leavers want of the industry? *Tourism Management*, 15(1), 62-66.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, D. G., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of management journal*, 41(5), 511-525.
- Stavroulakis, D. (2009). HRM practices in view of internationalization: evidence from business in Greece. *MIBES Transactions*, 3(1), 147-156.

- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Tsaur, S.-H., & Lin, Y.-C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25(4), 471-481.
- Wood, R. C. (1997). *Working in hotels and catering* (2^a ed.). Londres: International Thomson Business Press.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (5^a ed.). Rio de Janeiro: Bookman.
- Yin, R. K., & Heald, K. A. (1975). Using the case survey method to analyze policy studies. *Administrative science quarterly*, 371-381.
- Young-Thelin, L., & Boluk, K. (2012). A case study of human resource practices in small hotels in Sweden. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(4), 327-353.
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140.

Netgrafia:

CMP (2018). *Pessoas e Atividades*. 2.^a Revisão do Plano Diretor Municipal do Porto: CMP, Câmara Municipal do Porto. Disponível em: http://www.cm-porto.pt/assets/misc/img/PDM/ECD/53_PDMP_ECD_Din_Eco.pdf [04 de junho de 2020]

Deloitte (2019). *Atlas da Hotelaria 2019 - 14^a edição*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pt/Documents/transportation-infrastructures-services/Atlas%20da%20Hotelaria%202019.pdf> [03 de março de 2020]

Eurostat (2019). *Tourism industries - employment*. Disponível em: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/6/6c/Tourism_employment_2018.xlsx [22 de maio de 2020]

INE & Contas Nacionais (2019). *Quadro C.4.23 - Horas trabalhadas totais por ramo de atividade, A82 (N.º; anual) e Quadro C.2.1.4 - Ordenados e salários (D.11) por ramo de atividade, A82 (preços correntes; anual)*. Lisboa, Portugal: INE, Instituto Nacional de Estatística. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_cnacionais [22 de maio de 2020]

INE (2019). *Estatísticas do Turismo: 2018*. Lisboa, Portugal: INE, Instituto Nacional de Estatística. 119-120. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=358629548&PUBLICACOESmodo=2 [03 de março de 2020]

INE (2020a). *COVID-19: acompanhamento do impacto da pandemia nas empresas - 2^a quinzena de junho 2020*. Lisboa, Portugal: INE, Instituto Nacional de Estatística. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=440671964&DESTAQUESmodo=2 [13 de junho de 2020]

INE (2020b). *Perspetivas negativas para a atividade turística*. Lisboa, Portugal: INE, Instituto Nacional de Estatística. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=430762208&DESTAQUESmodo=2 [20 de junho de 2020]

- Miguel, I. P. (2020). *Turismo sazonal em Portugal cai em comparação com UE*. Jornal Económico, [online] Disponível em: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/turismo-sazonal-em-portugal-cai-em-comparacao-com-ue-532782> [16 de junho de 2020]
- Oliveira, T. (2019). *Portugal tem de “atrair mais e qualificar mais”*, Declaração à imprensa do Presidente da Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal. Expresso, [online] Disponível em: <https://expresso.pt/economia/2019-11-18-Portugal-tem-de-atrair-mais-e-qualificar-mais> [15 de junho de 2020]
- PORDATA (2019a). *Alojamentos turísticos: total e por tipo de alojamento*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Municipios/Alojamentos+tur%03%adsticos+total+e+por+tipo+de+alojamento-746> [02 de junho de 2020]
- PORDATA (2019b). *Alojamentos turísticos: total e por tipo de estabelecimento*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Alojamentos+tur%03%adsticos+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-2562> [22 de maio de 2020]
- PORDATA (2019c). *Capacidade dos alojamentos turísticos: total e por tipo de estabelecimento*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Capacidade+dos+alojamentos+turisticos+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-2563> [22 de maio de 2020]
- PORDATA (2019d). *Quartos nos alojamentos turísticos: total e por tipo de estabelecimento*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Quartos+nos+alojamentos+tur%03%adsticos+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-2564> [22 de maio de 2020]
- PORDATA (2020a). *Dormidas nos alojamentos turísticos: total e por tipo de alojamento*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Municipios/Dormidas+nos+alojamentos+tur%03%adsticos+total+e+por+tipo+de+alojamento-748> [02 de junho de 2020]
- PORDATA (2020b). *Dormidas nos alojamentos turísticos: total e por tipo de estabelecimento*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Dormidas+nos+alojamentos+tur%03%adsticos+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-2612> [17 de junho de 2020]
- PORDATA (2020c). *Hóspedes nos alojamentos turísticos: total e por tipo de alojamento*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Municipios/H%03%b3spedes+nos+alojamentos+tur%03%adsticos+total+e+por+tipo+de+alojamento-750> [02 de junho de 2020]

PORDATA (2020d). *Hóspedes nos alojamentos turísticos: total e por tipo de estabelecimento*. Disponível em:

<https://www.pordata.pt/Portugal/H%C3%B3spedes+nos+alojamentos+tur%C3%Adsticos+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-2614> [22 de maio de 2020]

PORDATA (2020e). *População empregada por sector de actividade económica (NACE Rev.2) (%)*. Disponível em:

[https://www.pordata.pt/Europa/Popula%C3%A7%C3%A3o+empregada+por+sector+de+actividade+econ%C3%B3mica+\(NACE+Rev.2\)+\(percentagem\)-1774-313931](https://www.pordata.pt/Europa/Popula%C3%A7%C3%A3o+empregada+por+sector+de+actividade+econ%C3%B3mica+(NACE+Rev.2)+(percentagem)-1774-313931) [22 de maio de 2020]

PORDATA (2020f). *Proveitos totais dos alojamentos turísticos: total e por tipo de alojamento*. Disponível em:

<https://www.pordata.pt/Municipios/Proveitos+totais+dos+alojamentos+tur%C3%Adsticos+total+e+por+tipo+de+alojamento-769> [02 de junho de 2020]

PORDATA (2020g). *Proveitos totais dos alojamentos turísticos: total e por tipo de estabelecimento*. Disponível em:

<https://www.pordata.pt/Portugal/Proveitos+totais+dos+alojamentos+tur%C3%Adsticos+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-2584> [22 de maio de 2020]

Turismo de Portugal & INE (2019). *Taxa de Sazonalidade*. Disponível em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/Sustentabilidade/taxa-de-sazonalidade.aspx> [22 de maio de 2020]

Turismo de Portugal (2017). *Estratégia Turismo 2027*. Disponível em: <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf> [04 de maio de 2020]

Turismo de Portugal (2020). *Visão geral - Turismo de Portugal*. Disponível em: [http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo Portugal/visao geral/Paginas/default.aspx](http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo%20Portugal/visao%20geral/Paginas/default.aspx) [27 de abril de 2020]

Villalobos, L. (2017). *O futuro do turismo está no combate à sazonalidade*, Declaração à imprensa do Presidente do Turismo de Portugal e da Secretária de Estado do Turismo. Publico,

[online] Disponível em: <https://www.publico.pt/2017/03/16/economia/noticia/o-futuro-do-turismo-esta-no-combate-a-sazonalidade-1765369> [15 de junho de 2020]

WTTC (2019). *Portugal records highest Travel & Tourism growth in the European Union*. WTTC, Conselho Mundial de Viagens e Turismo. Disponível em: <https://www.wttc.org/about/media-centre/press-releases/press-releases/2019/portugal-records-highest-travel-tourism-growth-in-the-european-union/> [26 de janeiro de 2019]

WTTC (2020). *The World Travel & Tourism Council (WTTC) represents the Travel & Tourism sector globally*. WTTC, Conselho Mundial de Viagens e Turismo. Disponível em: <https://wttc.org/> [27 de abril de 2020]

Anexos

Anexo I – Guião final de apoio à entrevista

Dissertação:

Gestão de Recursos Humanos do Setor Hoteleiro: Estudo de caso na cidade do Porto

Ana Ramalho

Sob a orientação científica da Professora Doutora Maria do Pilar Esteves Gonzalez

Estudo Empírico:

Entrevista a Gestores de Recursos Humanos de empresas que atuam no setor hoteleiro da cidade do Porto para estudar os principais desafios sentidos na GRH e estratégias utilizadas para lidar com esses desafios

O meu nome é Ana Ramalho e encontro-me a frequentar o 2º ano do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP).

Nesta fase de Mestrado, estou a elaborar a minha dissertação, a qual tem como tema de estudo “Gestão de Recursos Humanos do Setor Hoteleiro: Estudo de caso na cidade do Porto”. Mais concretamente, o objetivo desta investigação é o de, recorrendo a estudos de caso, identificar os principais desafios que os Gestores de Recursos Humanos do setor hoteleiro vivenciam para a definição e implementação da GRH. Pretende-se, também, identificar as estratégias concebidas por estes atores para lidarem com os desafios identificados.

Caso entenda preferível, a recolha de dados poderá ser feita de forma anónima assegurando assim a sua privacidade.

Agradeço, desde já, a atenção dispensada.

Características do entrevistado

- Sexo?
- Idade?
- Função desempenhada atualmente?
- Há quanto tempo trabalha no setor hoteleiro?
- Há quanto tempo trabalha nesta organização? E nesta função?

Questões abertas

1. Quais as especificidades do setor hoteleiro (se é que considera que existem) que o tornam particularmente desafiante para o Gestor de Recursos Humanos?
2. Sente que a sazonalidade é um problema importante para o setor? E para esta unidade hoteleira?
 - 2.1. Se sim, como é que a sua empresa gere a sazonalidade?
 - 2.2. Quais são os meses em que a sazonalidade é menos sentida na sua empresa?
 - 2.3. Quais os principais problemas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) com que a sua unidade hoteleira se defronta para lidar com esta questão de sazonalidade?
3. Nas unidades hoteleiras há especificidades relacionadas com os horários de trabalho. Como é que a sua empresa gere a diversidade de trabalhadores que funcionam em horários diferentes?
 - 3.1. Quais os principais problemas de GRH com que a empresa se defronta para lidar com esta questão?
4. Considera que o setor hoteleiro tem um problema de falta de mão de obra?
 - 4.1. Se sim, em relação a todas as funções ou apenas para as funções qualificadas? Quais?
 - 4.2. No caso de entender que a escassez de mão de obra é um problema do setor quais as causas que entende que estão associadas a essa questão?
5. Os alojamentos têm uma grande incidência de mão de obra com baixo nível de escolaridade. De acordo com a sua experiência, tem alguma explicação para isto? Qual?
6. Os alojamentos têm uma incidência de mulheres no emprego total superior à média da economia portuguesa. Em seu entender existe alguma razão específica ao setor para este facto? Qual (ou quais)?
 - 6.1. Do seu ponto de vista esta é uma questão que tem a ver, sobretudo, com o lado da oferta de trabalho (há mais mulheres do que homens a se candidatar a empregos

- neste setor) ou com o lado da procura de trabalho (os empregadores preferem recrutar mulheres do que homens)?
7. Os alojamentos têm, também, uma elevada concentração de mão de obra jovem. Isto passa-se na sua empresa? Se sim, porquê?
 8. Na sua empresa há trabalhadores estrangeiros?
 - 8.1. Vê vantagens/inconvenientes em contratar trabalhadores estrangeiros face a nacionais? Quais?
 9. Entende que há um problema de falta de formação dos candidatos aos empregos no setor?
 - 9.1. Se sim a que se deve, em seu entender, essa falta de formação?
 - 9.2. E quem deveria assegurar a formação: as empresas? os candidatos aos empregos? as entidades externas (quais)?
 - 9.3. Normalmente, na sua empresa, dão formação aos trabalhadores?
 10. Quando a procura aumenta e as contratações são realizadas com pouca antecedência, a análise e descrição de funções; o acolhimento e integração e a formação são práticas sempre realizadas na sua empresa?
 - 10.1. Se sim, com quanta antecedência?
 11. O setor hoteleiro é retratado como tendo salários baixos. Concorda?
 - 11.1. Se sim, em seu entender quais as razões para este baixo nível salarial?
 - 11.2. Acha que as baixas remunerações constituem um problema para o setor? Porquê?
 - 11.3. Seria desejável que as remunerações fossem mais elevadas? Porquê?
 - 11.3.1. E, caso a sua resposta tenha sido positiva, porque é que as empresas do setor não podem pagar salários mais elevados?
 12. O setor hoteleiro é, também, considerado como tendo uma elevada rotatividade da mão de obra. Isto acontece na sua empresa?
 - 12.1. De acordo com a sua experiência este é um problema relevante para as empresas do setor? Se sim porquê?
 - 12.2. Quais é que acha que são as principais razões para esta elevada rotatividade?
 13. Na sua organização está implementado algum sistema de recompensas?
 - 13.1. Acha que o sistema de remunerações e recompensas são o meio mais adequado para atrair e reter os trabalhadores?
 14. Nos anos recentes o setor hoteleiro (e o turismo em geral) tem tido um crescimento muito elevado. Do ponto de vista desta empresa quais têm sido os principais desafios para a GRH?

- 14.1. E como é que a empresa tem lidado com eles?
- 14.2. Utiliza algumas estratégias para lidar com estes desafios?
- 15. Como é que a sua unidade hoteleira tem lidado com tudo o que está a acontecer no país acerca do Coronavírus?
 - 15.1. Quais é que acha que estão a ser/vão ser os principais problemas para a GRH desta pandemia?

A sua colaboração foi muito importante para o desenvolvimento do presente estudo, por isso, MUITO OBRIGADO!

Anexo II – Transcrições das entrevistas

Participante 1

Quais são as especificidades do setor hoteleiro mais desafiantes para um Gestor de Recursos Humanos?

Há imensas. Atualmente a maior dificuldade é arranjar talento, não há. Em Portugal é muito complicado arranjar, neste momento, porque os bons profissionais estão fora e Portugal limitou-se a ficar com os profissionais que não querem ir para fora, mas que não são os melhores, de todo. Limitamo-nos a ficar com os recém-formados, ou seja, escolas de hotelaria, licenciaturas, muitas vezes... para casos muito específicos como, por exemplo, empregadas de andares é um desafio porque ou as mantemos ou as mantemos porque não dá, as que temos são formatadas para isso, ou temos que ir buscar a outros hotéis que, também, não convém porque nós aqui temos uma política de não fazer *headhunting* nem atração de colaboradores que estejam noutros hotéis concorrentes do nosso porque temos todos um bocado o paradigma de sofrer das mesmas situações então tentámos evitar essa situação. Mas lá está, temos de contratar pessoas que não têm experiência nenhuma na área e para nós é um bocado frustrante porque muitos de nós formamo-nos nisto, é disto que gostamos e não conseguimos encontrar. Depois na parte de sala também é bastante complicado mas a parte de sala é por causa das horas, dos turnos rotativos, as pessoas dizem que já não querem isso e quem gosta mesmo do setor acaba por ir para fora porque acabam por ganhar o dobro e, se calhar, têm horários mais estimulados e muito mais planeados. Cozinha não está a ser difícil, há bastante atração, inclusive é uma área que está a ficar saturada. Por exemplo, ainda há pouco tempo tive uma reunião com a escola de hotelaria e eles não têm problemas em abrir turmas de cozinha porque muita gente desiste da carreira que tem e acaba por tirar o curso de cozinha e dá seguimento à situação de continuar nas aulas e continuar na carreira mesmo de cozinha.

E para pessoas com cargos mais elevados não sente isso?

Não sinto tanto porque normalmente as pessoas que têm cargos mais elevados andamos todos... ou seja, nós acabamos por não sair muito do *background*. Aqui, por exemplo, vêm de outro hotel mais próximo porque se candidatam. Para cargos de chefia, digamos assim, têm sido movimentos a nível distrital, não tem sido movimentos muito de irmos buscar a Lisboa, ao Algarve ou virem do estrangeiro inclusive, não. São a nível distrital.

E a sazonalidade acha que é um problema importante para este setor e para a sua organização?

Sim, bastante. Nós a nível de sazonalidade temos de começar a recrutar em janeiro/fevereiro para maio ou seja... nós o ano passado sofremos muito com a sazonalidade porque não esperávamos ser tão atingidos. O que é que aconteceu... o Algarve jogou as cartas que tinha que jogar. Neste caso eu digo o Algarve porque é quem nos retém o talento a nível de verão. Eles jogaram as cartas de comprar apartamentos e oferecer alojamento aos colaboradores, mais salário base, mais subsídios e mais gorjetas, ou seja, um cliente que vai para o Algarve normalmente é uma pessoa que, em média, gasta 500 ou 600 euros por dia, nós não conseguimos jogar com essa situação.

E, normalmente, como é que gere esta situação?

Gerindo. É um bocado o desafio de viver um dia atrás do outro porque primeiro não podemos "panicar" como eu costumo dizer porque o recrutamento tem de ser feito, as coisas têm que ir sendo feitas e à medida... o ano passado por acaso foi difícil porque no momento em que abriu a sazonalidade abriram mais hotéis no Porto. Nós tivemos o cuidado de abrir o hotel e abrir a investigação, ou seja, a parte toda de recrutamento e seleção ao mundo todo. Há hotéis que vieram buscar, especificamente, através de *headhunting* e agências de consultadoria e nós achamos que não foi um jogo tão limpo porque para nós foi mais problemático.

Então aqui os picos de procura são mais ou menos...

A partir de maio.

Maio até setembro...

Sim. Depois, também, temos pessoas recém-formadas que vêm até aqui, experimentam, e vão para fora. Temos de tudo, um bocadinho de tudo. O nosso verão é complicado.

E quais é que acha que são os maiores desafios desta especificidade para a GRH?

Um dos maiores desafios é a mobilidade geográfica constante dos trabalhadores. Nós temos muitos colaboradores que fazem, por exemplo, Suíça na parte do Inverno porque é onde conseguem ganhar efetivamente mais ou Andorra ou zonas com neve ou montanhosas. Depois no verão temos ou o Algarve ou as ilhas espanholas porque é para onde as pessoas acabam por ir e acabam por ganhar mais e essa parte leva a que, para nós, a nível de estrutura, enquanto não chega alguém nós temos que conseguir tapar os turnos ou com extras ou com pessoal da casa que vai fazendo mais uma hora ou menos uma hora e depois no inverno é quando recuperamos as horas, é uma complicação um bocadinho forçada devido à sazonalidade. Mas pronto, é um bocadinho a minha opinião.

Penso que um dos maiores desafios é, também, a dificuldade em gerir trabalhadores que funcionam em horários diferentes.

Exatamente.

Normalmente como é que gere estes trabalhadores?

Nós a nível de GRH só temos de controlar que não hajam distúrbios de horários. A parte de controlar os horários são mais a operação, ou seja, nós temos um diretor de operações que é o diretor do hotel que acaba por coordenar os horários. Há o turno das 07:00h às 15:00h e depois um das 15:30h até às 23:00h. O *housekeeping* sabe que só pode funcionar a partir das 08:00h/08:30h que é quando os clientes começam a fazer *check-outs*. Esta estrutura toda é um bocado a lógica de senso comum que já tem vindo a ser feita há anos na hotelaria: a receção entra às 07:00h, o *housekeeping* às 08:00h/08:30h e os pequenos-almoços às 06:00h e é sempre esta estrutura que se vai nivelando. A comunicação interna é muito feita por eles e a coordenação é toda feita por eles.

E para os trabalhadores quais é que acha que são os maiores desafios destes horários de trabalho?

Os horários mais preocupantes são os dos cozinheiros de sala, são aqueles onde há o maior desfalque a nível de horários porque as folgas são rotativas e como as equipas são grandes é um bocado complicado. Uns querem o domingo, outros o sábado e a parte de satisfazer os desejos de todos é muito intenso. No *housekeeping* e no *front office* não funciona tanto assim porque as pessoas são mais coordenadas, ou seja, há pessoas que preferem o turno da manhã outras o turno da tarde e isso mantêm-se assim até ver, como eu costumo dizer, prova em contrário. Mas eles nisso acabam por se coordenar. O desafio mesmo é a rotatividade das folgas.

Quando estava a fazer a minha revisão da literatura apercebi-me que um dos desafios do setor é a escassez de mão de obra. Sente isso na sua unidade hoteleira?

Sim, muita.

Mas escassez de mão de obra qualificada?

A nível de trabalhadores qualificados o que acontece é que, vamos voltar à gestão de idades, antigamente, na altura dos meus pais havia o conformismo de arranjar um emprego com contrato a termo incerto, ou seja, o efetivo que nos pagassem ao final do mês. Hoje em dia, muitos jovens procuram e, eu inclusive, procuro hotéis que me façam ter uma experiência de trabalho correta onde eu me sinta motivado e que isso valha a pena e eu sou apologista que a cada dois anos as pessoas deveriam começar a procurar alguma coisa diferente que é quando há uma recarga energética e emocional das pessoas para os projetos. As pessoas até podem voltar dois anos depois ou um ano depois porque as coisas não correram bem e porque aqui não correu bem com a pessoa que ficou no nosso lugar, mas eu acho que esse

refresh deve ser feito. Nós a nível de idades, não procuramos uma experiência só, procuramos várias experiências para sabermos o que queremos e cada vez mais os jovens de hoje em dia não sabem o que querem. É chegar ao nono para o décimo ano e terem de escolher uma área que muita gente não sabe porque uns gostam de físico-química e geografia, nós não sabemos bem.

Nós não temos bem ideia...

Exatamente. Eu, não foi muito difícil porque eu já sabia o que queria. Eu queria Direito então tinha que ir para Humanidades, era obrigatório.

Mas depois não escolheu Direito...

Eu não fui para Direito porque não tive média, mas também depois não tive aquela curiosidade de seguir essa área, escolhi outra área que a mim me valesse pela parte prática porque eu queria uma coisa prática e Direito era sempre aquela situação de decorar e saber a legislação. Esta é uma situação que nós jovens nos combatemos todos os dias em Portugal e, na minha opinião, leva-nos um bocado ao desencontro que temos com os postos que depois temos.

Então sente escassez de mão de obra...

Muita porque uma pessoa contrata e a pessoa vem com uma ideia pré-definida que por exemplo quer ser cozinheiro de primeira, contudo depois vê, por exemplo, que existe um posto de pastelaria e afinal depois já quer pastelaria e chega aos recursos humanos e diz que “eu quero é pastelaria”. Nós acabamos por pedir a outras pessoas para trocar de departamento e o que acontece é que depois a pessoa vai embora. Vai ser sempre assim.

Para que funções sente mais esta escassez?

Por exemplo as trabalhadoras de *housekeeping*, normalmente, queixam-se que o trabalho é muito duro e dizem que preferem limpar escritórios. A nível de vendas é um departamento, normalmente, constante, mas também são difíceis de motivar porque quando não há negócio desmotivam-se facilmente. Ir atrás do cliente e resolver sempre o mesmo tipo de incidências acaba por ser muito constante. A nível de pessoas mais formadas, estas, ou procuram projetos novos ou com as taxas obrigatórias que temos de pagar em Portugal é muito complicado contratarmos pessoas qualificadas, ou contratamos com um salário mais baixo ou então é muito complicado.

De acordo com as estatísticas, os alojamentos têm uma grande incidência de mão de obra com baixo nível de escolaridade. A que é que acha que se deve?

No caso da minha unidade hoteleira existem picos. Tenho gente altamente qualificada, o maior que tenho aqui são pessoas com mestrado ou a tirar o mestrado.

Mas essas pessoas estão em funções menos qualificadas?

Exatamente. Essas pessoas estão a tirar o mestrado para conseguir subir. Isso também é uma ideia portuguesa que nós seremos alguém se tivermos um mestrado.

Na sua organização existe essa possibilidade de progressão de carreira?

Depende da função. Para nós o mais importante não é ter um mestrado, mas sim a experiência e as *soft skills* da pessoa. Mas, ainda, temos muito essa consciencialização em Portugal que o mestrado é que conta. Tenho, também, pessoas licenciadas e outras com o quarto ano de escolaridade. Os trabalhadores com o quarto ano são aqueles que eu consigo reter melhor porque estão em posições mais baixas, ou seja, copeiros, empregadas de andares, cozinheiros. São pessoas que não conseguiram estudar por circunstâncias da vida, mantiveram-se com a escolaridade do quarto ano, ou seja, primeiro ciclo e são pessoas que se conformam com o que têm. As pessoas que têm mais estudos são as que acabam por ter um desconformismo pelas posições onde estão inseridas.

Este é, também, um setor com uma grande incidência de mulheres. Existe alguma explicação para isto? Sente isso na sua organização?

Eu normalmente tento batalhar que seja cinquenta/cinquenta. Eu sou um bocado ativista do feminismo, acho que é um movimento bastante importante e Portugal deve-se atualizar quanto a isso. Eu não tenho problemas nenhuns em ter mulheres em cargos de chefia, aliás, no nosso quadro diretivo temos um balanço entre homens e mulheres. Somos seis mulheres e cinco homens no quadro diretivo. A nível de serviço eu penso que as mulheres gostam mais da área especificamente pelo atendimento ao cliente, acho que são muito mais perfeccionistas nesta área e têm muito mais paciência para o cliente. Na minha opinião as mulheres gostam mais de dar aquele impacto de que isto é nosso, nós gostamos disto e acho que é por aí que existe maior concentração de mulheres neste setor. Os homens gostam mais de gestão, de números e é uma situação que para nós homens é muito mais fundamental. Eu tenho muito mais mulheres na parte de atendimento ao cliente, ou seja, receção, empregadas de mesa e *housekeeping*. No *housekeeping* só tenho dois homens. Comercial é mais mulheres, ou seja, é um bocado a questão do atendimento, a atenção que vocês dão e, também, é muito mais apelativo a presença que as mulheres têm perante as organizações porque vocês conseguem ir um bocado mais além do que as nossas expectativas.

Sente que as mulheres se candidatam mais para este setor?

Eu sinto que as mulheres se candidatam muito mais porque é uma área em que os homens pensam “nós fechamos negócio porque vamos diretos ao que queremos” e as mulheres não, elas fecham negócio e ainda trazem mais X e isso é um ponto fulcral nesta área.

Os alojamentos têm, também, uma elevada concentração de mão de obra jovem. Isto passa-se na sua unidade hoteleira?

Depende. Maioritariamente não são milénios, décadas de oitenta e noventa. Tenho bastante gente da década de setenta e depois entre 18 e 24 anos tenho muito pouca gente. Tenho mais entre os 25 e os 50 anos. É uma área jovem porque Portugal tem picos. Todos nós nos lembramos quando metade de Portugal escolheu Psicologia, depois Direito, depois Medicina, depois Enfermagem até que as áreas vão se saturando. Neste momento, o *boom* é o Turismo e mais precisamente a hotelaria porque é por isto que nós somos conhecidos no estrangeiro não é por termos o Cristiano Ronaldo ou porque somos maiores produtores de cortiça ou porque fazemos tecidos. Nós somos vistos pela parte visual toda que nós temos, pelas praias, pelo turismo de natureza que nós temos que não está descoberto, pelas costeiras, pelo Douro e é por isso que nós somos conhecidos. Como estamos a ter este lançamento, as pessoas jovens escolhem uma área de que gostam que é atender clientes, estar com pessoas e falar.

Há quem diga que como é difícil arranjar emprego, as pessoas tentam ir para a área do Turismo porque existem maiores oportunidades...

Supostamente sim. Eu por exemplo sou um bocadinho... chamem-me narcisista mas eu não gosto de contratar pessoas que não são da área porque as pessoas que não são da área, normalmente, têm mais dificuldade em se adaptar do que as pessoas que são porque as pessoas que são da área já conhecem, já sabem para o que vão e não há aquela situação de que “eu não sabia que isto era assim”.

Acaba também por ser mais justo...

Exatamente. Se há pessoas qualificadas para a área em questão eu prefiro do que contratar por exemplo um engenheiro para fazer mesa ou quartos. Uma coisa é eu ter escassez outra coisa é eu não conseguir por outros modos contratar mais pessoas. Eu acho que, efetivamente, as pessoas vão também por esta parte de que “eu não sei o que fazer então vou para hotelaria porque dá dinheiro”. Isso também ainda é muito a mentalidade que os nossos pais tinham “escolham alguma coisa que vos dê dinheiro”. Os meus pais diziam-me isso mas pronto eu fui para uma área que gostava e não que me desse dinheiro e agora estou aqui.

Tem trabalhadores estrangeiros aqui?

Temos alguns. Cerca de 15% dos trabalhadores são estrangeiros provenientes do Brasil, Cabo Verde, França e Bélgica.

Quais é que acha que são as principais vantagens e inconvenientes em contratar trabalhadores estrangeiros face a nacionais?

Os trabalhadores nacionais, como já tinha dito, estão lá fora ou não querem fazer certo tipo de atividades. Em Portugal há muita gente que chega com a expectativa de que, num espaço de um mês, vão conseguir crescer muito. Eu não lhes consigo dar isso. As pessoas que vêm de fora têm outra expectativa. Eles vêm para Portugal porque gostam de Portugal porque já vieram aqui de férias e, por exemplo, no Porto gostam das pessoas, não é por ser um destino “uau”, mas porque gostam das pessoas e depois acabam por aceitar certos tipos de atividades que os nacionais não aceitam. Para além disso, acho importante nós termos várias culturas e, também, devido à escassez de mão de obra vemo-nos obrigados a ter de ir procurar trabalhadores estrangeiros.

E relativamente à formação, entende que há um problema de falta de formação dos trabalhadores neste setor?

Entendo que sim. Muita gente que faz uma licenciatura em hotelaria pensa que vai atingir um cargo superior. Eu fiz e, a mim, foi-me sempre consciencializado de que eu ia começar por baixo e foi onde eu efetivamente comecei. As gerações que temos agora não têm esse tipo de consciencialização, ou seja, é uma formação mais comportamental que eu acho que falta em Portugal. Uma pessoa que tem uma licenciatura não quer dizer que vá ser chefe ou líder ou *manager*, uma pessoa tem de ser formada para tal e, neste momento, as instituições não têm vazão para isso. Depois, mais uma vez, com a escola de hotelaria chegamos a um ponto em que eles não conseguem ter oferta para isso ou será que somos demasiado seletivos ou será que Portugal obriga os miúdos a escolher uma área e ninguém sabe bem o que é que quer.

Normalmente procuram trabalhadores em escolas de hotelaria?

Sim, normalmente, é onde vamos mais rapidamente. Somos o contacto direto e é onde formam as pessoas já com os melhores conteúdos para trabalharem em hotéis da cidade do Porto. Mas eu acredito que, em termos de formação, em Portugal ainda falta dar um passo extra.

E esta formação deveria ser assegurada pelas empresas, pelos candidatos aos empregos ou por as entidades externas?

Eu acredito que deve ser assegurada, primeiramente, pelas escolas. As empresas devem formar o que falta. Eu nesse sentido sou um bocado mais cético, não acredito que uma formação em nutrição ajude porque é pura e simplesmente teórica e se as pessoas já são cozinheiras, imagino eu, que já têm alguma noção de nutrição. Agora uma formação de HSSP (*Health, Science, Society, and Policy*) e de idiomas será importante. Nós pedimos Português e Inglês maioritariamente, não pedimos nem Francês nem Alemão porque essa parte já não

somos nós a dar aqui. Eu dou muita formação a nível comportamental e de comunicação, contudo nem sempre consigo chegar a toda a gente porque muita gente tem maneiras e perceções diferentes de perceberem as coisas e existem conteúdos básicos que já deviam ter sido adquiridos antes. Nós podemos, porque é o que nós fazemos, mas às vezes não conseguimos dar 100% fica sempre ali nos 70%.

Dão então formação de línguas?

Sim. Damos formação de Francês, Alemão, Excel, Higiene e Segurança, vendas e comunicação. Estas formações ocorrem, normalmente, ao longo do ano formativo.

Quando a procura aumenta e as contratações são feitas com pouca antecedência, a análise e descrição de funções ou a formação são práticas sempre realizadas? Com quanta antecedência?

Isso é um bocadinho... ou seja, no ano passado posso-lhe dar um exemplo, eu não consegui fazer a formação logo inicial das pessoas, era contratar para colocar a pessoa num posto de trabalho. A antecedência máxima que consegui foi de dois dias, era basicamente, uma pessoa atrás da outra.

Porque precisavam realmente de trabalhadores...

Exatamente. Quando chegou o Verão eu precisei de preencher as vagas que tinha todas em aberto e essa formação inicial é dada ao colaborador no departamento. Há todo um roteiro que lhe é incutido e que, muitas vezes, não é o Gestor de Recursos Humanos que o faz. A formação inicial destacada num posto de trabalho não somos nós que a damos porque isso tem mesmo de ser uma pessoa específica daquela área. Nós não podemos dar uma formação de como levantar uma mesa ou formação de sistemas de *check-in* e *check-outs*, ou seja, o sistema operativo do hotel também não consigo dar. O que lhes damos é a formação da marca, dos valores, da missão, onde estamos inseridos, um bocado sobre como comunicar com certos tipos de colaboradores e clientes, as formações mais básicas digamos assim, essas, são dadas por nós.

Vamos agora passar para um tema um pouco mais crítico - os salários.

Força.

Segundo as estatísticas este setor tem baixos salários comparando com outros setores de atividade. Em seu entender quais as razões para este baixo nível salarial?

Ora bem, a meu entender acho que tanto os sindicatos como as entidades que regulamentam a área terão que se alinhar. Infelizmente, as taxas que Portugal tem em termos de Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas (IRC), segurança social e Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho (FGCT) são demasiado altas na minha opinião porque

infelizmente temos de pagar essas taxas para o país seguir. Para um hotel que tenha duzentos colaboradores se pagarmos salários de 1000 euros temos de fazer 1000 euros x 200 x 22,75, ou seja, muitas vezes o lucro não cobre o custo de ter uma pessoa. Portanto, acredito que, por causa disto os salários sejam regulamentados mais baixos do que outras áreas como, por exemplo, informática. A hotelaria nunca vai conseguir combater com essa área.

Não acha que estes baixos salários criam uma má imagem para os trabalhadores que se candidatam?

Eu acredito que sim por isso é que neste hotel temos salários um bocadinho fora da marca. Nunca lidei muito bem com salários mínimos porque não acho que seja o correto. As pessoas merecem prémios e benefícios diferentes daquilo que está tabelado porque se formos por aquilo que está tabelado eu acho que nenhum hotel no Porto funcionaria.

Acha então que as remunerações poderiam ser superiores?

Sim, mas acho que isso deveria estar incutido pelo Estado. Se fosse por aquilo que está tabelado, um empregado de mesa recebia 689 euros o que não é o nosso caso, é uma diferença bastante acentuada para aquilo que nós temos. Em Portugal o salário mínimo são 635 euros neste momento desde 1 de janeiro, mas essa diferenciação é um bocado grande para uma pessoa pensar “ok, será que eu quero esta área”. Muitos temos aptidão, outros não. Eu, por exemplo, se olhasse para trás e se tivesse aptidão teria seguido engenharia informática porque neste momento tanto a nível de amigos que estão na área de engenharia, quando vamos falar de salários, efetivamente, eu próprio que tenho a posição que tenho, é um bocado complicado competir contra eles. Receber 4000 euros por mês não é propriamente difícil para eles e cada vez que vão a entrevistas cada vez pedem mais e dão-lhes mais e isso faz pensar as pessoas que efetivamente escolheram hotelaria. Acredito que ser engenheiro informático é um trabalho complicado que exige horas e horas com projetos, mas, nós, na hotelaria, estamos horas e horas com clientes e horas e horas com colaboradores.

E têm horários diferentes...

Muito diferentes. Se um engenheiro informático quiser trabalhar a partir de casa eles podem. Se quiserem trabalhar 24 horas por dia e se calhar não trabalhar dois dias seguidos ou três fora das folgas normais é-lhes dado esse benefício. A nós não, nós temos efetivamente que cumprir as regras.

Então acha que os salários não são maiores devido a estas despesas?

Exatamente. Maioritariamente devido às despesas do Estado.

Indo de encontro aquilo que disse anteriormente, este é um setor que apresenta uma elevada rotatividade dos trabalhadores.

Exatamente.

De acordo com a sua experiência este é um problema relevante para as empresas do setor?

É um problema relevante e não é. Acredito que para outras empresas seja, contudo, a minha visão e a do Diretor do Hotel é que o máximo de anos que uma pessoa consegue estar motivada no trabalho são dois anos/dois anos e meio. As pessoas precisam de sangue novo, nem que seja mudar para a mesma posição noutra estabelecimento. Há maneiras de ver e de fazer as coisas muito diferentes em outros espaços e eu acredito que uma pessoa que esteja há dez anos sempre no mesmo trabalho é cansativo, sempre as mesmas pessoas, sempre a formar, sempre a fazer aquela rotina e isso é complicado. Mas, também, acredito que as empresas não queiram rotatividade porque isso implica gastar dinheiro em formação, uniformes, contratações e na parte de pagamentos. Estes gastos acrescidos levam a que as empresas até gostem de alguma efetividade do que aquilo que nós temos. As plataformas de recrutamento são caríssimas e se nós queremos os candidatos certos temos de pagar valores exorbitantes, mas acredito que as coisas estejam a mudar um bocadinho não só pela... esta é a visualização que nós temos dos jovens, cada vez há mais jovens que têm esta visão. Eu mesmo sinto isso, eu não acredito que vou ficar aqui mais de três anos porque não dá para isso.

Esta rotatividade resulta então dos baixos salários e do facto de os trabalhadores se fartarem da função...

Exatamente. Os salários também ajudam. Isto lá está, pode levar a dois extremos: ou à frustração pela área porque tanto investigam e acabam por fazer entrevistas e mudam de trabalho e chegam a um ponto que é sempre a mesma coisa e desistem da área ou tanto investigam que acabam por arranjar alguma coisa na área que os motivem podem ser projetos, ambições, benefícios extras dos salários mas isso tem muito a ver com a vertente pessoal de cada um. Mas os salários sem dúvida que afetam muito.

Na sua empresa tem algum sistema de recompensas para tentar motivar estes trabalhadores?

Temos alguns estabelecidos. Muitas vezes preferimos não dar dinheiro, mas reter o talento através de outras medidas. Damos seguro de saúde pessoal a cada colaborador, individual, neste momento este é um fator que muita gente tem vindo à procura. Damos uma quantidade de benefícios com empresas aqui do distrito do Porto sejam médicos, dentistas, cabeleireiros, ginásios, livrarias, lojas de roupa, nós acabamos por ter umas parcerias que implicam que nós poupemos algum dinheiro ao final do mês. Depois temos prémios caso atinjamos certos

níveis de satisfação de clientes ou mesmo se ficarmos em primeiro nas classificações dos hotéis todos ganhamos um certo tipo de prémios, mas é mais nessa circunstância. Prémios de produtividade dependendo da altura que é, por exemplo no Natal, meses baixos acaba por haver mais produtividade porque nós temos que vender o que temos e há sempre essas situações de que quanto mais se vender mais se leva. Depois temos as *típs* que são as gratificações dos clientes, prémios de comissão de vendas de produtos, jantares, muitas coisas.

Acha então que o sistema de remunerações e recompensas são o meio mais adequado para atrair e reter os trabalhadores?

Sim, acredito que sim. Há muitas empresas que o que fazem é dar um bombom mas esse bombom muitas vezes vem envenenado, ou seja, nós conseguimos atingir...vamos supor, recebem um prémio de cinquenta euros se atingirem três milhões de créditos, ou seja, de benefícios para o hotel no final do ano. Três milhões estamos a falar de muito dinheiro para receber cinquenta euros cada colaborador, nós metemo-nos um bocadinho de parte. Por exemplo, se por mês venderem 1000 euros em produtos recebem um prémio. Muitas vezes se as pessoas não souberem o que é o prémio, ou seja, se não souberem o que é o benefício acabam por não querer ir para as empresas. Na nossa área, temos de especificar tudo, se as pessoas no final acabam por não ver dinheiro é mais complicado, mas isso também depende das gerações dos colaboradores. Tenho colaboradores mais velhos entre os 45 e os 60 anos que caso dermos uma recompensa em dinheiro, está tudo bem, mas se dermos outro tipo de benefícios como, por exemplo, há gente aqui que basta um obrigado pelo trabalho que fazem ou miminhos como nós distribuímos aqui no dia da mulher que foi um creme com um gel de banho, esse tipo de *kits* de beleza, é claro que consegui alegrar muito mais as pessoas que têm cinquenta anos, efetivamente, é um miminho diferente do que aqueles que elas estão à espera, do que se eu lhes desse cinquenta euros porque as pessoas vão-se lembrar daquilo que receberam. Vai de gerações, mas sim, acredito que estes benefícios ajudem.

Para terminarmos, este é um setor que tem revelado um elevado crescimento. Quais é acha que são os principais desafios para si enquanto Gestor de Recursos Humanos vivenciados atualmente e que emergiram também deste crescimento?

Ponto número um, a atração e retenção dos colaboradores que foi o que tivemos vindo a falar, isso é um desafio constante em que...muitas vezes nós queremos atirar a toalha ao ar mesmo recursos humanos acaba por ser frustrante porque queremos preencher vagas e não conseguimos porque não há pessoas suficientes para tal. Depois, temos de lidar com muitas pessoas, inclusive, o primeiro desafio nem seria a atração e retenção mas sim as pessoas

porque são muitos caracteres diferentes, muitas maneiras de agradar e nós temos de lidar com a frustração que se conseguimos agradar a cinco não vamos conseguir agradar às duzentas outras que estão dependentes, isso é uma contante que nós temos de lidar é tentar atrair, manter, preservar. Muitas vezes não conseguimos e isso é um desafio. A atração, a retenção, a seleção e a gestão de conflitos que está também cada vez mais a vir ao de cima porque muita gente acaba por entrar naquele pensamento de não quererem estar nos locais de trabalho e acabam por procurar fora mas antes de ir embora criam um atrito com alguém, isto vai-se manter e na minha opinião são essas quatro.

Como é que tem lidado com eles?

Bem. Estou aqui há um ano e meio e ainda vou lidando. Altos e baixos sempre, uma pessoa vive sempre... Uma pessoa que vai para recursos humanos tem de aprender que custa o início, custa muito. Todos que vamos para recursos humanos temos uma noção muito de como eu costumo a dizer “muito de conto” que vamos conseguir ajudar muita gente e muitas vezes não conseguimos ajudar porque muitos não deixam ser ajudados. Temos de baixar um pouco a expectativa de que não vamos conseguir mudar o mundo, podemos sim tentar ajudar. Mas um passo de cada vez. Há meses em que tudo corre bem, tudo vai bem, mas há meses que temos muita frustração e *stress* e se não conseguirmos ter uma inteligência emocional alta é frustrante. Mas é divertido, são muitas pessoas, muitos caracteres, pessoas que às vezes nós naquele momento não conseguimos falar, mas que elas só precisam de ouvir um “está tudo bem, vai correr tudo bem” e isso também nos deixa a nós contentes porque somos pessoas e vamos ser sempre pessoas.

Como é que a sua unidade hoteleira tem lidado com esta pandemia? Já fecharam ou ainda estão abertos?

O nosso hotel está fechado não por política de Estado porque o Estado decidiu que os hotéis não têm de fechar independentemente de não haver turistas na cidade do Porto o que, na minha opinião, não faz sentido visto que se fecharam fronteiras também deveriam fechar o que hospeda as pessoas que vêm das fronteiras e de outros países, nós fechamos por política da empresa. Neste momento não é rentável ter um hotel aberto. Na segunda-feira e na terça-feira tínhamos apenas três quartos ocupados e isso não chega nem para pagar metade dos salários, é impossível termos este tipo de custos. A central decidiu fechar tudo e agora estamos a aguardar aquilo que podemos fazer. O nosso ponto fulcral é a segurança dos nossos colaboradores, isto é, ao virem turistas não sabemos quem são e se têm algum tipo de incidência neste vírus então, para salvaguardar os colaboradores, decidimos que eles iriam ficar em casa. Primeiramente, pedimos aos colaboradores para gozarem as férias do ano

passado que tinham em falta. Alguns já tinham férias planeadas pelo que não foi necessário o pedido. As primeiras medidas foram essas. Entretanto, o teletrabalho foi aplicado a todas as pessoas que têm a possibilidade de fazê-lo desde casa, nomeadamente, o departamento de reservas, comercial, de recursos humanos, financeiro, estes, estão todos em casa neste momento a fazer teletrabalho. Os restantes colaboradores, estamos à espera que o governo aplique medidas mais apelativas. Estas questões de *layoff* não podem ser aplicadas no nosso hotel porque não conseguimos os 40% de quebras tão cedo pelo que, neste momento, temos toda a gente em férias, não vamos fechar contratos com ninguém. As pessoas vão continuar e vamos pagar os salários por inteiro e esta medida vai continuar a seguir avante.

Quais é que acha que estão a ser/vão ser os principais problemas para a GRH desta pandemia?

Têm sido tempos duros porque nem os colaboradores sabem muito bem em que questão estão porque nós também não sabemos.

Não estão então a pensar despedir ninguém para já?

Não porque para nós isso é ilógico porque ao reabirmos vamos precisar das pessoas. Ao precisarmos das pessoas não vamos despedir para depois não termos colaboradores para continuar a funcionar. O que estamos a apelar aos colaboradores é para ficarem em casa que irão continuar a receber os salários por inteiro.

Mas isto de certa forma irá afetar o setor...

Exatamente. O turismo sendo 14% do PIB nacional isto vai afetar imenso os valores nacionais e nós temos tendência que só recuperará o turismo em 2021, vai ser um descalabro. Infelizmente temos de lidar com a situação e vai correr tudo pelo melhor.

Participante 2

Quais as especificidades do setor hoteleiro que o tornam particularmente desafiante?

São várias. O setor hoteleiro, até há uma semana atrás, era um setor em crescimento, a concorrência era crescente. Quando nós trabalhamos num setor onde há muita concorrência, isso obriga-nos a estarmos em constante aprendizagem, tentarmos estar sempre um passo à frente e nunca pensarmos que já sabemos tudo e que já temos as soluções todas para todos os problemas porque não temos. Portanto, quanto maior é a concorrência maior é também a concorrência de ideias, estratégias, de objetivos e isso obriga-nos a uma constante atualização do nosso saber, do nosso conhecimento e das decisões que tomamos e das coisas que fazemos. É um setor que exige, de cada um de nós, desde os postos mais pequenos até aos de maior responsabilidade, exige uma responsabilidade muito grande porque lidamos

com pessoas, lidamos com alimentos, lidamos com *staffs* de todo o tipo e isso dá-nos uma responsabilidade acrescida. Portanto, não é um trabalho de escritório onde temos de estar ali a lidar com situações administrativas, lidamos com pessoas e isso exige muito de nós a nível de responsabilidade.

E a sazonalidade é um problema importante para o setor e para esta unidade hoteleira?

A sazonalidade é muito importante, é claro que sim. Nos últimos anos ela decresceu e não sentimos tanto a sazonalidade apesar dos meses de novembro a fevereiro serem sempre meses onde a sazonalidade é mais sentida, nos últimos anos, não se notou assim tanto comparativamente com outros meses. Outubro que há meia dúzia de anos atrás era um mês que já era considerado de época baixa hoje em dia é considerado o prolongamento da época alta, é mais um mês tão válido como agosto e setembro. Portanto, houve ali umas alterações no calendário, temos agora quatro meses de época baixa: novembro, dezembro, janeiro e fevereiro e depois em março o mercado já começa a reagir, haver mais eventos, as empresas a circular mais, o verão também vem aí, o tempo também melhora e isso estimula a vontade de viajar e a deslocação das pessoas.

Normalmente como é que gere a sazonalidade?

Através das tarifas. Temos tarifas mais baixas para atrair mais clientes, a diversificação de tarifas e de pacotes que nós oferecemos - tarifas para estadias mínimas, tarifas com pequeno-almoço que, em média, no Verão estão fechadas. Portanto, tentamos diversificar a oferta de tarifas para sermos, também, mais competitivos no mercado. Tentamos trabalhar plataformas como o nosso *site* que é a plataforma... é a nossa preferida, é aquela onde fazemos mais esforços para tentar canalizar o maior número possível de reservas por lá porque, economicamente, é mais rentável uma vez que não temos de pagar comissões, é tudo reservas diretas. Portanto, há um esforço da parte do marketing (temos aqui uma colega na empresa que trabalha só essa parte), há um esforço que é necessário durante todo o ano. Na época mais baixa claro que é necessário um esforço adicional.

E para a GRH qual é a maior dificuldade?

Os recursos humanos... é assim, aqui na cidade do Porto que é o sítio que eu conheço melhor, nos últimos anos, a oferta turística cresceu tanto com a abertura de tantos hotéis, tantos *hostels*, tantas *guesthouses*, tantas unidades de todos os tipos que eu arrisco-me a dizer que o mercado em termos de recursos humanos se não esgotou está muito perto de esgotar ao ponto de nós precisarmos de uma pessoa para trabalhar seja em que secção for do hotel e não há. Quando eu digo que não há, quer dizer que não há pessoas cujo perfil nós

consideramos adequado para a função porque haver pessoas desempregadas e que procuram trabalho há, mas nós também não podemos contratar a primeira pessoa que nos aparece. Portanto, há um mínimo de requisitos que a pessoa deve possuir para vir trabalhar para um hotel. Esses requisitos aumentam ao mesmo ritmo que os serviços do hotel ou a categoria do hotel também é maior. E, neste momento, pessoas qualificadas há muito poucas e muitas vezes nós somos obrigados a contratar pessoas que, se calhar, há meia dúzia de anos atrás não contrataríamos porque a nossa fasquia em termos de exigências era mais elevada. Neste momento, a fasquia é elevada na mesma, mas o mercado já não nos consegue dar candidatos e candidatas que correspondam à fasquia que a gente procura. Portanto, muitas vezes nós somos obrigados a baixar mesmo a fasquia e sofrer depois as consequências disso com pessoas não qualificadas ou não tão boas quanto nós gostaríamos que fossem, portanto, depois disso entramos num ciclo que se calhar é exagerado dizer que não tem fim mas nós estamos sempre a tentar procurar pessoas capazes e melhores.

Acha, então, que existe escassez de mão de obra neste setor?

Sim, sim.

Mas para que tipo de funções?

É transversal a todas as secções do hotel, quer estejamos a falar de pessoas para o *housekeeping*, não há, estejamos a falar de pessoas para fazer pequenos-almoços, empregados de mesa não há, cozinheiros, não há. Rececionistas, se formos procurar rececionistas do sexo masculino, é muito difícil encontrar rapazes, por exemplo. Eu aqui no meu caso, e muitos hotéis fazem o mesmo, o turno da noite está assegurado por elementos do sexo masculino, não queremos raparigas porque têm de trabalhar sozinhas num hotel à noite. Nós, as direções, sentimo-nos mais descansadas se tivermos um homem, ainda há um bocado essa ideia. É muito mais difícil encontrar um rapaz para ser um bom rececionista do que uma rapariga. Uma rapariga rececionista de todos os postos de trabalho de um hotel talvez seja aquele onde é mais fácil, em que cada vez que é colocado um anúncio de recrutamento recebemos mais candidaturas e onde as candidaturas correspondem mais ao perfil que nós procuramos, eu diria que de todos os postos é esse, receção – pessoa do sexo feminino.

A que é que acha que se deve esta escassez de mão de obra?

À elevada procura que há da mesma. Ora bem, eu lembro-me que quando comecei a trabalhar nos anos noventa, eu lembro-me de o Porto ter poucos hotéis e estarem todos vazios. Hoje em dia, tem muitos e estão todos completos e todos cheios e cada hotel que abre precisa de montar uma estrutura de *staff* e vai ao mercado absorver recursos humanos. Ora bem, se abrem dez hotéis por ano, mais não sei quantos *hostels*, mais não sei quantas *guesthouses*, é claro

que, os recursos humanos chegam a um ponto que começam a escassear, principalmente, os qualificados e isso leva-nos à resposta à sua pergunta.

Penso que um dos maiores desafios é o facto de ter de gerir trabalhadores que funcionam em horários diferentes, ou seja, a receção trabalha em horários diferentes que o *housekeeping*. Normalmente como é que gere isto?

Isso já não é tanto um desafio. Já não é um desafio, isso já é rotina, já não considero isso um desafio. Quando nós recrutamos algum colaborador para uma secção onde se tem de trabalhar por turnos, obrigatoriamente, isso é um dos temas que têm de ser abordados numa entrevista e é claro que o colaborador tem que demonstrar disponibilidade para o fazer. Se o colaborador disser que não pode trabalhar depois das seis da tarde ou não tem transportes para estar no hotel às oito da manhã esse candidato será posto de lado, é mesmo assim. Portanto, não levamos aquela candidatura muito a sério, não passará para a fase seguinte. Mais na receção porque nas outras secções, aqui no nosso caso, no *housekeeping* o horário é fixo e nos pequenos-almoços também porque é sempre o mesmo horário de manhã. Na receção é que têm de ser pessoas que tenham disponibilidade de horários e disponibilidade para trabalharem aos fins-de-semana, para trabalharem nas quadras festivas porque as folgas são sempre duas vezes por semana, mas são rotativas e isso é geral a todas as secções, portanto não há aqui ninguém com folgas fixas, nem eu as tenho. Portanto, numa semana podem folgar à segunda e à terça, na outra à quarta e à quinta e assim sucessivamente. Isso são questões que são logo abordadas e postas em cima da mesa no momento da entrevista e durante o processo de recrutamento.

Normalmente isto então não acarreta grandes problemas para a Gestão de Recursos Humanos?

Não, não, porque quem se candidata para uma posição num hotel já vem, à partida, com esse raciocínio feito e já sabe que um hotel é um estabelecimento que funciona 365 dias, 24 horas por dia e, portanto, não estão à espera de encontrar aqui um horário de entrar às 09:00h, sair às 17:00h e fim-de-semana ao sábado e ao domingo, não.

Quando estava a fazer a revisão da literatura, mais propriamente a análise ao setor hoteleiro em Portugal, apercebi-me de algumas estatísticas que gostava que me tentasse esclarecer.

Se eu conseguir, ora diga.

Os alojamentos têm uma grande incidência de trabalhadores com baixo nível de escolaridade. A que é que acha que se deve esta estatística?

Eu tive um diretor, há muitos anos atrás, que uma vez disse-me uma coisa que me chocou muito e eu achei aquilo provocativo até, mas eu também na altura não tinha a idade que eu tenho hoje e ele era uma pessoa mais velha que eu e já tinha passado por muitas situações que eu ainda não tinha passado. Ele uma vez numa reunião disse assim na brincadeira: “só vem para a hotelaria quem não sabe fazer mais nada”. Eu achei aquilo provocador, mas, hoje em dia, não querendo dizer que ele estava coberto de razão porque não é bem assim, consegui entender de certa forma porque é que ele disse aquilo. Em algumas áreas da hotelaria não são precisas qualificações escolares nem académicas muito elevadas. Queremos reconhecer isso e eu digo-o sem qualquer tipo de preconceito, para ser um empregado de mesa não é preciso ter uma licenciatura, para ser uma empregada de andares também não. Vamos ver quem é que nós temos a trabalhar nos departamentos de *housekeeping*, são pessoas na faixa etária entre os 25 e os 50 (eu prefiro trabalhar com pessoas mais velhas, não gosto muito de trabalhar com jovens nessa secção em particular) e são mães de família, são pessoas que têm uma fraca escolaridade, que precisam de trabalhar e que surgiu-lhes a oportunidade de trabalhar no setor hoteleiro, no ramo das limpezas ou outras nas copas das cozinhas, é uma área que ainda oferece saídas para pessoas com baixas qualificações académicas. Para outros cargos já não tenho este discurso. Para as áreas administrativas ou de direcção é claro que são precisas mais qualificações contudo, também, acredito que o facto de as pessoas serem licenciadas ou terem cursos superiores na área da gestão ou da hotelaria ou dos recursos humanos ou de qualquer outra área que possa ser aplicada a este setor não as torna, só por isso, elementos mais úteis ou mais fortes ou melhores que os outros porque eu continuo a achar que o dia-a-dia, e a prática, e a humildade, e a perseverança e a vontade de aprender são a melhor escola. Eu sou um exemplo disso, nunca tive nenhuma formação em hotelaria e consegui entrar na hotelaria e fazer uma carreira até chegar à direcção tal como conheço outros exemplos e já trabalhei com pessoas (já tive pessoas, duas ou três, também não foram muitas) que me surpreenderam muito, pessoas que chegaram ao pé de mim porque precisavam de um emprego ou porque tinham postos de trabalho horríveis e que já não conseguiam lá estar e eu acabei por lhes dar esse emprego e tive pessoas que me surpreenderam de uma maneira brutal. Eu lembro-me de uma rapariga que era a Manuela, ela uma vez veio pedir-me emprego, veio-se candidatar para empregada de limpeza porque ela trabalhava numa loja de animais e detestava lá estar porque tinha que alimentar as tarântulas e as iguanas e ela já não conseguia suportar aquilo então, disse: “eu tenho de sair de lá, eu tenho de sair lá, já não consigo ir trabalhar para aquilo”. Ela veio trabalhar e foi empregada de limpeza durante um ano ou dois, passado esse tempo ela começou a exercer

receção porque surgiu uma vaga e eu perguntei-lhe se ela não queria ir para a receção e ela veio para a receção. Em muito pouco tempo adquiriu todos os conhecimentos que tinha que adquirir na receção e eu notava que a Manuela era uma pessoa que eu ensinava-lhe a fazer isto, uma coisa qualquer, e passado um dia ela fazia aquilo melhor do que eu e tudo o que eu lhe ensinava ela aprendia e pronto, ela foi rececionista, foi assistente de direcção e hoje é diretora de um hotel e também nunca teve formação académica na área. Lembro-me de outro caso, da Isabel, que tinha 18 anos quando eu a contratei, tinha acabado de fazer o 12º ano, não sabia nada de nada de um hotel porque ela nunca tinha trabalhado, era o primeiro emprego e, hoje também está num cargo de direcção num Ritz numa cidade qualquer dos EUA. Portanto de vez em quando há estes casos que me levam a concluir que nem sempre as habilitações académicas são a chave ou são garantia de seja o que for. Também já tive o oposto, já tive pessoas licenciadas em Turismo e em cursos com nomes muito pomposos e que eram um zero à esquerda. Na prática, na operação, no dia-a-dia não correspondiam a nada. Portanto é tudo muito relativo e eu acho que depende mais da personalidade, do perfil e da maneira de ser de cada um do que propriamente das habilitações ou dos conhecimentos académicos que possam ter.

Este é, também, um setor com maior incidência de mulheres.

É? Não sei.

Em seu entender existe alguma razão para este facto?

Vocês são a maioria. Não sei, não faço ideia. Nunca pensei muito nisso em termos sexistas, se são mais mulheres ou mais homens. Aqui, efetivamente há poucos homens. No nosso hotel somos quatro homens e o resto são tudo mulheres, isso é verdade. Ora bem, na secção de *housekeeping*... as coisas começam a mudar um bocadinho agora, mas a grande maioria, mais de 95% da força que trabalha nessa secção em todo o lado são mulheres, nas cozinhas também tirando os chefes que são quase todos homens. Na receção eu gosto de ter as forças equilibradas, eu aqui tenho três raparigas e três rapazes. Eu pessoalmente gosto mais de trabalhar com homens porque acho que são menos complicados, mais objetivos e menos conflituosos entre eles, mas também não quero generalizar, há um pouco de tudo. Mas realmente são mais mulheres porquê? Não sei, não sei.

Mas acha que se deve mais ao lado da oferta de trabalho (há mais mulheres do que homens a se candidatar a empregos neste setor) ou com o lado da procura de trabalho (você preferem recrutar mulheres do que homens)?

Procuram mais mulheres do que homens, isso sem dúvida. Por cada dez currículos que eu recebo dois ou três são de homens e o resto são de mulheres, isso é verdade.

E na sua unidade hoteleira, procuram mais a contratação de homens ou mulheres?

Lá está, é como lhe digo, depende da secção. Se for para o *housekeeping* - mulheres, se for para o pequeno-almoço é indiferente não tenho nenhum critério apesar de neste momento ter três mulheres porque não tive nenhuma candidatura de homens, na receção é mesmo importante para mim ter metade-metade. Nós aqui somos seis, se forem cinco eu prefiro ter três homens e duas mulheres precisamente por causa dos turnos noturnos que são os homens que fazem e se falha um é bom ter um segundo e se o segundo também falha é bom ter um terceiro por isso eu gosto mais de ter na receção... se for um número par homens e mulheres, se for um número ímpar maior predominância de elementos do sexo masculino e depois feminino.

Este setor tem, também, uma elevada concentração de mão de obra jovem. Isto acontece aqui na sua empresa?

Talvez, sim. Olhando assim para a média de idades, sim. No *front office*, na receção, quando eu fiz a seleção do pessoal eu tive esse cuidado e contratei pessoas em que nenhuma delas tinha mais do que 29 anos. Neste momento temos dois elementos com 18 e os outros têm entre 23 e 25 anos (acho que o mais velho tem 25), são pessoas muito jovens.

Mas há algum motivo em particular para isso?

Não, não, não há. Eu não selecionei nenhum deles por causa da idade, ou se calhar sim, estou a mentir porque também tive candidaturas de pessoas mais velhas. Mas, na receção não gosto de pessoas mais velhas porque vivemos num mundo onde a imagem conta até mais do que aquilo que deveria contar e, no setor hoteleiro, é importante e as pessoas mais jovens é a lei da natureza têm melhor imagem do que as pessoas mais velhas (algumas ou a maior parte delas, a maior parte delas) e também são mais permeáveis a assimilar as coisas e aprendem coisas mais rápido. Eu prefiro pessoas mais jovens na receção e pessoas sem experiência também. No *housekeeping* prefiro pessoas mais velhas porque são pessoas mais responsáveis. A experiência que eu já tive no *housekeeping* com pessoas mais novas não me deixaram satisfeito porque são pessoas que faltam muito ao trabalho e têm um nível de responsabilidade não muito elevado e as pessoas mais velhas não, são mais responsáveis, mais assíduas e nessa secção eu gosto de pessoas mais velhas.

E trabalhadores estrangeiros tem?

Tenho uma pessoa.

Existe vantagens e inconvenientes em contratar trabalhadores estrangeiros face a nacionais?

Vantagem não estou a conseguir ver nenhuma, desvantagem também não vejo. A única coisa que acontece em relação aos estrangeiros e que nós temos de ter cuidado e eu só não contrato mais por causa disso, é que muitos deles não estão em situação legal para trabalhar. Eles querem trabalhar, não têm visto de trabalho, enfim, estão assim numa situação um bocado precária. Esses eu não contrato. Não é por mais razão nenhuma.

E em relação à formação, sente que existe falta de formação dos candidatos aos empregos no setor?

Sim, sinto que há alguma.

A que é que acha que se deve esta falta de formação? E quem deveria assegurar a formação: as empresas, os candidatos aos empregos ou as entidades externas?

Eu acho que pelas empresas. Acho que cada um deve tratar da sua casa, por assim dizer. Mas o investimento em formação varia. Em empresas como a nossa e falando contra mim que é uma empresa recente, é uma PME recente, nós temos apenas quatro unidades, nós não fazemos, ainda, porque estamos há pouco tempo e não temos fundos para isso, nós não fazemos grandes investimentos na área da formação, não vou mentir. A equipa também é pequena e a formação normalmente sou eu que a dou. Fazem parte da equipa pessoas que já estão a trabalhar nisto há alguns anos, vêm de outras unidades e também já têm um considerável nível de formação. Mas aos mais novos sou essencialmente eu que lhes dou a formação. Portanto, não temos feito formação formal em sala não, isso não. Já trabalhei noutras empresas em que a formação era quase excessiva porque todas as semanas havia formação de qualquer tema para qualquer secção, portanto era uma coisa que era permanente e constante, eles faziam e fazem um grande esforço na formação. Também já trabalhei em empresas que não faziam formação porque tinham uma mentalidade um pouco estranha e que achavam que não deviam investir em formação porque os colaboradores mais cedo ou mais tarde iam sair de lá, iam para outra empresa e levavam a formação e os conhecimentos adquiridos por eles portanto pensavam que não iam estar a gastar dinheiro a formar pessoas que depois iam aplicar os conhecimentos noutros sítios. Portanto, há todas as maneiras de pensar possíveis e imaginárias.

Na literatura constatei exatamente isso...

Exato. Portanto, é uma coisa que eu acho que tem muito a ver com a maturidade de cada empresa porque empresas que ao longo do ano se conseguiram tornar grandes empresas, grandes grupos, já perceberam porque já ando nisto há muitos anos, já perceberam que a formação é essencial, outras que estão a começar ainda não perceberam isso, é normal, são

mais novas. É como nós, nós quando somos mais novos não percebemos nem sabemos metade daquilo que vimos a saber mais tarde e nas empresas acontece exatamente o mesmo.

E quando a procura aumenta e as contratações são realizadas com pouca antecedência todas as práticas de GRH são realizadas?

São, são.

Com quanta antecedência?

É assim...vamos lá ver...eu sei que em março o hotel começa, em teoria, agora já não, mas se Deus quiser daqui a um ano ou dois irá voltar acontecer, esperemos que sim, em março a ocupação começa a subir e eu sei que em março vou ter de reforçar algumas secções do meu hotel. Não vou começar a contratar muitas pessoas um mês ou dois antes, não faz sentido, não é, não os vou estar a contratar em época baixa porque só me iria trazer mais despesas e mais custos, mas organizo a minha agenda de maneira a que naquele dia em que eu estipulo estejam cá essas pessoas. As pessoas, normalmente, começam a trabalhar tipo uma ou duas semanas antes e durante essas semanas, depois de entrarem a trabalhar durante duas ou três semanas, elas estão sempre a trabalhar acompanhadas por um elemento mais velho que já está no hotel. Elas não começam a trabalhar assim do zero, não são atiradas aos leões e agora “desenrasca-te, tens de fazer vinte quartos sozinha, olha um quarto faz-se assim agora faça mais vinte”, não funciona assim, as pessoas precisam de tempo para assimilar os conhecimentos, precisam de aprender métodos de trabalho para se tornarem mais produtivas, precisam de criar hábitos de organização para se tornarem mais produtivas e precisam de receber muita informação de quem cá está e de quem as forma. Se elas são pessoas que já vêm de outras organizações e já têm alguns conhecimentos, normalmente, a adaptação é mais rápida e a formação não precisa de ser tão intensa nem tão acompanhada. Agora, se são pessoas que estão num contexto de primeiro emprego aí a formação é mais prolongada e a adaptação também é um bocadinho mais lenta. Depois há pessoas que aprendem mais depressa outras mais devagar, mas por norma, uma pessoa que nunca tenha trabalhado num hotel e que venha trabalhar por exemplo para a receção, em média, em três/quatro semanas está apta a fazer um turno sozinha.

Agora relativamente às remunerações. O setor hoteleiro é retratado como tendo baixos salários.

Eu sempre ouvi dizer isso.

Quais as razões para este baixo nível salarial em seu entender?

Não sei, não sei.

Mas acha que isso torna de certa forma uma má imagem para o setor?

Má imagem para o setor? Pode não tornar o setor tão atrativo para quem está no mercado à procura de trabalho, pode não pôr o trabalhar num hotel no topo das prioridades. Mas vamos lá ver uma coisa...normalmente quando alguém diz e eu noto isso no meu dia-a-dia, quando eu preciso de fazer uma encomenda ou um orçamento, eu noto que se eu disser que é para um hotel o primeiro raciocínio que as pessoas fazem, automaticamente, é que um hotel tem muito dinheiro porque a imagem que as pessoas têm de um hotel é que são coisas caras. O termo hotel, caro e luxo são três palavras que ainda andam muito ligadas umas às outras. As pessoas ainda associam os hotéis a estabelecimentos caros, de luxo e *glamour* e na mente das pessoas um hotel é uma empresa que pode pagar tudo e mais alguma coisa. As pessoas acham que se cobram 80, 90 ou 100 euros por um quarto é uma empresa muito rentável, só que a realidade não é nada disso. A gente pode faturar 100.000 euros num mês, mas 50 ou 60% desse dinheiro desaparece, automaticamente, nos custos que o hotel tem. Portanto, um hotel não é uma fábrica de fazer dinheiro faz-se sim dinheiro, mas à custa de muito trabalho e de muitos anos, aí consegue-se fazer algum dinheiro, mas no dia-a-dia um hotel não é assim uma indústria tão lucrativa como ainda se pensa que é. Se calhar isso reflete-se nos salários que cada hotel pode pagar e não pode pagar. Eu sinto isso, eu antes de ter que contratar pessoas e ser responsável pela gestão de um hotel, não tinha uma visão tão clara disso, eu só trabalhava com receitas, estava no *front office* e recebia dinheiro “a torto e a direito”. Na minha mente ia criando a ideia que naquela empresa realmente entrava dinheiro aos milhares e depois quando fui assistente de direção e comecei a fazer caixas no hotel e todos os dias abria envelopes com muitas notas e muitos talões com quantias muito elevadas e eu pensava para mim “aqui o dinheiro nunca vai terminar”, acho que é natural que esse raciocínio seja feito. Depois quando comecei a ter responsabilidades de fazer pagamentos a fornecedores, pagamentos de salários, pagamentos de água, de luz, de gás, de lavandaria, de comissões e a ter acesso às contas bancárias, aí eu comecei a ver o movimento real do dinheiro dentro de um hotel. É um entrar e é um sair. Cabe-nos a nós, como gestores, fazer com que fique lá o maior volume possível de valor, de fundos.

Então acha que os salários estão adequados?

Não estou a dizer isso. Estou a dar uma possível justificação para os salários não serem tão superiores quanto as pessoas acham que deveriam ser depois também há muitas discrepâncias. Num hotel pode haver pessoas a ganhar 500 euros outras a ganhar 10.000 euros. Há discrepâncias brutais entre uns e outros de acordo, também, com as responsabilidades que cada um tem. Mas se há gente mal paga? Há, há muita gente mal paga. Mas também há muita gente bem paga, portanto na minha ótica vejo as coisas assim. Há uns

que recebem o justo outros o injusto e o injusto tanto pode ser a mais como a menos, há as duas coisas. Há pessoas que trabalham muito e recebem muito pouco para aquilo que trabalham e há pessoas que recebem muito para aquilo que trabalham. Mas o mundo é feito dessa maneira.

Este é, também, um setor com uma grande rotatividade dos trabalhadores.

Sim, isso acredito.

Acha que este é um problema para o setor?

É, claro. É um dos grandes problemas. Isso acontece por causa dos baixos salários, da baixa escolaridade deles e porque estão sempre há procura de algo melhor que lhes possa dar melhores condições de vida. Eu já vi pessoas a trocar de emprego por 50 euros ou até por menos e isso faz com que a rotatividade seja grande. Se as empresas já perceberam isso e se já começaram a tomar medidas para fidelizarem os bons colaboradores? Já, já se começa a fazer isso. Mas, analisando caso a caso e não tomando medidas que se apliquem a todos. Eu já tive e tenho colaboradores neste momento aqui que se vierem ter comigo e me disserem “eu arranjei outro emprego e vou apresentar a minha carta de demissão agradeço-lhe muito mas vou-me embora” eu faço tudo por tudo para não os deixar ir e já consegui, em alguns contextos, e em outros não consegui. Mas, também, já tive outros que fizeram isso e eu respirei de alívio e disse “vá à sua vida”. Portanto, a rotatividade é grande e eu acho que é precisamente por causa disso. A concorrência é muito alta, há hotéis que pagam certas condições e há hotéis que pagam outras, portanto as remunerações variam de hotel para hotel. Além das remunerações, há regalias de seguros de saúde, tudo agora entrou no jogo das remunerações, não é só o dinheiro que está em causa. Às vezes as pessoas também mudam iludidas um pouco pela progressão de carreira que terão num sítio e que já não têm no sítio onde estão, outras mudam porque sentem que estão há muito tempo no mesmo sítio a fazer a mesma coisa e têm dentro delas aquela ambição de serem chefes de alguma coisa ou de alguém e vão atrás da palavra chefia, sem perceberem o que realmente está por detrás da palavra chefia. Isso leva a que, realmente, as pessoas rodem muito neste setor. Quantos mais hotéis, na minha opinião, maior rotatividade haverá por razões lógicas e fáceis de se perceber.

Têm algum sistema de recompensas para tentar atrair os colaboradores?

Não, não temos. A nossa equipa também não é muito grande. Somos quinze ou dezasseis pessoas ao todo, é uma equipa recente. Dessas dezasseis pessoas, 50% delas estão aqui desde o primeiro dia ou antes do primeiro dia em que o hotel abriu. Já tive casos em que perdi colaboradores bons porque encontraram melhores condições noutros hotéis e foram para lá

trabalhar. Já consegui, também, conservar alguns que queriam sair e que eu não estava nada interessado em os perder e aí, nesses momentos, é quando eu ativo os meus programas de recompensas. Não generalizo, mas se eu tiver um caso ou outro que eu acho que é importante recompensa-lo para ele não tomar a decisão de sair eu aí recompenso.

Acha então que o sistema de remunerações e recompensas são o meio mais adequado para atrair e reter os trabalhadores?

Para os manter e não para os atrair, mas para os manter sim. Pelo menos para os manter durante mais algum tempo, isso é importante.

Então de uma forma geral quais é que acha que são os principais desafios para a GRH provenientes, também, deste crescimento do turismo e do setor hoteleiro?

Dificuldade em encontrar as pessoas certas para os lugares certos e como tudo o que se torna mais difícil, o desafio aumenta. Mas em termos práticos o que é que nós temos de fazer... basicamente temos de fazer mais entrevistas, esperar mais tempo para que os candidatos apareçam, colocar mais anúncios de recrutamento e o processo que, se calhar alguns anos atrás, era rápido, hoje, é mais lento porque há uma maior escassez e as pessoas não têm tanto o perfil que a gente deseja. O desafio é só esse.

É mais a dificuldade com a rotatividade dos trabalhadores e com a escassez de mão de obra qualificada?

Sim, eu aqui ainda não senti isso mas eu tenho colegas meus que trabalham em outros hotéis e nós falamos com regularidade e eles dizem-me “eu sou subdiretor ou chefe de receção e é que os devia ter na mão a eles, mas eles é que me têm na mão a mim porque se um deles se vai embora eu é que tenho de me chegar à frente, eu é que tenho de ir para a receção fazer turnos, eu é que tenho de ir trabalhar de noite”. Portanto, há uma inversão das coisas atualmente. Devia ser a empresa a ter “controlo” sobre os colaboradores, neste momento, são os colaboradores que têm controlo sobre a empresa. Digo-lhe isto a si, mas não lhes posso dizer a eles, nem convém que eles tenham essa noção. Mas é o que eu sinto agora, se calhar sempre foi assim e eu não tinha essa perspetiva porque estava do lado de lá, agora que estou do lado de cá vejo a fotografia completa. Mas é, no setor hoteleiro cada vez mais sentimos que estamos nas mãos dos colaboradores e não o oposto principalmente quando temos que recrutar pessoas que não recrutávamos numa situação normal. Temos quase que, todos nós já fizemos isso, temos que andar com paninhos quentes para as pessoas não se irem embora e isso não é bom e é contraditório segundo a lógica daquilo que deveria ser, mas neste momento é o que há.

Como é que tem lidado com tudo o que está a acontecer no país?

Começamos a sentir o impacto no início do mês de março e o nosso sentimento e as nossas reações foram-se alterando dia após dia quase como um processo em que nos vão caindo as fichas, não caí logo a ficha definitiva, mas, todos os dias nos caía uma, ou seja, quando começamos a sentir, realmente, o volume de anulações a aumentar a nossa primeira reação não foi tentar perceber porque é que as anulações estavam a ser feitas mas sim o que deveríamos fazer para impedir com que as anulações fossem em maior número do que as nossas reservas que ainda iam chegando. Decidimos todo o tipo de estratégias para tentar continuar a vender quartos não pensando que, nesse momento, o vender quartos seria a pior coisa que poderíamos estar a fazer. Foi um processo que durou talvez uma semana e, realmente, quando as notícias começaram a ser mais alarmantes foi aí que nos caiu a ficha final e a ficha final fez com que nós decidíssemos fechar temporariamente o hotel. O hotel encontra-se encerrado contudo decidimos dar apoio aos profissionais de saúde que, neste momento, estão a trabalhar no centro desta guerra e, que pelas mais variadas razões estão inseguros e com medo de regressar a casa no final dos seus dias de trabalho e contagiar as famílias porque têm mulheres grávidas, filhos menores, alguns deles vivem com pais e outros com avós e, portanto, nós decidimos juntamente com outras unidades hoteleiras da cidade comunicar ao Vereador do Turismo da Câmara Municipal do Porto e pôr o nosso hotel à disposição dos profissionais de saúde. A câmara rapidamente elaborou uma lista dos estabelecimentos hoteleiros que se tinham oferecido para fazer isso e começamos imediatamente a receber pedidos quando a informação foi divulgada e saiu cá para fora. Eu, como Diretor, decidi pedir à equipa voluntários para ficarem comigo no hotel e reuni um conjunto de cinco pessoas que estamos a residir a tempo inteiro aqui no hotel, não só para guardar o hotel porque nunca estaria em paz sabendo que o hotel está fechado e que não havia cá ninguém mas, também, para dar apoio a estes profissionais que cá estão. Neste momento são seis, mas nos próximos dias serão doze. Todo o resto do *staff* está em casa. Não sabemos, ainda, como é que vamos utilizar os dias que eles estão em casa, nada disso ainda está decidido, não sabemos se vamos dar férias ou se não vamos fazer absolutamente nada e considerarmos como normais dias de trabalho. Mas, a verdade é que estão em casa e nós estamos aqui cinco pessoas a viver para dar apoio. Portanto, foi esta a forma que nós encontramos para ultrapassar esta crise sanitária enquanto ela não abrandar ou não fica controlada. Já nem falo em ficar resolvida.

Acha que esta pandemia poderá ter impactos futuros para os recursos humanos?

Acho que sim porque muitas das notícias que vêm a público dizem que o mundo do turismo perde centenas, se não milhares, de empregos todos os dias por este mundo fora. Aqui no

Porto eu sei que há unidades que já começaram a reduzir pessoal. Aquelas pessoas que tinham sido contratadas para reforço de verão e que tinham acabado de chegar às unidades e que ainda estavam em período experimental, muitas delas, as entidades já cessaram contrato com elas, já as dispensaram. Acho que essa vai ser a principal medida que vai afetar os recursos humanos, vai haver pessoas que irão perder o emprego, poderão perder o emprego temporariamente, poderão ser as próximas que as empresas vão buscar quando tudo isto passar, mas, enquanto passa e não passa, alguém vai perder o emprego.

Participante 3

Acha que existem especificidades próprias ao setor hoteleiro que o tornam desafiante para um Gestor de Recursos Humanos?

É assim, todos os setores apresentam alguns desafios e revelam várias especificidades do ponto de vista das práticas de recursos humanos. Cada setor apresenta as suas características e daqui decorrem inúmeros desafios, desde logo, é muito diferente realizar trabalhos de GRH em empresas do setor metalomecânico, do setor industrial ou empresas do setor hoteleiro quer pelas especificidades dos trabalhadores quer pela especificidade do próprio trabalho quer das exigências e dos próprios contratos coletivos que cada setor detém.

E a sazonalidade, é um desafio para a sua empresa?

É. Nós temos várias unidades hoteleiras espalhadas pelo país temos, também, algumas aberturas previstas (esperemos nós com todos estes intempéricos esperemos que se mantenham todas as questões que temos previstas). Mas, efetivamente, a sazonalidade é um tema importante para a área de hotelaria, mas, também, vai depender muito das características de cada unidade hoteleira, ou seja, aqui no Porto a sazonalidade é muito menos intensa do que por exemplo no Algarve ou por exemplo em Troia. Nestas duas localizações geográficas, a sazonalidade é muito mais intensa porque são destinos tendencialmente procurados para passagens de verão em família, seja de estrangeiros seja de portugueses e, de facto, o grande desafio da sazonalidade aplica-se mais a estas unidades porque tem a ver com o perfil do turista que procura. No caso do Porto, a sazonalidade não tem um impacto tão relevante porque, atualmente ou pelo menos até então face a esta contingência em que estamos, mas num estado normal, o Porto felizmente é cada vez mais uma cidade turística em qualquer altura do ano, portanto esta flutuação de sazonalidade não é tão significativa e expressiva.

E como gerem a sazonalidade dos hotéis que têm na cidade do Porto?

No Porto nós vamos gerindo de uma forma muito simples, portanto não temos aqui um grande aumento de necessidades de contratação porque, no fundo, aqui a sazonalidade

impacta nas contratações o que temos é grandes desafios no Porto relativamente à escassez da mão de obra qualificada em algumas áreas, em alguns departamentos. Temos, por um lado, uma grande dificuldade em encontrar pessoas da vertente de mesa e bar que são áreas que do ponto de vista da procura estão muito escassas, ou seja, temos poucas candidaturas face às necessidades que temos o que significa que é importante, do ponto de vista da formação, que as escolas e as entidades formadoras invistam neste setor e, sobretudo, um trabalho um bocadinho mais de natureza cultural. Vemos realmente estratégias para tentarmos capitalizar pessoas com competências, com *know-how* nesta vertente e com vontade de trabalhar nesta área que cada vez mais tem sentido um decréscimo. Aliado a tudo isto está o crescimento exponencial no Porto de unidades hoteleiras, alojamentos locais, enfim, uma série de atividades turísticas e não só hoteleiras, mas também turísticas e de restauração que, de facto, consomem toda esta mão de obra.

Embora tenha dito que a sazonalidade não é tão sentida na cidade do Porto quais são os meses em que esta é menos sentida na sua empresa?

A sazonalidade? Por tipicidade será o período de verão, passagem-de-ano e páscoa. Normalmente, são estas as alturas do ano mais impactantes ainda assim com pouca expressividade relativamente a outras localidades.

Quais é que acha que são os principais problemas desta especificidade para a GRH?

É assim, são vários. A sazonalidade por um lado estamos a falar de contratos com uma maior precarização, portanto por um lado estamos a falar de valores remuneratórios inferiores que, normalmente, implicam menor capacidade de atrair pessoas com qualificação relevante. Quanto menor a qualificação dos trabalhadores, normalmente, maior a necessidade de formação da nossa parte o que significa aqui grandes desafios. Por um lado, temos de apostar muito na formação destas pessoas para que consigam rapidamente inteirar-se de todos os procedimentos e dar apoio efetivo para aquilo que foram contratadas e este é um dos desafios. Por outro lado, a rotatividade da equipa neste cenário é elevada e, portanto, isto apresenta inúmeros desafios não só do ponto de vista da equipa interna, ou seja, das pessoas que necessitam de dar apoio a estes novos elementos mas também para nós Gestores de Recursos Humanos que acabamos por ter aqui uma grande necessidade e grande capacidade de contratação numa altura em que temos um mercado a funcionar neste sentido. Portanto, temos de ser muito ágeis, muito rápidos e muito focados para encontrar as pessoas certas, para a altura certa, no momento certo e isto é um dos grandes desafios da sazonalidade para além dos que já referi.

E para si, a diversidade de trabalhadores que funcionam em horários diferentes é um desafio?

Os horários não são geridos por nós Gestores de Recursos Humanos. Nós temos equipas e chefias que fazem os horários de trabalho. A gestão que nós fazemos tem a ver com gestão de vencimentos e cálculos de direitos. A gestão e alocação de horários de trabalho a pessoas é feita pelos chefes de equipa.

Anteriormente disse-me que um dos desafios na cidade do Porto é a escassez de mão de obra qualificada...

Sim, em várias vertentes, sobretudo, escassez de mão de obra qualificada. É importante referir este aspeto – mão de obra qualificada e tem também obviamente as questões de horário de funcionamento de uma unidade hoteleira que trazem realmente desafios para a GRH porque repare é muito mais fácil capitalizar pessoas de um grupo etário mais jovem pela disponibilidade, porque ainda não têm família e estão à procura de novas experiências mas também rapidamente se cansam destas novas experiências porque querem sempre novas experiências e isso traz-nos desafios de constantemente recrutar, constantemente formar e isto tem a ver com a própria natureza da atividade que, de facto, nas áreas operacionais que são aquelas que são as *core* para o funcionamento de qualquer unidade hoteleira e quando eu digo áreas operacionais digo áreas de cozinha, áreas de copa, área de *housekeeping*, área de *Food and Beverage* (F&B), área de receção, que são as áreas *core* de qualquer setor hoteleiro, nessas áreas, efetivamente temos horários de trabalho rotativos, com turnos que para alguns trabalhadores poderá não ser tão interessante o que temos aqui alguns desafios.

Quando me falou em escassez de mão de obra qualificada estava-se a referir para todas as funções ou para algumas em particular?

Em geral, as principais áreas onde se nota essa dificuldade estamos a falar eventualmente no F&B, ou seja, *Food and Beverage*. O que é que significa isto, significa áreas de mesa, bar e cozinha. Cozinha tem havido um crescimento muito grande de mão de obra qualificada, muito certamente, por toda a publicidade e fascinação que tem havido atualmente por esta área, mas efetivamente nem toda a gente pode ser chefe e passa muito por aí esse nosso trabalho de mistificar o que é realmente a cozinha e não é só ser chefe, até lá chegar são precisos muitos passos mas, efetivamente aqui começa haver um crescimento da mão de obra com expectativas muito muito muito irrealistas daquilo que é a realidade muito fruto desta vertente mais comercial que acaba por criar aqui expectativas que não podem ser, de todo, cumpridas porque a realidade não é só a realidade de criação mas é sim todo o dia-a-dia. Diria que a vertente que tem se calhar menos dificuldade de mão de obra é a vertente de

front office, ou seja, áreas ligadas a receção, são áreas que ainda têm mão de obra e qualificada disponível porque há muitos cursos que permitem habilitar as pessoas para estas funções e há, também, pessoas com interesse por esta vertente. Diria que, realmente, mesa e bar e copa e cada vez mais *housekeeping* porque estamos a ter uma faixa etária cada vez mais envelhecida nesta vertente com todas as problemáticas que surgem quer do ponto de vista de acidentes de trabalho quer do ponto de vista de absentismo e de robustez física necessários para a função que nos vai trazer, a curto prazo, desafios certamente na GRH porque também vai ser uma área que vai diminuir do ponto de vista de candidaturas. Por outro lado, temos cada vez mais candidaturas de cidadãos de nacionalidade estrangeira o que para nós impacta aqui uma série de desafios, desafios do ponto de vista de cultura, de integração de um espaço e de um grupo com filosofias muitas diferentes daquilo que é a própria cultura das pessoas porque vêm de sítios diferentes e naturalmente isto traz desafios também burocráticos porque a contratação de colaboradores estrangeiros em função da nacionalidade é ainda burocraticamente um procedimento muito complexo e muitas vezes estas burocracias impactam na operação na medida em que temos candidatos mas não temos possibilidade de os admitir porque não reúnem as características legais necessárias para tal. A burocracia ainda anda um pouco atrás daquilo que é a necessidade urgente de operação.

Ainda relativamente à escassez de mão de obra. Quais é que acha que são as causas que lhe estão associadas?

A escassez de mão de obra por um lado tem a ver com o aumento exponencial de unidades hoteleiras e turísticas que não há facilidade de formar pessoas para todas as necessidades que estão a surgir e que têm surgido ao longo dos últimos anos com o crescimento do turismo e deste setor. Por outro lado, algumas áreas mais críticas porque tem havido menos procura de formação nessas áreas, por outro lado, cada vez mais a mão de obra que recebemos para algumas funções é estrangeira o que coloca desafios em termos de cultura e de burocracias inerentes a estes processos de integração.

Relativamente a algumas estatísticas que consegui apurar na minha revisão da literatura. Os alojamentos têm uma grande incidência de mão de obra com baixo nível de escolaridade. Tem alguma explicação para isto?

Não tinha essa ideia. Unidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas isso não é tão frequente. Temos alguns trabalhadores com baixa escolarização, sobretudo, em áreas mais operacionais. Estamos a falar de funções de copa e *housekeeping*, de resto, estamos a falar até de colaboradores com um nível de escolaridade de licenciatura e pelo menos 12ºano.

Os alojamentos têm, também, uma incidência de mulheres no emprego total superior à média da economia portuguesa. Tem alguma explicação para isso?

Eu estava a pensar nas nossas unidades e se isso se aplica. Nós tentamos fazer um equilíbrio nas contratações temos sempre esse cuidado mesmo para a apresentação ao cliente não ter só *front office* com homens ou só com mulheres, tentamos fazer sempre um equilíbrio não só do ponto de vista da imagem, mas também do ponto de vista da igualdade de género, procuramos ter sempre esta preocupação. Por isso, confesso que, de cabeça, julgo que temos alguma igualdade nesse ponto de vista, ou seja, não temos mais mulheres, nem mais homens, temos até um bom equilíbrio. Talvez o sítio onde eu vejo menos equilíbrio e vejo claramente uma maior representatividade das mulheres é, sem dúvida, no *housekeeping* pela própria natureza do trabalho certamente e pela própria procura, ou seja, recebemos mais candidaturas de mulheres. Se recebermos uma candidatura de um homem em vinte mulheres é muito. Áreas de manutenção dos hotéis não temos mulheres por exemplo, ou temos muito poucas mulheres. De facto, não é o setor em si que está a absorver mais mulheres, pelo menos do nosso ponto de vista interno, eu acho que tem a ver com a função em si. Temos funções nas quais temos procura de mais homens ou de mais mulheres, por exemplo, os casos clássicos são *housekeeping* mais mulheres e manutenção homens. Mas acho que tem a ver com a própria natureza da função e pelas próprias especificidades da função em que temos, realmente, maior procura de pessoas para a área de *housekeeping* do sexo feminino e o contrário na manutenção do sexo masculino.

Se calhar na área de receção vemos mais mulheres, de facto, mas as áreas de receção não têm só horários diurnos tem também horários noturnos e nessa parte de horários noturnos vemos mais homens por exemplo. Portanto, depende muito de vários fatores como a especificidade das funções mais do que do próprio setor em si.

Em termos de idades, a maior parte dos trabalhadores da sua empresa são jovens?

Depende mais uma vez das unidades hoteleiras. Portanto, temos unidades hoteleiras em que temos um grande grupo de colaboradores pertencentes a uma faixa etária mais nova sobretudo nos hotéis mais recentes do Porto. Aqui, sem dúvida que, a maior parte dos colaboradores não têm mais do que 35 anos. Mas temos, por exemplo, unidades hoteleiras que já têm mais tempo e já têm um histórico connosco há mais de décadas e, nesse caso, até temos uma pirâmide etária mais envelhecida. Temos, por um lado, pessoas acima dos cinquenta em alguns departamentos e depois temos poucos colaboradores na faixa etária dos quarenta e depois temos muitas pessoas abaixo dos trinta. Neste momento estamos a tentar rejuvenescer à medida que vamos tendo saídas, isto é, pessoas para a reforma. Nestas

situações estamos a aproveitar aquilo que é o conhecimento daqueles colaboradores que estão em vias de sair da organização para passá-los a uma população mais rejuvenescida para tentar ter aqui a estrutura a funcionar.

Mas preferem trabalhadores mais jovens?

Retomando aquilo que falamos há instantes, a grande maioria das candidaturas que recebemos são de pessoas abaixo dos 35 anos, desde logo. Acima desta faixa etária temos muito poucas candidaturas. O que é que explica isto? Posso-lhe dizer que, a título de experiência, julgo que tenha a ver com o facto da camada jovem ser aquela que procura mais ativamente emprego, que mais facilidade de mudança de emprego tem face aos mais velhos, que tendencialmente estando mais tempo numa organização tendem a ter uma ligação a essa organização e a quebra dessa ligação normalmente não é feita com tanta facilidade, isso está estudado e realmente é isso que a prática nos tem mostrado. Por outro lado, temos muitos jovens em início de carreira que se candidatam. Por outro lado, temos especificidades na hotelaria como lhe referi há pouco e era aqui que eu ia pegar naquilo que falamos há pouco, pela própria natureza da atividade, implica que haja uma grande disponibilidade da parte do trabalhador do ponto de vista horário, seja por turnos, seja por folgas rotativas e, normalmente, a partir da faixa etária dos 30/35 em diante começamos a ter aqui algumas dificuldades porque estamos a falar da conciliação da vida pessoal e familiar com a vida de trabalhador e estamos a falar de uma faixa etária que começa a constituir família e que começa a criar alguma dificuldade a manutenção de horários por turnos e folgas rotativas e talvez por isso, digo eu, tenhamos também menos candidaturas nesse sentido. Não somos propriamente nós que procuramos pessoas mais jovens, procuramos pessoas com a disponibilidade para aquilo que nós necessitamos de acordo com a natureza da própria operação e, normalmente, isso acontece nas pessoas mais jovens.

E relativamente aos trabalhadores estrangeiros sente que existem cada vez mais nas unidades hoteleiras?

Sim, cada vez mais.

Entendo que então tenha trabalhadores estrangeiros na sua empresa?

Temos, temos.

Existem vantagens ou inconvenientes em contratar trabalhadores estrangeiros face a nacionais?

Agora fiquei baralhada com a questão.

Acha que existem vantagens na contratação de trabalhadores de nacionalidade estrangeira face aos nacionais como por exemplo diversidade cultural nas empresas?

Não vejo vantagem. Neste momento, a contratação de estrangeiros tem sido um recurso no fundo porque para algumas funções não temos candidaturas de portugueses, é um bocadinho por aí. Não é tanto a nossa preferência, mas sim a nossa necessidade porque efetivamente em algumas funções não temos mão de obra de portugueses que procurem e temos efetivamente procura de estrangeiros e, por isso, mais uma vez, dada a mão de obra que procura e face à nossa necessidade, temos estas contratações.

Sente que os trabalhadores que se candidatam estão bem formados?

Depende. Temos muito boas escolas de formação inclusivamente, nós temos um hotel escola. Eu acho que nós temos, cada vez mais, um ensino técnico-profissional a começar aqui a fazer algum trabalho de qualidade e temos realmente muito bons candidatos que vêm de escolas especializadas do setor do turismo e da hotelaria e que vêm já bem preparados. Claro que a formação teórica não chega depois a prática vai ser muito importante para o crescimento de um profissional, portanto eu acho que têm sempre de se alinhar estas duas coisas daí precisamente termos este hotel escola que visa precisamente dar este tipo de ferramentas e competências.

A formação deve então ser assegurada por quem?

A formação tem de ser sempre assegurada por todas as partes. A formação é essencial para o crescimento de um profissional. Temos, por um lado, pessoas que à partida já vêm com alguma formação nesta área o que faz toda a diferença na capacidade de acompanhar o ritmo de trabalho e nas bases que vão ter mas, obviamente, que a formação não se restringe aquilo que é a parte teórica e académica, a formação depois é a continuidade no mundo de trabalho e aí é responsabilidade de cada empresa e dos próprios trabalhadores que por sua iniciativa possam também ter necessidade de apostar na mesma. Portanto, é necessária a formação ao longo do período sendo que a formação não é o único pilar de competência técnica ou individual ou das *soft skills* dos trabalhadores. A formação é uma parte do desenvolvimento dos colaboradores e tudo o resto faz-se no dia-a-dia com a prática profissional.

Este hotel escola é então onde vocês dão a formação aos colaboradores?

Nós damos formação, está previsto legalmente o mínimo de horas de formação anual e nós cumprimos com os planos anuais de formação, quer do ponto de vista legal quer do ponto de vista daquilo que são as estratégias e orientações do grupo. À parte disso, temos um hotel que funciona como um hotel escola que acolhe os alunos, além de estagiários de várias entidades e que tem este cariz meramente formativo.

Daquilo que estou a perceber, isto não se deve aplicar à sua empresa, mas, quando a procura aumenta e as contratações são realizadas com pouca antecedência, algumas

práticas de GRH como a análise e descrição de funções e a formação são sempre realizadas?

São sempre realizadas, independentemente do volume. O acolhimento e integração é dos processos mais importantes para a garantia da qualidade da integração e da manutenção do vínculo. Dizem isso vários estudos e diz-me isso a prática. A qualidade do acolhimento e da integração do colaborador vai ditar muitas vezes o sucesso e a manutenção do mesmo, portanto esta prática nunca é descurada.

Normalmente fazem com quanta antecedência?

Como assim, o acolhimento?

Sim, por exemplo.

Nós temos um plano de acolhimento formal de uma semana em que a pessoa é admitida e faz toda a formalização contratual, visualiza vídeos e tutoriais de normas e procedimentos internos da empresa e acompanha essa pessoa a alguém mais sénior da função que essa pessoa vai fazer para ser, no fundo, o seu espelho naquela primeira semana de integração. Poderá ser uma chefia ou um colega, enfim, há sempre alguém que vai dar esse apoio durante este período inicial de integração para garantir que todos os procedimentos são passados e que a pessoa nunca vai estar sozinha antes de ter a capacidade para.

As estatísticas também revelam que este é um setor com baixos salários. Quais é que acha que são as razões para este baixo nível salarial?

É assim...a razão para os níveis salariais aplicados tem a ver sempre com os volumes de negócio. Portanto, uma empresa para dar continuidade tem de ter lucro e as margens de lucro em hotelaria não são as maiores ao contrário daquilo que se especula. Há unidades de negócio onde as margens de lucro são muito superiores porque estamos a falar de um negócio que é de pessoa para pessoa e que depende das pessoas para funcionar e depende de clientes para funcionar. Ao passo de que, por exemplo, uma indústria tem a ver com a sua capacidade produtiva, por um lado, tem lucro com o seu volume de encomendas e com a sua capacidade de dar resposta. Nesta aritmética é diferente a possibilidade de obter margens de lucro. Em hotelaria as margens são um bocadinho mais esbatidas comparativamente a outros setores. Temos, também, efetivamente funções menos especializadas ou menos qualificadas comparativamente com outros setores, por exemplo, o setor de energia é um setor que carece de mão de obra profundamente especializada logo, mão de obra profundamente especializada implica um maior pagamento. Não estou, por isto, a desvalorizar as competências de algumas funções em hotelaria mas, efetivamente, em termos de tempo de aprendizagem e de investimento em formação se calhar não é aquela onde há o maior

investimento comparativamente a outras e face também às margens de lucro se calhar explica as diferenças salariais.

Mas acha que este baixo nível salarial pode criar uma má imagem para quem se está a candidatar para o setor?

É assim... não consigo responder-lhe muito bem a essa questão porque isso já é a expectativa de alguém de fora. Não sei muito bem responder-lhe a isso. Eu acho que efetivamente as pessoas procuram valores salariais mais apetecíveis e dirá o mercado e o funcionamento das empresas como é que vai funcionar no futuro. Se, efetivamente, continuarmos a ter cada vez menos colaboradores especializados para determinadas funções obviamente que o mercado ditará que vai haver a necessidade de aumentar salários para conseguir capitalizar os melhores, isto é o mercado a funcionar. Mas, em geral, julgo que é uma questão de mercado, essencialmente. Não sei muito bem como lhe responder.

Acha então que as remunerações estão adequadas atendendo às exigências que se pede a cada colaborador?

Julgo que estão adequadas. Há uma equivalência geral neste setor em termos de remunerações.

Já falamos também um pouco da rotatividade, mas gostava de saber se este é realmente um problema importante para as empresas?

Sim, sem dúvida. A rotatividade é, neste momento, um dos principais desafios porque obviamente investimos numa pessoa para dar formação, essa pessoa estava a ficar funcional para a função e, de repente, essa pessoa é absorvida no mercado por outra proposta considerada mais apetecível. Obviamente que sabemos que temos oportunidades de carreira interna, mas nem sempre as oportunidades de carreira são tantas quantas as necessidades que temos internas de pessoas com necessidade em bolsa de carreira. No fundo é essa a equação e no meio disto tudo temos de lidar com os desafios que isto coloca que, efetivamente, são vários.

Esta rotatividade então deve-se às várias oportunidades que existem no mercado?

Sim, exatamente. O mercado está, ou pelo menos esteve até agora, bastante forte na proliferação de vários empreendimentos turísticos de várias naturezas e isto obviamente torna apetecíveis as movimentações porque, efetivamente, o mercado está a funcionar muito bem neste setor e, de facto, a rotatividade é bastante elevada em grande parte por isso.

Acha então que as pessoas procuram remunerações mais altas, melhores recompensas?

Normalmente, sim. As pessoas quando saem procuram remunerações mais altas, procuram outros horários de trabalho. Como referi, em hotelaria, temos horários rotativos e isso é um constrangimento para quem quer constituir família e cada vez vê-se que, chegando a uma determinada faixa etária, não há oportunidades internas que permitam ir nesse sentido e, de facto, podemos perder as pessoas e isso é um desafio, efetivamente, é por aí.

Têm algum sistema de recompensas?

Como assim?

Para além das recompensas monetárias têm outro tipo de recompensas?

Sim, efetivamente o setor hoteleiro é um setor onde se propicia esse tipo de pagamentos.

Estou a falar disto porque alguns participantes referiram que utilizavam como estratégia para reter os trabalhadores os sistemas de remunerações e recompensas...

Efetivamente, como lhe disse este é um setor onde se propicia a este tipo de benefícios por exemplo as gorjetas dos turistas, isso é uma gestão que não passa pelos Gestores de Recursos Humanos, de todo. Estamos a falar de um pagamento direto e é algo que nos transcende. Temos sim políticas de remuneração e de gestão de benefícios internos perfeitamente enquadradas naquilo que são as práticas e os procedimentos legais existentes, atualmente, em vigor.

Então, no geral, quais são para si os principais desafios atualmente sentidos?

Estamos a falar da escassez de mão de obra e da necessidade de ter de dar mais formação interna para poder reconverter pessoas e qualificá-las para determinadas funções porque o mercado assim o exige e obviamente que isto traz desafios porque por um lado traz custos para as necessidades de formação e por outro lado, também, necessidade de ter colaboradores disponíveis para se disponibilizarem para dar este tipo de formação. Claro que isto gera desafios. Encontrar pessoas qualificadas não encontrando arranjar alternativas de operação para lhes dar formação. Portanto, sim, claro.

Utiliza algumas estratégias para lidar com estes desafios?

Essencialmente nós vamos analisando as situações caso a caso, ou seja, nós temos um plano de formação integral e transversal, depois temos um plano de necessidades individualizadas para cada colaborador e depois vamos acompanhando cada colaborador no sentido de lhes dar as ferramentas necessárias para poder desenvolver a sua atividade profissional com a máxima qualidade.

Para terminarmos, como é que a sua unidade hoteleira tem lidado com tudo o que está a acontecer no país acerca do Coronavírus?

Ora bem, neste momento, é a pergunta do dia. Obviamente que estamos a falar de uma situação muito atípica, nunca antes vivida e neste sentido estamos a tomar as medidas necessárias. Temos planos de contingência para evitar que funções que possam ser realizadas através de casa estejam a ser feitas dessa forma. Estamos a tomar medidas profiláticas no sentido de salvaguardar pessoas que possam ter estado em contacto com alguém infetado para se precaverem a elas e aos demais colaboradores, portanto, essas pessoas não vão trabalhar. Vamos acompanhando as pessoas ao longo dos dias de isolamento para verificar se há ou não a manifestação de algum sintoma. Temos uma série de decisões constantes a serem alteradas e tomadas com o intuito de percebermos que tipo de serviços podemos ou não encerrar e podemos ou não dar continuidade e de que forma. Com a máxima calma possível estamos a tomar uma série de decisões que por um lado protejam as pessoas e que por outro não inviabilizem, de todo, o negócio.

Acha que isto vai trazer ou já está a trazer alguns problemas para a GRH?

Completamente. Não vai trazer, já está a trazer como é óbvio porque implica tomadas de decisões constantes que envolvem não só saúde como também lucro e, portanto, neste balanço é complicado.

E os trabalhadores o que estão a sentir?

Acho que, acima de tudo, conseguimos fazê-lo rapidamente, ou seja, antecipamos em muito aquilo que já estamos a ver agora a acontecer no setor, acho que conseguimos ganhar um bocadinho por essa antecipação porque rapidamente percebemos que isto ia dar algum constrangimento grande, não sabíamos há duas semanas que seria de tal ordem. De facto, há duas semanas se me perguntasse se calhar iria dizer que não íamos fechar. Acho que é notória a rapidez com que as coisas têm evoluído e daí a grande necessidade de tomar decisões rápidas, ágeis e coerentes no meio disto tudo e daí os grandes desafios serem esses. E pronto, essencialmente, é ir acompanhando todos os dias a evolução destas situações e tomar decisões para conseguir sobreviver no meio de tudo isto.

Participante 4

Quais as especificidades do setor hoteleiro (se é que considera que existem) que o tornam particularmente desafiante para o Gestor de Recursos Humanos?

Uma das principais especificidades é o *turnover* das equipas.

Sente que a sazonalidade é um problema importante para o setor? E para esta unidade hoteleira?

Sim.

Se sim, como é que a sua empresa gere a sazonalidade?

A sazonalidade é gerida desde logo com a projeção do orçamento anual de cada unidade hoteleira.

Quais são os meses em que a sazonalidade é menos sentida na sua empresa?

Por norma os meses de sazonalidade são entre maio e setembro.

Quais os principais problemas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) com que a sua unidade hoteleira se defronta para lidar com esta questão de sazonalidade?

O recrutamento das equipas atempadamente para fazer face às necessidades operacionais.

Nas unidades hoteleiras há especificidades relacionadas com os horários de trabalho.

Como é que a sua empresa gere a diversidade de trabalhadores que funcionam em horários diferentes?

A hotelaria trabalha por turnos, as escalas dos turnos deverão ter o número de funcionários necessários para a operação desse turno. Por exemplo, o turno do serviço de pequeno-almoço normalmente tem reforço da equipa com colaboradores contratados em regime *part-time*, para dar resposta nessa operação.

Quais os principais problemas de GRH com que a empresa se defronta para lidar com esta questão?

Os horários são geridos pela chefia tendo em conta a operação prevista para a semana seguinte (número de hóspedes), as necessidades pessoais a nível de horários, ausências previstas de férias ou exames para colaboradores com estatuto trabalhador estudante, etc...

Considera que o setor hoteleiro tem um problema de falta de mão de obra? Se sim, em relação a todas as funções ou apenas para as funções qualificadas? Quais?

O crescimento do turismo e do número de unidades hoteleiras provocou falta de mão de obra qualificada para o sector, nomeadamente, para as funções de restauração.

E no caso desta unidade hoteleira, têm existido problemas de escassez de mão de obra? Se sim, para que funções?

Esta unidade hoteleira também sentiu escassez de mão de obra, principalmente para funções na área de F&B.

No caso de entender que a escassez de mão de obra é um problema do setor/empresa quais as causas que entende que estão associadas a essa questão?

Crescimento do número de unidades hoteleiras na cidade, a falta de cursos especializados para o setor.

Os alojamentos têm uma grande incidência de mão de obra com baixo nível de escolaridade. De acordo com a sua experiência, tem alguma explicação para isto? Qual?

Pela minha experiência, de acordo com a função, procuramos o perfil para o melhor enquadramento nas tarefas, considerando-se importante a formação na área e experiência na função. Contrariando as estatísticas para esta área também recebemos, cada vez mais, perfis com formação superior que procuram oportunidades de carreira na hotelaria.

Os alojamentos têm uma incidência de mulheres no emprego total superior à média da economia portuguesa. Em seu entender existe alguma razão específica ao setor para este facto? Qual (ou quais)?

Penso que tanto as mulheres como os homens são bons profissionais nesta área de atendimento e acolhimento de pessoas. Releva-se diferenciador a empatia que se cria com os clientes.

Do seu ponto de vista esta é uma questão que tem a ver, sobretudo, com o lado da oferta de trabalho (há mais mulheres do que homens a se candidatar a empregos neste setor) ou com o lado da procura de trabalho (os empregadores preferem recrutar mulheres do que homens)?

De facto, temos constatado mais candidaturas de mulheres, mas na avaliação dos perfis prevalece as características e as competências para a função que estamos a preencher, independentemente de ser homem ou mulher. Não é uma preocupação, mas, por norma, tentamos ter sempre equipas mistas.

Os alojamentos têm, também, uma elevada concentração de mão de obra jovem. Isto passa-se na sua empresa? Se sim, porquê?

Temos equipas jovens que iniciam a carreira hoteleira na nossa empresa, alguns iniciam essa experiência com a realização de um estágio e, posteriormente, de acordo com as oportunidades, têm possibilidade de permanecer na empresa.

Na sua empresa há trabalhadores estrangeiros?

Sim, temos alguns colaboradores estrangeiros.

Vê vantagens/inconvenientes em contratar trabalhadores estrangeiros face a nacionais? Quais?

As candidaturas são recebidas e avaliadas no contexto do processo de recrutamento, como as candidaturas nacionais, de acordo com o perfil e competências para a função.

Entende que há um problema de falta de formação dos candidatos aos empregos no setor?

Nos dois últimos anos constatamos muitas candidaturas com formação noutras áreas, tentando oportunidades de carreira na hotelaria.

Se sim a que se deve, em seu entender, essa falta de formação?

Os cursos de turismo e hotelaria não estão a formar o número suficiente de profissionais para esta área.

E quem deveria assegurar a formação: as empresas? os candidatos aos empregos? as entidades externas (quais)?

As entidades públicas deveriam ter essa preocupação, tipo de cursos mais adaptados às necessidades do setor.

Normalmente, na sua empresa, dão formação aos trabalhadores?

A nossa empresa promove formação interna (presencial e *on-line*) e externa.

Quando a procura aumenta e as contratações são realizadas com pouca antecedência, a análise e descrição de funções; o acolhimento e integração e a formação são práticas sempre realizadas na sua empresa?

Para todos os colaboradores que são admitidos é feito o processo de acolhimento e integração. Numa primeira fase, os Recursos Humanos fazem a introdução aos processos e práticas da empresa, e depois pela chefia no local de trabalho, conhecimento da unidade, da secção e integração com os colegas.

Se sim, com quanta antecedência?

Sempre antes do colaborador iniciar funções, dois/três dias.

O setor hoteleiro é retratado como tendo salários baixos. Concorde? Em seu entender quais as razões para este baixo nível salarial?

Em Portugal este setor é mal remunerado, as tabelas salariais devem ser revistas, sem dúvida. Na hotelaria temos profissionais com competências e multivalências, falam línguas, e que, para ficarem numa organização têm de perceber que vale a pena. Em muitas das funções as gorjetas são uma componente importante da remuneração efetiva.

Acha que as baixas remunerações constituem um problema para o setor? Porquê?

Pode ser um problema se quisermos continuar a ter profissionais qualificados.

Seria desejável que as remunerações no setor fossem mais elevadas? Porquê?

Na nossa empresa a remuneração mínima é acima do valor do salário mínimo nacional, sendo atualizado anualmente.

O setor hoteleiro é, também, considerado como tendo uma elevada rotatividade da mão de obra. De acordo com a sua experiência este é um problema relevante para as empresas do setor? Se sim porquê?

A maioria das situações resulta da operação sazonal, mas também o facto de termos equipas jovens que procuram novos desafios, nem sempre o crescimento da empresa e as oportunidades internas acompanham esses *timings* individuais na resposta aos objetivos de progressão profissional, alguns colaboradores acabam por sair da organização.

Na sua organização está implementado algum sistema de recompensas?

Temos política de atribuição de prémios bimensais cuja eleição é feita pelos clientes três vezes por ano, mas também temos a eleição feita pelas chefias e pelos colegas.

Acha que o sistema de remunerações e recompensas são o meio mais adequado para atrair e reter os trabalhadores?

De acordo com as metas estabelecidas temos incentivos que resultam na atribuição de benefícios trimestrais e anuais. Pensamos que os benefícios atribuídos traduzem justamente o alcance dos objetivos propostos.

Nos anos recentes o setor hoteleiro (e o turismo em geral) tem tido um crescimento muito elevado. Do ponto de vista desta empresa quais têm sido os principais desafios para a GRH?

Retenção dos trabalhadores.

E como é que a empresa tem lidado com eles?

Promovendo a progressão profissional na organização.

Utiliza algumas estratégias para lidar com estes desafios?

Existem programas de desenvolvimento de competências a curto e médio prazo, por exemplo os programas *Time To Move* e *Growing Together*.

Como é que a sua unidade hoteleira tem lidado com tudo o que está a acontecer no país acerca do Coronavírus?

Com a evolução da pandemia, juntamente com a declaração de estado de emergência, foram implementadas as medidas adotadas pelo Governo, numa primeira fase com medidas de prevenção e contenção e posteriormente com o encerramento das unidades.

Quais é que acha que estão a ser/vão ser os principais problemas para a GRH desta pandemia?

Sabemos que se trata de um problema global com impacto direto e imediato na nossa atividade, a retoma económica será lenta em todos os países, de acordo com a evolução do setor serão tomadas as melhores decisões com vista à preparação e organização das equipas para continuarmos a prestar o melhor serviço aos clientes.