

# Os Recursos Humanos e o Turismo: Um estudo de percepção dos residentes nos Açores

Dissertação de Mestrado

Catarina Miranda Oliveira

Mestrado em

**Ciências Económicas e Empresariais**



Ponta Delgada  
2021

# Os Recursos Humanos e o Turismo: Um estudo de perceção dos residentes nos Açores

Dissertação de Mestrado

Catarina Miranda Oliveira

**Orientador**

Prof. Doutor José António Cabral Vieira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos.

## RESUMO

A gestão dos recursos humanos é um dos desafios mais importantes para a indústria da hospitalidade. O turismo é um dos setores em maior crescimento a nível mundial, sendo responsável pelo desenvolvimento social e económico das regiões e países com oferta turística. Os Açores não são exceção, apresentando, também, um significativo aumento da atividade turística, pelo que existem grandes expectativas para o desenvolvimento contínuo e sustentável neste território. O setor do turismo necessita de recursos humanos especializados e dotados de um conjunto de competências que se coadunem com o nível de serviço pretendido pela indústria. A formação é, assim, a melhor ferramenta para preparar, capacitar e habilitar os recursos humanos. Com base nos resultados obtidos a partir de uma amostra, observou-se que os residentes nos Açores têm uma visão bastante positiva do turismo, acreditando no seu potencial económico e social, encontrando mais efeitos positivos do que negativos decorrentes da atividade turística. Por sua vez, os residentes associam enorme valor e importância à formação e qualificação dos recursos humanos na área do turismo, enquanto fator primordial na qualidade do serviço prestado. A perceção dos inquiridos sobre este assunto é, no entanto, heterogénea, variando, nomeadamente, com alguns atributos sociodemográficos.

Palavras-chave: Açores, competências, formação, recursos humanos, turismo.

## **ABSTRACT**

Human resource management is one of the most important challenges for the hospitality industry. Tourism is one of the fastest growing activities in the world, being responsible for the social and economic development of regions and countries with such activity. The Azores are no exception, showing a significant increase in tourist activity and imposing great expectations for the continuous and sustainable development of tourism in this territory. The tourism sector needs specialized human resources, endowed with a set of competencies that are in line with the level of service sought by the industry. Training is, thus, the best tool to prepare and qualify human resources. Based on the results obtained from a sample, it was observed that residents in the Azores have a very positive view on tourism, believing in its economic and social potential and finding more positive than negative effects arising from it. Moreover, residents associate enormous value and importance to the training and qualification of human resources in the tourism field, as a major factor for the quality of the service provided. The respondents' perception on this subject is, however, heterogeneous, varying, namely, with some sociodemographic attributes.

Key-words: Azores, human resources, skills, tourism, training.

## **AGRADECIMENTOS**

A realização desta dissertação de mestrado foi somente possível graças ao apoio e contributo, de forma direta ou indireta, de várias pessoas, às quais expresso algumas palavras de agradecimento e profundo reconhecimento.

Ao professor Doutor José António Cabral Vieira, agradeço todo o seu apoio, orientação e colaboração durante o percurso de construção da presente dissertação.

Aos meus amigos, Catarina, Sara e Vanessa, pela amizade e por continuamente me encorajarem. Aos meus colegas, Artur, Renato, Rita e Susana, pelo apoio, colaboração e pelo enorme espírito de entreajuda.

Por último, um agradecimento muito especial ao meu marido, Duarte, pelo amor, apoio e encorajamento incondicionais.

## ÍNDICE

RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA .....	4
2.1. Turismo .....	4
2.2. Recursos Humanos .....	14
2.2.1. Recrutamento, seleção e integração .....	17
2.2.2. Desenvolvimento pessoal.....	19
2.2.3. Satisfação no trabalho .....	20
2.2.4. Cultura organizacional como fator de retenção.....	21
2.2.5. Liderança e o papel do gestor.....	23
2.2.6. Práticas de motivação.....	25
2.2.7. Retribuições e benefícios variados.....	25
2.2.8. Análise e avaliação de desempenho .....	27
2.2.9. Formação contínua ajustada às necessidades individuais .....	28
2.2.10. Gestão de carreiras (promoções) e preparação para a reforma .....	30
2.2.11. Políticas de higiene, segurança e saúde no trabalho.....	31
2.3. O turismo e os recursos humanos .....	32
CAPÍTULO III – ANÁLISE EMPÍRICA .....	45
3.1. Apresentação do problema a analisar .....	45
3.2. Dados .....	45
3.3. Análise descritiva da amostra .....	46
3.4. Análise de regressão .....	62
CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES .....	75

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Idade dos Inquiridos .....	47
Tabela 2 - Concelhos de Residência dos Inquiridos.....	50
Tabela 3 – Composição do agregado familiar dos Inquiridos .....	52
Tabela 4 – Profissões dos Inquiridos.....	53
Tabela 5 – Diversos ramos de atividade com ligação turística com que trabalha direta ou indiretamente.....	55
Tabela 6 - Perceção quanto à qualidade dos serviços prestados. ....	56
Tabela 7 - Opinião dos inquiridos quanto à importância da formação.....	57
Tabela 8 - Opinião quanto aos colaboradores da área do turismo realizarem mais formações... 59	
Tabela 9 - Considera que a oferta formativa é suficiente? .....	60
Tabela 10 - Realiza recrutamento na área do turismo? .....	60
Tabela 11 - Maiores dificuldades no recrutamento. ....	61
Tabela 12 - Descrição das variáveis explicativas (independentes). ....	64
Tabela 13 - Perceção do nível médio de formação das pessoas que trabalham diretamente no sector do turismo (modelo Probit Ordenado). ....	67
Tabela 14– Probit Ordenado: efeitos marginais (Modelo 1).....	69
Tabela 15 - Probit Ordenado: efeitos marginais (Modelo 2).....	70
Tabela 16 - Perceção sobre a existência de falhas na formação (modelo Probit: 1=Sim 0=Não). .....	72
Tabela 17 - Perceção sobre a existência de um esforço estratégico e contínuo de formação diversificada na área do turismo (modelo Probit: 1=Sim 0=Não).....	74

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Género dos Inquiridos.....	46
Figura 2 – Distribuição dos Inquiridos por Ilha .....	49
Figura 3 - Habilitações Literárias dos Inquiridos .....	51
Figura 4 - Estado Civil dos Inquiridos .....	51
Figura 5 - Nível de rendimento anual líquido dos agregados familiares dos Inquiridos.....	52
Figura 6 - Trabalha em empresa do setor turístico? .....	54
Figura 7 – Trabalha, de forma direta ou indireta, com empresas de prestação turística?.....	54
Figura 8 - Opinião quanto ao turismo contribuir para o desenvolvimento económico, social e local.....	55
Figura 9 - Recetividade da população açoriana quanto às oportunidades que o turismo cria ....	56
Figura 10 - Considera que, no geral, existem falhas de formação?.....	57
Figura 11 - Áreas onde existe maior carência de formação. ....	58
Figura 12 - Nível médio de formação dos colaboradores do setor do Turismo. ....	58
Figura 13 - Conhecimento da oferta formativa na área do turismo.....	59
Figura 14 - Existe um esforço, estratégico e contínuo, de formação diversificada no setor do Turismo? .....	60
Figura 15 – Os jovens encaram a área do turismo como oportunidade de trabalho? .....	61
Figura 16 - O Turismo é um setor em que vale a pena apostar? .....	62

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Os recursos humanos constituem o capital humano presente nas empresas. Assim, entende-se por recursos humanos o conjunto de pessoas que colaboram numa empresa, orientando as suas ações e funções para a prossecução dos objetivos empresariais. São, pois, uma massa laboral heterogénea, dotada de competências e talentos diversos que deverão ser trabalhados numa ótica de gestão e de desenvolvimento de capacidades cognitivas, num contexto que se caracteriza por uma imensa competitividade económica e especialização profissional.

Os recursos humanos são cada vez valorizados e, como tal, a maioria das empresas, ou mesmo países e regiões, preocupam-se com o leque de questões relativas à qualidade e gestão dos mesmos. A gestão de recursos humanos é o conjunto de práticas de gestão através das quais se pretende assegurar que os colaboradores continuem a ser produtivos e que desempenhem as suas funções de acordo com os padrões estabelecidos.

O turismo é uma das áreas de atividade que necessita de recursos humanos especializados e dotados de um conjunto de competências que se coadunem com o nível de serviço pretendido pela indústria e pelos seus clientes. É, atualmente, um dos maiores setores em crescimento a nível mundial, responsável pelo desenvolvimento social e económico das regiões e países com oferta turística. No entanto, a competitividade no mercado internacional requer, entre outros aspetos, recursos humanos devidamente qualificados.

Os Açores não são exceção, apresentando, também, um significativo aumento da atividade turística. Os principais fatores apontados para o crescimento do turismo nos Açores são as características do destino e a receptividade da população para o desenvolvimento turístico. Existem grandes expectativas para o desenvolvimento do turismo nos Açores, não só pela sua importância económica, como por todo o conjunto de desenvolvimento e de vantagens que cria. Relativamente ao investimento na área do turismo, o Governo dos Açores apoia o setor com a definição de verbas de apoio ao investimento, à promoção do destino e à formação e qualificação de recursos humanos. A região está, assim, focada e tem trabalhado no planeamento e análise do desenvolvimento do turismo nos Açores, para as suas várias ilhas. Destaca-se, ademais,

o investimento privado em diversas áreas de negócio relacionadas com o turismo, nomeadamente no alojamento, na restauração, em atividades de animação turística, em serviços de transporte, entre outros.

Não obstante este contexto, o desenvolvimento do turismo nos Açores coloca-nos perante uma série de desafios, nomeadamente a nível de recursos humanos. Preparar, qualificar e especializar os colaboradores já afetos às várias empresas de atividades turísticas, bem como formar os jovens que pretendam ingressar no setor são alguns dos obstáculos a colmatar e a superar. Aliás, os destinos turísticos competem entre si, assumindo a qualidade, a qual depende dos recursos humanos envolvidos, certamente um papel preponderante.

De facto, a imagem da qualidade do destino é percecionada pelo nível de serviço do setor. Os padrões de qualidade exigidos, também, ao nível de serviço são muito elevados, caracterizando-se, cada vez mais, pela procura de um atendimento de excelência. Assim, a prestação de serviços de hospitalidade e de atendimento deve ser solidificada numa forte formação de base, nomeadamente em línguas e na arte de bem receber.

Como tal, torna-se prioridade trabalhar os recursos humanos numa ótica de especialização estratégica e contínua, no suprimento de falhas de competências, utilizando, para tal, as diversas formas de valorização e formação contínuas no decorrer da relação de trabalho vigente. A formação capacita e ajuda a preparar os recursos humanos, tornando-os mais capazes e devidamente habilitados para trabalhar nas diversas áreas. Para além disso, pretende-se que os jovens encarem a área do turismo como atrativa e como potenciadora de oportunidades de trabalho.

Uma vez que o setor do turismo envolve uma diversidade enorme de empresas, é de suma importância avaliar e perceber as dificuldades ou carências formativas dos recursos humanos, bem como as competências mais desejadas. Por conseguinte, o conjunto de perceções que os residentes no arquipélago dos Açores têm sobre o turismo são muito importantes para a aceitabilidade do setor e para a hospitalidade oferecida aos visitantes. A forma como os residentes açorianos percecionam o turismo, em todo o arquipélago, é bastante positiva. Os residentes valorizam o turismo, acreditando no seu potencial económico e social, encontrando mais efeitos positivos do que negativos decorrentes da atividade turística.

Na senda desta breve contextualização, o objetivo deste estudo passa por desenvolver uma análise empírica sobre a perceção dos residentes nos Açores relativamente à qualificação dos recursos humanos na área do turismo, pela perspetiva do residente. Os dados recolhidos foram obtidos através da realização de um questionário em todas as ilhas dos Açores, sendo, posteriormente, analisados estatisticamente.

A dissertação encontra-se estruturada em quatro capítulos. O Capítulo II, que se segue, corresponde à revisão de literatura, onde se expõe o enquadramento de fundamentação teórica sobre as temáticas dos recursos humanos e do turismo. No Capítulo III apresentam-se os dados e faz-se uma análise empírica sobre o tema apreço. No Capítulo IV encontram-se descritas as principais conclusões e sugestões a prosseguir.

## CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Turismo

O turismo, segundo a UNWTO – United Nations World Tourism Organization – (2020), é o fenómeno social, cultural e económico que envolve o movimento de pessoas para países e lugares, fora do seu ambiente normal, para fins pessoais ou profissionais. Essas pessoas são chamadas de viajantes, podendo ser turistas ou excursionistas, residentes ou não residentes. O turismo potencia, direta e indiretamente, um aumento da atividade económica nos locais visitados, principalmente devido à procura de bens e serviços. Como tal, o turismo tem implicações na economia, no ambiente natural, nos destinos, na população e nos próprios turistas.

Vários autores referem nos seus estudos múltiplas possíveis definições para o conceito turismo. Todas estas definições apresentam pontos comuns, nomeadamente a ideia de viagem para outro espaço, fora do âmbito de residência (Cooper et al., 2000; Urry, 1999; Farhangmehr e Simões, 1999; Tribe, 1997; Cunha e Abrantes, 2013).

Assim, para Cooper et al. (2000), o turismo é a atividade de quem viaja ou visita um lugar ou ponto de atração fora do seu local de residência, num espaço temporal limitado, para fins de lazer ou de trabalho.

Por sua vez, Urry (1999) descreve o turismo como o movimento de pessoas para locais e destinos fora dos seus locais habituais de residência, visando a prática de atividades de lazer, diferentes das da sua rotina diária. Estas atividades são, geralmente, pontuais e muito desejadas pelo seu carácter de lazer e as deslocações caracterizam-se por serem de curta duração.

Por conseguinte, para Tribe (1997), o turismo é o conjunto dos fenómenos e das relações que emergem da interação em regiões emissoras e recetivas de turistas, empresas fornecedoras, órgãos de governo, comunidades e ambientes.

Na mesma linha de pensamento, Farhangmehr e Simões (1999) descrevem o turismo como o fenómeno que movimenta milhões de pessoas em todo o mundo,

assumindo-se como um dos principais motores de uma economia à escala global. Todos os anos, em muito devido às alterações frequentes no ambiente do turismo, este setor fomenta a competição entre e dentro dos destinos turísticos, tornando-se, cada vez mais, numa atividade multifacetada e geograficamente complexa, onde diferentes serviços são solicitados e fornecidos em diferentes estágios, desde a origem até ao destino.

Cunha e Abrantes (2013) definem o turismo como um sistema de funcionamento equilibrado, a partir do qual uma indústria enorme oferece uma panóplia de serviços e de produtos integrados. Por isso, e de acordo com Courant (1994), o turismo tem tido um crescimento popular baseado em impactos económicos e oportunidades de emprego, ressaltando-se que a criação de empregos é uma das primeiras preocupações dos governos e dos trabalhadores.

Ainda para uma mais lata compreensão do que significa, o turismo, segundo Gruescu et al. (2008), é uma indústria diversificada e com potencial económico, não obstante a sua natureza fragmentária e muito diversa, em termos organizacionais, operacionais e em resultados económicos. Isto poderá conduzir ao pensamento de Lacher e Oh (2012) que afirmam que é de entendimento comum que o turismo é uma indústria de baixo rendimento e de baixos salários. Por conseguinte, para Mazanec et al. (2007), a procura do lucro é, assim, fundamental para a longevidade das empresas de prestação de serviços turísticos.

Por sua vez, Baum (2015) descreve-nos o setor do turismo como um setor maleável e flexível, que absorve e implementa mudanças decorrentes de várias influências, nomeadamente pela própria natureza da atividade que incorpora em si mudanças de acordo com os destinos de origem e com os destinos escolhidos.

Irrefutável será a posição da UNWTO (2020), segundo a qual o turismo representa um dos setores economicamente mais importantes à escala global. O seu volume de negócios iguala ou, até mesmo, ultrapassa o volume de negócios dos setores do petróleo, da alimentação ou da indústria automóvel. Por outro lado, e ao mesmo tempo, é, também, o motor de desenvolvimento de muitos países e regiões. Este crescimento origina, por um lado, competitividade e, por outro, diversificação entre os destinos. A indústria do turismo, ainda de acordo com a UNWTO (2020), é composta por várias atividades turísticas que, normalmente, produzem produtos característicos do turismo. O setor do turismo é, assim, o *cluster* de unidades de produção

em diferentes setores que fornecem bens de consumo e serviços procurados pelos visitantes.

De acordo com a mesma fonte (2020), o turismo internacional tem crescido a taxas relativamente altas, assim como a sua participação no PIB e no emprego. Existem diversos estudos que comprovam a existência de uma relação positiva entre o crescimento do turismo e o crescimento económico. Ressalve-se, todavia, que a crescente concorrência entre destinos no mercado turístico global obriga a baixar os preços, o que diminui o crescimento económico esperado nas áreas menos competitivas.

Nesta mesma senda, a OCDE (2012) também define o turismo como um fenómeno social e económico de escala mundial, sendo agora o maior setor em crescimento na economia mundial. O turismo envolve, assim, diversas dinâmicas associadas à atividade turística que levam ao progresso económico e ao desenvolvimento social. De facto, o turismo cria uma série de benefícios no que concerne ao desenvolvimento e ao fortalecimento da economia e ao desenvolvimento local. O turismo moderno engloba em si um cada vez maior número de destinos, permitindo que muitos países e regiões adquiram um alto potencial turístico. De acordo com a OCDE (2020), o turismo é o setor diretamente responsável, em média, por 4,4% do PIB, 6,9% do emprego e 21,5% das exportações de serviços nos países desta organização. Acresce a isto a promoção de um crescimento contínuo e uma atenção para o desenvolvimento sustentável e inclusivo.

Um destino turístico competitivo, segundo Mazanec et al. (2007), é aquele que trabalha a sua comunicação e *marketing* com o objetivo de aumentar o número de visitantes, através da oferta turística atrativa com qualidade e que seja sinónimo de experiências únicas e memoráveis. A competitividade baseia-se na relação entre a oferta de todos estes requisitos ao menor custo possível.

Relativamente ao mercado turístico, Wahab e Cooper (2001) dividem-no em três segmentos de acordo com o propósito da viagem, nomeadamente: segmento de lazer e recreação, segmento profissional e segmento de negócios, estudos e saúde. Nesta ótica, Beeho e Prentice (1997) explicam que o produto turístico se fundamenta em experiências intangíveis. Estas experiências são vividas e percecionadas de forma completamente diferente por diferentes indivíduos. Por isso, Devine et al. (2007) defendem a ideia de que para atrair turistas, num contexto de competitividade extremamente agressiva, cada

destino deverá apostar na diferenciação dos seus produtos turísticos.

A satisfação do visitante, segundo a OCDE (2013), é um dos indicadores qualitativos mais importantes do lado da procura. A satisfação revela-nos as preferências do consumidor, quantificando o valor das suas experiências (índice de satisfação do visitante) e funciona como um determinante da intenção de repetição da visita ou da recomendação a outros. A procura (por parte do cliente) é determinada por um conjunto de fatores, incluindo a experiência e a recomendação de terceiros, bem como todas as outras fontes de avaliação partilhadas pelos meios de comunicação ou redes sociais, entre outros. Assim, o conjunto de informações disponíveis sobre a qualidade e a satisfação com os produtos turísticos influenciarão a tomada de decisão e a respetiva compra. Diversas entidades oficiais elaboram relatórios com tendências e previsões do mercado, que auxiliam a criação de ofertas competitivas a fim de reter e atrair os visitantes. Um índice de satisfação do cliente consistentemente alto indica que o destino é competitivo agora e no futuro previsível.

Relativamente ao mundo digital, Babu (2014) descreve que, mais do nunca, se verifica uma contínua maturidade dos consumidores, tornando-os cada vez mais independentes dos agentes turísticos tradicionais. Várias são as explicações para esta cada vez maior independência, nomeadamente, e segundo Mistilis et al. (2014) e Xiang et al. (2015), a mudança nos sistemas de distribuição, primariamente através das novas tecnologias da informação, dado o enorme impacto das redes sociais nos consumidores e nas suas decisões de escolha. Outro fator fundamental, de acordo com Baum (2015), é decorrente da estratégia comercial de algumas companhias aéreas que liberalizaram o acesso ao mundo das viagens, nomeadamente através da oferta de viagens aéreas de baixo custo.

A tecnologia no setor do turismo, de acordo com a OCDE (2012), tem um enorme impacto no mesmo, porque suporta e altera a forma como os serviços são apresentados e entregues. Por conseguinte, e ainda relativamente ao mundo digital, Hwang (2003) descreve-nos as implicações de tais factores que determinam, consequentemente, uma procura crescente de novas competências e padrões de serviço mais exigentes e especializados como, por exemplo, um serviço de atendimento individualizado. Tais factores aumentam, assim, a pressão sobre a força de trabalho, nomeadamente na sua comunicação, sendo premente adotar novas capacidades e estratégias nesta área essencial.

É lícito, pois, considerar-se que a tecnologia é um dos elementos mais modificadores da natureza do trabalho, bem como do leque de competências exigidas. Desenvolve-se, assim, e de acordo com Baum (2015), uma nova procura por conhecimento e competências especializadas, um pouco por todas as áreas de prestação de serviços turísticos.

A tecnologia, segundo Gruescu et al. (2009), revolucionou a partilha de informação, rompendo imensas barreiras e alterando, totalmente, as relações e dinâmicas no turismo, facilitando e aproximando todos os *players* do setor do turismo a nível internacional. Conetam-se, assim, os produtores de serviços turísticos com os consumidores de serviços a uma escala mundial. Estes sistemas de comunicação digital que permitem isso representam o esqueleto da partilha de informação com inúmeras entidades, que vão desde operadores turísticos, agências de viagens, companhias aéreas, todo o tipo de alojamento, até às plataformas de venda de serviços ou produtos turísticos. Esta interação, muito mais próxima, permite uma repartição de conhecimento que melhora a qualidade em geral, a interação, a divulgação de produtos e serviços, facilita e uniformiza os pagamentos, entre muitas mais vantagens.

A somar ao exposto, as novas tecnologias criam uma série de novos trabalhos, de acordo com Gruescu et al. (2009), que não existiam anteriormente, graças às novas aplicações que auxiliam a gestão e a distribuição de várias tarefas chave como vendas e *revenue management*.

A importância do turismo está comprovada como elemento motor do desenvolvimento económico. As receitas turísticas em pequenos países ou regiões recetoras contribuem para a geração de riqueza e conseqüente desenvolvimento social e local. Assim um dos principais objetivos dos responsáveis pela política económica é o de encontrar práticas e métodos capazes de reforçar os efeitos positivos do turismo e de facilitar a sua difusão pelos diversos agentes.

A educação, segundo a OCDE (2013), é a base de todo o avanço e desenvolvimento económicos. Como indústria de serviços, o setor do turismo exige qualidade e padrões de serviço que se coadunem com a exigência dos visitantes. É, assim, vital que os padrões de educação sejam continuamente melhorados, através de uma estreita colaboração com as entidades governamentais e as instituições de ensino. Esta colaboração deverá criar maior acessibilidade à educação e à formação, apostando-se no

desenho de cursos e de oportunidades de estágios que permitam o desenvolvimento e o progresso do setor com níveis de educação mais elevados e que influenciarão, diretamente, a produtividade e a competitividade. Para melhorar a qualidade do serviço e alcançar níveis mais elevados de valor acrescentado e satisfação no trabalho, a indústria necessita de melhorar continuamente a sua atratividade, oferecendo melhores condições e mais estabilidade laboral.

De acordo com Baum e Szivas (2008), uma das consequências da fragmentação dos setores público e privado do turismo é que, raramente, é claro existir uma única unidade com responsabilidade na gestão da educação, da formação e do desenvolvimento de iniciativas que promovam o setor. Os parceiros deverão estar envolvidos no desenho das estratégias, de forma dinâmica, recorrendo, sobretudo, aos estágios ou formações em contexto de trabalho. Esta consolidação de esforços para atrair, desenvolver e reter ativos qualificados refletir-se-à no desempenho e qualidade de serviço da própria empresa.

Segundo a UNTWO (2021), o emprego nas indústrias do turismo é quantificado pela contagem total de pessoas empregadas nas mesmas, como emprego principal ou a tempo integral. Como existe uma grande variedade de atividades diretamente ligadas ao setor do turismo (acolhimento, transporte, alojamento, animação turística, agências de viagens, administração, entre outras) torna-se muito difícil avaliar os efeitos sobre o emprego. Esta análise é ainda mais difícil se compreendermos que o setor do turismo é fornecido, indiretamente, por várias outras indústrias tais como a da construção civil, as indústrias agroalimentares ou a indústria transformadora. Os empregos no setor do turismo, assim, caracterizam-se predominantemente pela oferta de numerosos de postos de trabalho que exigem recursos humanos pouco qualificados, com um baixo nível de conhecimento técnico e que aparecem, na sua grande maioria, ligados aos serviços hoteleiros.

Por conseguinte, e de acordo com Szivas e Riley (1999), o turismo, para muitas comunidades, caracteriza-se como o maior e mais recente setor com oportunidades de emprego que outros setores da economia não conseguem oferecer.

Por sua vez, Choy e Dexter (1995) pronunciam-se relativamente à quantidade de oportunidades de emprego que o setor do turismo cria e às características destes empregos. Estes empregos são, assim, apresentados como com remunerações abaixo da média, com recurso a contratos temporários e/ou *part-time* e, de uma forma geral, de

caráter sazonal.

A maioria da indústria, segundo a OCDE (2012), opera de forma básica, com baixos modelos de rentabilidade económica, com altas taxas de rotatividade, salários baixos, condições de trabalho pouco valorizantes e investimento mínimo no reforço da escolarização e de formações. Existem exceções, embora a maioria do setor se caracterize desta forma.

No mesmo documento (2012) aponta-se que o planeamento estratégico do turismo é vital. No entanto, os resultados indicam que muitos países não têm de todo uma estratégia nacional de turismo, o que contribuirá para o desenvolvimento de um turismo não planeado, em termos de quantidade e de qualidade. Por outro lado, a força laboral do setor poderá não estar em sintonia com o nível de crescimento e de especialização necessária, nomeadamente a nível do conjunto de competências exigido. O papel das entidades governamentais é, assim, fundamental para o investimento estratégico no setor do turismo. Quando o setor é prioridade governamental, encontramos um conjunto de políticas económicas gerais com efeitos no turismo, normalmente medidas de carácter orçamental. Estas medidas são, sobretudo, medidas de financiamento (pelo Estado), distribuídas pelas entidades responsáveis pelo turismo, sob a figura da atribuição de subsídios, empréstimos, participações, benefícios fiscais e medidas concertadas com o setor bancário.

Apesar destas medidas abonatórias, uma das razões para a instabilidade económica e laboral que se verifica no setor do turismo é explicada, predominantemente, pela sazonalidade da atividade. De acordo com Baum e Lundtorp (2001), entende-se por sazonalidade a diminuição acentuada na procura do destino turístico, consequentemente refletida na diminuição drástica do número de turistas em algumas épocas do ano. Este fenómeno poderá ser natural. De facto, a sazonalidade natural está relacionada com questões climatéricas, ambientais e/ou relacionada com as estações do ano (dependendo do tipo de destinos turísticos analisados). Temos, por outro lado, a sazonalidade institucional que se relaciona com aspetos intrínsecos aos vários tipos de instituições (como, por exemplo, as festividades e feriados) e, por último, ainda a sazonalidade social, que poderá ser explicada, por exemplo, através da época tradicional das férias nos meses de verão. A sazonalidade é, assim, o fenómeno que todos os destinos querem atenuar e várias são as medidas para a contrariar e/ou diminuir.

Nesta linha de pensamento, a sazonalidade tem impactos muito abrangentes no turismo, não contribuindo positivamente para decisões de investimento, de rentabilidade, de gestão das unidades, de política de emprego, ou de qualidade e sustentabilidade. A sazonalidade limita, ainda, a inovação e o desenvolvimento da força de trabalho. De acordo com Weaver e Lawton (2013), quando se verificam acentuadas variações sazonais no destino turístico, as mesmas traduzem-se em perturbações de ordem económica e social. Devido à sazonalidade é muito difícil manter a estabilidade, desenvolver e investir no negócio e oferecer empregos mais estáveis. O combate à sazonalidade, ou a atenuação da sazonalidade, deve ser, logo, uma preocupação dos governantes.

Por outro lado, dizem-nos Mazanec et al. (2007) que a consciencialização ambiental é hoje mais forte do que no passado: preocupações com o impacto da pegada ecológica e com a preservação dos destinos para as futuras gerações são desafios estratégicos da atualidade. A sustentabilidade surge, assim, como prioridade na gestão das empresas do setor do turismo. De forma específica, Bramwell e Lane (1993) apontam os quatro princípios básicos para a sustentabilidade, os quais são a existência de um processo global e abrangente de planeamento e de formação de estratégias; a importância da preservação dos processos ecológicos essenciais; a necessidade de proteção do património humano e da biodiversidade; e, por último, o desenvolvimento sustentável, a longo prazo, para as futuras gerações.

Baum (2007) refere que a redução da distância social entre aqueles que consomem os produtos turísticos e os que estão empregados no setor do turismo desenvolvido tem muitas implicações nas relações da força de trabalho. Este processo acentua-se devido à mudança geracional e às expectativas de carreira.

Por último, importa destacar o papel dos residentes na perceção e aceitação do turismo. De acordo com Mazanec et al. (2007), os residentes beneficiam de um leque de vantagens decorrentes da atividade turística. Algumas destas externalidades positivas são, por exemplo, o usufruto de infraestruturas turísticas (como hotéis, restaurantes, atividades turísticas), a melhoria do nível de serviço geral, o desenvolvimento económico (oferta de trabalho), e o desenvolvimento social e local (apoio da cultura e das artes locais, artesanato, e outras formas de expressão cultural).

Assim, e segundo Murphy, (1985) os residentes devem ser incluídos no planeamento processual. Os residentes são sempre um dos maiores grupos interessados e

que deverão fazer parte do processo de apoio ao desenvolvimento do turismo, por isso devem ser consultados por experienciarem nas suas comunidades e nas suas vidas as externalidades positivas e negativas decorrentes da atividade turística. Diferentes partes emitirão diferentes pareceres perante os custos do turismo. O apoio dos residentes é fundamental para a integração do turismo, para além de que é vital para o nível de *marketing* da região.

De acordo com Easterling (2004), as perspetivas dos residentes são estudadas há várias décadas, com a predominância de estudos de caso. Mais recentemente existe um entendimento e perceção de base de conhecimento com várias abordagens teóricas que pretendem explicar o impacto do turismo nas populações residentes. Isto inclui uma teoria equalitária, uma teoria de máquina em crescimento e uma teoria de mudança social. Para Easterling (2004), a perspetiva dos residentes é fundamental para a aceitabilidade e sucesso do turismo, pois é entendido que tanto a população residente, como todas as outras partes interessadas, *stakeholders*, são atores sociais cruciais na construção dos sistemas de perceções em relação ao turismo. É, assim, compreendido que sejam realizados estudos sobre as perceções dos residentes e dos vários *stakeholders* para a diversidade dos vários contextos de compreensão da vasta complexidade dos sistemas turísticos. O turismo é muito mais do que o turista em si. Na perspetiva dos residentes, existe uma perceção positiva e uma negativa sobre o fenómeno em geral. O turismo é uma indústria complexa que opera num sistema extremamente volátil.

O mesmo autor (2004) indica que, quando os residentes trabalham direta ou indiretamente na indústria do turismo, são, por conseguinte, mais favoráveis e mais predispostos para o desenvolvimento do turismo. Outra ideia consistente é que os residentes que vivem mais longe dos centros turísticos têm uma menor perceção dos impactos negativos do turismo. De acordo com Bryson et al. (2002), os *stakeholders* presentes no sistema do turismo devem identificar e satisfazer as necessidades dos residentes.

Chambers (1997, 2000) compara as motivações e o nível de escolaridade dos residentes relativamente à sua opinião em relação ao turismo. São descritas abordagens teóricas utilizadas para estudar o impacto que o turismo tem na perceção dos residentes. Por outro lado, Belisle e Hoy (1980), Liu e Var (1986) e Liu et al. (1987) demonstram a relação positiva entre o turismo e a natureza/ambiente. Alguns estudos apontam que os

residentes percebem que, atualmente, o turismo ajuda a equilibrar e a preservar a natureza. Estes mesmos autores vão mais longe nos seus estudos, reportando que o turismo ajuda a preservar, por exemplo, o património nas suas diferentes formas. Os governos nacionais, regionais e locais desempenham um papel fundamental nas relações do desenvolvimento turístico. O envolvimento das populações nestes momentos de decisão são críticos para a aceitabilidade e suporte. A percepção dos residentes sobre o turismo acarreta o potencial de afetar toda a comunidade a nível dos seus valores básicos, das suas percepções, preferências e comportamentos, em sentido positivo ou negativo.

Faulkner e Tideswell (1997) e Prentice (1993) referem os efeitos negativos sentidos em relação ao turismo – alguns estudos referem tensões em resultado, sobretudo, da sobrelotação. De acordo com Easterling (2004), os impactos positivos são a contribuição para o aumento do nível de vida, o aumento da oferta de emprego, o investimento e o melhoramento nas infraestruturas, bem como o aumento da oferta de escolha a nível do comércio e da restauração. Para além disto, está estabelecido que quanto mais os residentes beneficiam do turismo, mais desenvolvem pensamentos e atitudes que valorizam o mesmo. O turismo foi primeiramente entendido como uma indústria limpa; no entanto, após a percepção dos impactos negativos esta visão alterou-se e esta consciencialização provoca grandes discussões sobre as várias externalidades negativas.

Hunter e Green (1995) identificaram um grande número de externalidades negativas decorrentes do desenvolvimento do turismo, entre as quais se encontram a poluição generalizada, o aumento e a acumulação de resíduos, a erosão e a compactação do solo, o uso das reservas de água, o consumo de energia, a destruição do mundo selvagem, dos habitats naturais e de áreas florestais. Segundo Marcouiller (2007), são necessários mais estudos para avaliar o contributo e a compreensão do efeito do turismo no desenvolvimento de uma região.

De acordo com Burby (2003), deverá considerar-se que a participação dos residentes, para além de desafiadora, representa alguns problemas e poder-se-á dividir em cinco fases, ou degraus, num processo para aumentar o envolvimento de todas as partes interessadas: 1- diálogo; 2 - serem envolvidos no início do processo; 3 - incluir grupos variados; 4 - aumentar e diversificar a comunicação e a tecnologia; 5 - recolher e fornecer informação numa forma de entendimento geral mais simples. Não obstante esta

esquemática, Marcouiller (2007) declara que são necessários mais estudos para avaliar o contributo e a compreensão do efeito do turismo no desenvolvimento das regiões.

Para Krippendorf (1987), o turismo apenas será bem aceite se for considerado um fenómeno mundial diversificado. Nesta sua aceção, os requerimentos para o desenvolvimento do turismo, no que concerne ao envolvimento dos residentes, deverão beneficiar a população no geral e não os indivíduos no particular; não deve abusar do ambiente, devendo respeitá-lo e preservá-lo; deve ser baseada em termos de longa duração; deve permitir que a comunidade se desenvolva; não deve envolver especulação imobiliária; não deve criar despovoação das vilas, ou que estas fiquem desabitadas por períodos de tempo; deve consultar o poder local no planeamento e na realização dos projetos turísticos; e deve criar postos de trabalho atrativos.

## **2.2. Recursos Humanos**

A gestão de recursos humanos, segundo Mathis e Jackson (2000), é descrita como o desenho formal dos sistemas numa organização para assegurar que o talento humano alcance os objetivos organizacionais. Assim, poderemos entender que a gestão de recursos humanos é o esforço de levar os vários colaboradores a alcançar objetivos no âmbito de uma empresa ou de uma organização empresarial. De acordo com Dessler (2013), a gestão de recursos humanos é o processo de aquisição, formação, avaliação e compensação dos colaboradores, bem como, ainda, a função de os apoiar em questões sobre relações de trabalho, saúde, segurança e regulamentação do trabalho.

Para Mathis e Jackson (2000), a gestão de recursos humanos envolve uma série de atividades e de decisões entre as quais se identificam o recrutamento e seleção; a orientação vocacional ou profissional; o desenvolvimento pessoal e a formação contínua ajustada às necessidades individuais e da organização; o trabalho de equipa ou momentos para propiciar e/ou incentivar o espírito de equipa; as retribuições e benefícios diversos, como promoções; as práticas de motivação, de envolvimento e de participação dos colaboradores na tomada de decisões; a análise e avaliação de desempenho; as políticas de segurança e higiene no trabalho; as políticas de promoção de saúde; as relações entre colaborador e entidade patronal; a gestão de carreiras e, finalmente, a preparação para a

reforma. Outros autores, como Biswas e Cassell (1996), Jerris (1999), Boella (2000) e Tanke (2001), também abordam os processos de recursos humanos de forma semelhante.

Na mesma linha de abordagem, Guthrie (2001), Pfeffer (1998), Way (2002) e Wood (1997) exemplificam algumas das práticas de gestão de recursos humanos. Assim, destacam-se neste âmbito o recrutamento e seleção (realizados por diversas fases); planos de formação contínuos e diferenciados por colaborador; gestão de equipas, de perfis e de competências; descentralização do poder de decisão; redução da distinção de *status* entre subordinantes e subordinados, permitindo alguma informalidade na hierarquia; forte estratégia de comunicação e de partilha de informação; retribuições e compensações diversas com base no desempenho e na produtividade; possibilidade de horários flexíveis; envolvimento dos colaboradores nas causas da empresa; promoções internas com base na meritocracia; e distribuição de lucros e de dividendos, também, pelos colaboradores.

As práticas de gestão de recursos humanos, segundo Baum (2006), não podem ser implementadas nem surtir efeitos se não forem planeadas com antecedência e se não receberem a devida atenção da gestão de topo. Por outras palavras, as práticas de gestão de recursos humanos para serem eficazes terão que ser planeadas, desenvolvidas e suportadas em ações concisas e concretas, repercutidas no espaço temporal. A estratégia de gestão de recursos humanos deverá estar alinhada com a estratégia empresarial para a maior eficácia de ambas. Segundo Cunha et al. (2016), este procedimento deverá ter por base uma gestão de pessoas pela sua individualização, na humanização do trabalho, na transitoriedade da relação de trabalho e no carácter progressivamente global e transcultural da função.

Para Baum e Hai-yan (2006), as mudanças laborais em referência ao mundo do trabalho são contínuas. Especificamente, Baum (2015) destaca que a heterogeneidade humana cria vários desafios a nível da gestão de recursos humanos em termos éticos e profissionais, de formação em contexto de trabalho, de valorização e aumento das qualificações, de questões culturais e de diversidade, bem como de segurança e de saúde.

Face a isto, Baum e Szivas (2008) indicam que todas as empresas desenvolvem práticas de recursos humanos. Estas práticas poderão ir desde as mais simples às mais complexas e diferenciadoras, sendo certo que o processo de gestão de recursos humanos nas várias empresas se organiza de acordo a dimensão da empresa.

Para além das especificidades, um dos fatores mais importantes para a verdadeira implementação e valorização da gestão de recursos humanos é o valor que a gestão de topo empresarial atribui a estas práticas. Normalmente, as pequenas empresas não possuem recursos suficientes para contratar um gestor de recursos humanos, sendo estas tarefas realizadas, muitas vezes, de forma acumulada com outras que um gestor ou responsável tem ao seu cuidado. Por outro lado, a maioria das grandes empresas possui um departamento dedicado a este campo, que poderá ser constituído por uma ou mais pessoas que se encarregam de todas as práticas de recursos humanos, indo muito mais além na própria gestão de recursos humanos. As organizações com alto desempenho caracterizam-se por estarem munidas de um plano de ações a nível de recursos humanos muito rigoroso.

Segundo Toledo (1998), um dos objetivos da gestão de recursos humanos é melhorar as competências e comportamentos (sejam individuais como de grupo) com o objetivo de cumprimento, com o maior grau possível de êxito, das metas definidas. Para tal, é necessário um plano estratégico, desenhado por etapas e com objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais. A gestão estratégica poderá ser entendida como os movimentos competitivos e os modelos de negócios assentes em planos de ação dinâmicos, com o objetivo de fortalecer a posição competitiva da empresa.

Por conseguinte, Pfeffer (1998) destaca que a gestão de recursos humanos foi evoluindo e, assim, ganhando importância ao longo dos anos. Novas tendências na gestão de recursos humanos prendem-se com os avanços tecnológicos, a globalização e a concorrência, os novos desafios e tendências económicas, e a maior importância e valorização do capital intelectual.

Segundo Baum e Szivas (2008), o Governo, enquanto entidade de provimento, deve trabalhar em conjunto com as diversas entidades sociais como as agências de emprego, públicas ou privadas, que desempenham um papel fundamental no recrutamento, na seleção e no desenvolvimento de competências, de um modo geral. Desta forma, o papel do governo e das agências governamentais é perceber como podem influenciar a formulação de estratégias, no sentido de estabelecer recomendações para um melhor planeamento de uma realidade caracterizada como diversa e fragmentada.

### 2.2.1. Recrutamento, seleção e integração

O recrutamento, segundo Torrington et al. (2008), poderá ser entendido com a procura de talento no mercado de trabalho; ou seja, existe uma necessidade por parte da empresa para admissão e preenchimento de uma vaga e, por outro lado, existe uma oferta de emprego de indivíduos que estão disponíveis para trabalhar. Paralelamente, Armstrong (2009) indica que, quando as empresas pretendem contratar, tal significa que existe necessidade efetiva de recursos humanos. Esta necessidade pode ser explicada pelo surgimento de uma oportunidade de trabalho. Importa destacar, neste seguimento, que recrutar significa aumentar os custos na empresa, daí a importância do gestor de recursos humanos realizar um adequado planeamento de pessoal, nomeadamente ao prever as necessidades de pessoal, ao determinar as vagas e as opções de preenchimento, ao estimar o tamanho da equipa com base na análise de tendência e na análise de rácios. Para além disso, deverá ter em conta os possíveis candidatos internos através de inventários de qualificações, gráficos de substituição de pessoal e do planeamento realizado para a gestão de carreiras.

De acordo com Vala (2002), as empresas anunciam a oferta de trabalho em diversos meios ou plataformas, recebendo, assim, um conjunto de candidaturas. Para além deste processo de comunicação, a maioria das empresas detém também uma base de dados com candidaturas espontâneas. Todas as candidaturas (externas e internas) são, assim, analisadas no decorrer do procedimento.

Nesta fase, Chiavenato (1998) indica-nos que o processo de recrutamento pode ser realizado pela empresa que pretende admitir o colaborador (recrutamento interno), como poderá ser realizado por uma empresa de recrutamento ou de serviços especializados de recursos humanos (recrutamento externo como, por exemplo, agências de recrutamento). Esta é, normalmente, uma decisão que se baseia essencialmente na disponibilidade temporal e económica para recrutamento e seleção de colaboradores. Findo o recrutamento e apurados os candidatos que se qualificam para a função disponível na empresa (após a verificação das referências e do *background*), dá-se início ao processo de seleção.

Entenda-se, desta feita, por processo de seleção o conjunto de etapas,

nomeadamente entrevistas e/ou outras provas, a que o candidato será submetido. Segundo Armstrong (2009), as várias modalidades de seleção pretendem encontrar o candidato mais capaz e mais qualificado.

Segundo Chiavenato (1999), um dos meios de seleção mais utilizados é a entrevista. As entrevistas poderão ser estruturadas (obedecendo a um guião, que pode ir do mais simples ao mais complexo) ou não estruturadas (que poderão ser um diálogo entre as partes). Poderão ser utilizadas entrevistas situacionais ou comportamentais, através das quais o objetivo é perceber como o candidato se comporta e reage às questões colocadas. Por último, a entrevista poderá, ainda, ser sequencial (várias pessoas entrevistam o candidato em momentos diferentes) ou de painel (o candidato é entrevistado ao mesmo tempo por várias pessoas).

Para além das entrevistas, é muito comum, segundo Toledo (1998), a utilização de provas de avaliação de conhecimentos específicos da área ou profissão, de questionários de personalidade (cada vez mais valorizados), testes de raciocínio verbal e numérico, testes de Bergman, entre outros.

De acordo com Brownell (1994) e Kusluvan et al. (2010), a personalidade dos colaboradores tem vindo a ganhar importância, também, como critério de seleção. Os empregadores associam-lhe várias denominações como competências sociais, características pessoais, boas atitudes, entre outras designações, para definir exatamente os requisitos expeáveis. Brain et al. (2003) referem que as dificuldades de recrutamento se prendem, sobretudo, com encontrar o perfil mais competente e mais capaz. Evidencia-se, particularmente, uma procura por competências interpessoais e por gestão emocional, ambos aspetos que são difíceis de serem percecionados através dos processos seletivos tradicionais. Apesar destas questões emergentes, refira-se que os processos seletivos ainda estão fortemente enraizados na análise e recrutamento com base nos currículos.

Cunha et al. (2016) indicam-nos que, na admissão, o colaborador inicia a sua relação com a entidade patronal, na categoria de trabalho por conta de outrem ou de trabalho subordinado, relação esta que se encontra legislada pelo direito do trabalho. Na prestação do trabalho existe um conjunto de direitos e deveres recíprocos das partes que terão que ser respeitados mutuamente, de acordo com o Instrumento de Regulamentação Coletiva de Trabalho em causa. De acordo com Chiavenato (1999), o colaborador e a entidade acertam entre si alguns dos seguintes detalhes: o conteúdo descritivo das

funções, a assinatura do contrato, a entrega do horário de trabalho, bem como a tomada de conhecimento das suas responsabilidades e dos objetivos da organização da empresa. Relativamente à saúde do trabalhador, o mesmo habitualmente realiza uma consulta de medicina do trabalho para comprovar a aptidão do seu estado de saúde para exercício da profissão. São-lhe apresentados todos os riscos e informações referentes à segurança e à higiene no trabalho, bem como lhe são entregues eventuais equipamentos de proteção individual, caso se apliquem.

Segundo Cunha et al. (2016), a integração é a forma pela qual se internaliza o novo colaborador na empresa, entendendo-se este como um procedimento de boas vindas ou como o conjunto de práticas que facilitem o acolhimento e a integração do novo elemento na equipa. A integração pode ser realizada de diversas formas e depende muito da cultura organizacional da empresa. O colaborador é apresentado aos colegas, conhece as instalações, toma conhecimento da hierarquia empresarial, recebe formação inicial e inicia as suas funções, geralmente sob a orientação de um elemento mais antigo e que partilhe a mesma função.

Por sua vez, para Guthrie (2001), as várias fontes de informações institucionais (manual de boas-vindas, manuais de instruções de trabalho, manuais de formação, informações da empresa – valores, visão e missão – e da sua história, entre outros) poderão ser facultadas em meios físicos, como poderão ser transmitidas de forma verbal. Estas informações são muito importantes para que o colaborador conheça e se integra de forma mais rápida, alcançando, assim, melhores resultados. De acordo com Cunha et al. (2016), existem empresas que não atribuem importância a esta prática de acolhimento, ao invés de outras que fazem deste momento um verdadeiro momento de integração.

### **2.2.2. Desenvolvimento pessoal**

Segundo Chiavenato (1999), o desenvolvimento pessoal é cada vez mais valorizado pelos colaboradores. Os objetivos de desenvolvimento individual requerem um diagnóstico do potencial de desenvolvimento do colaborador e a melhoria do seu desempenho a longo prazo, a identificação dos pontos fortes (a manter) e fracos (a melhorar), e suas implicações no desempenho do indivíduo. O planeamento de ações para

melhoria de desempenho é, assim, parte do processo de desenvolvimento pessoal, onde a formação, a mobilidade, a reestruturação e os processos de trabalho são elementos fundamentais.

Por conseguinte, Branham (2005) refere que se gerem continuamente expectativas, competências e capacidades de aprendizagem dos colaboradores (de forma individual e em grupo) sempre na ótica do cumprimento dos objetivos institucionais. É, pois, necessário trabalhar continuamente os indicadores dos objetivos organizacionais e relacioná-los com as práticas de gestão de recursos humanos, monitorizando os resultados. Noe et al. (2007) indicam que o desenvolvimento pessoal e a formação contínua ajustada às necessidades do colaborador deverão ser realizados numa linha temporal, com base na função que o colaborador desempenha no momento e orientada para as várias funções e responsabilidades que lhe serão propostas ao longo da sua carreira profissional. Esta orientação vocacional deverá ler as competências do colaborador a longo prazo e preparar o seu caminho na empresa, nas suas várias etapas, enquanto profissional.

### **2.2.3. Satisfação no trabalho**

De acordo com Guthrie (2001), a satisfação com o trabalho e/ou com a função é fundamental para o bem-estar psicológico do colaborador. Por sua vez, Baum et al. (2001) apontam a satisfação no trabalho como sinónimo de que o colaborador, apresenta emoções positivas face ao desempenho das suas funções no ambiente e com as pessoas que o/a rodeiam. De facto, para Cunha et al. (2016), a satisfação correlaciona-se com o desempenho, uma vez que trabalhadores mais satisfeitos são também mais produtivos. A satisfação é referida em algumas pesquisas como a felicidade no trabalho, sendo apresentada uma combinação complexa de conceitos que a caracterizam, nomeadamente: satisfação, compromisso com a empresa (*engagement*), grau de motivação, conjunto de emoções positivas, significado do trabalho e relacionamentos interpessoais positivos. Ressalve-se, todavia, que a satisfação é muitas vezes confundida com a motivação.

Donavan e Hocutt (2001), Milman e Ricci (2004) e Tepeci (2005) acordam quanto ao facto de que a satisfação está, ainda, relacionada com uma vasta conjugação de

fatores, como a remuneração e os benefícios económicos, os sistemas de recompensa e/ou prémios de produtividade, a possibilidade de promoção e a progressão na carreira, a flexibilidade de horários, as formações contínuas e ajustadas às necessidades individuais, a liderança, a supervisão e a orientação das chefias aos subordinados, o clima e cultura organizacionais, o respeito mútuo, e, por fim, a seleção e o recrutamento com base em competências e percursos profissionais.

Por sua vez, Enz e Siguaw (2000) e Lashley (1995, 2000) destacam que o envolvimento dos colaboradores, pela autonomia na resolução e na tomada de decisão, encoraja a satisfação, o compromisso e a qualidade do serviço em geral, diminuindo a taxa de rotação e os custos laborais. Fulford e Enz (1995), Lashley, (1995, 2000) e Sparrowe (1994) pronunciam-se quanto ao *empowerment* e à participação dos colaboradores na tomada de decisão, factos que permitem o desenvolvimento de uma atmosfera laboral mais positiva, permeada por mais satisfação, maior envolvimento dos colaboradores, mais produtividade e, por conseguinte, por melhor desempenho.

#### **2.2.4. Cultura organizacional como factor de retenção**

A cultura organizacional da empresa é dos factores mais importantes para os colaboradores. Segundo Schein (1990), a cultura organizacional é o conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo percebe, pensa, e reage aos seus vários ambientes.

A cultura organizacional, para Tepeci (2005), é um todo influenciado pelo espírito de equipa, pela positividade, pela relação com os demais colaboradores (colegas, chefias, gestores e responsáveis), sendo muito importante para a manutenção de um espaço saudável. Para além de um bom ambiente organizacional, há empresas que oferecem às equipas dinâmicas de trabalho mais flexíveis, com elementos multidisciplinares, incentivando a criatividade e a partilha de conhecimento. Por sua vez, Enz e Siguaw (2000) apontam, ainda, outras iniciativas como o melhoramento da estratégia de comunicação, a formação intensiva em contexto de trabalho e a aplicação de questionários aos colaboradores.

De acordo com Guthrie (2001), a produtividade reflete-se na cultura organizacional, pois uma empresa com uma forte cultura destaca-se do seu *set* competitivo, porque os seus colaboradores são mais dedicados às causas e objetivos da companhia. Por sua vez, Kusluvan et al. (2010) referem que, nesta senda, a empresa reforça a sua posição junto dos seus clientes, pois estes percebem esta ligação que os colaboradores têm com a empresa, valorizando e preferindo estabelecer relações com empresas onde os colaboradores se sentem bem.

Para Tepeci (2005), as empresas com fraca cultura organizacional ou clima institucional menos positivo são as primeiras empresas a não conseguir reter os seus talentos. Cada vez mais, as empresas investem na cultura organizacional, exatamente como caminho para ajudar a manter os colaboradores, principalmente os mais talentosos e hábeis.

Esta retenção, de acordo com Branham (2005), é a forma ou as razões pelas quais os indivíduos continuam afetos a uma empresa, não desistindo do projeto desta para ingressarem noutra empresa. A retenção é muito importante para o controlo de custos da empresa, uma vez que é mais barato investir no bem-estar das pessoas do que perder recursos humanos ativos e detentores de conhecimento, para além de que aumentariam os custos com novas contratações e a formação de novos colaboradores. De acordo com Brain et al. (2003), as empresas que apresentam maior rotatividade de pessoas tendem a preocupar-se mais com a seleção por forma a terem mais certezas sobre o candidato a contratar.

Por sua vez, Igbaria e Siegel (1992) descrevem algumas das razões mais comuns para a rotatividade de pessoal (ausência de retenção) e que estão, *grosso modo*, associadas com os seguintes aspetos: a função ou o local de trabalho não corresponderem às expectativas; incompatibilidades entre pessoas; ausência de reconhecimento, de crescimento e/ou de desenvolvimento profissional; stress; e ausência de confiança nos líderes.

### 2.2.5. Liderança e o papel do gestor

De acordo com Baum (2007), o turismo, entre outros setores da economia, possui uma liderança deficiente na captação de recursos humanos competentes. A liderança permanece o maior problema nas organizações por todo o mundo. O século XXI enfrenta desafios totalmente diferentes em termos de liderança. De facto, as empresas enfrentam novas contendas de liderança, as quais passam pelo desenvolvimento dos *millennials* e das múltiplas gerações de líderes, pela procura por líderes com fluência global e flexibilidade, construindo a habilidade de inovar e de inspirar a *performance* dos outros, por adquirir novos níveis de compreensão e de adaptação às rápidas mudanças tecnológicas e a novas disciplinas.

A liderança, segundo Cunha et al. (2016), é o processo de levar indivíduos ou grupos a trabalhar em conjunto para atingir um fim maior. Por sua vez, Câmara et al. (1998) explicam-nos que a liderança é o meio através do qual um membro influencia os restantes, mobilizando-os no sentido de trabalhar para um todo. De acordo com Torrington (2009), a liderança subsume-se na capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e para o sucesso das organizações de que são membros.

Por conseguinte, e de acordo com Goleman et al. (2016), a liderança poderá ser expressa de acordo com os seguintes estilos: coercivo, autoritário, afetivo, democrático, modelador e formador. Os líderes mais eficazes alternam entre os diferentes estilos de liderança, conforme as necessidades e situações em causa. A forma como a liderança é expressa nos seus diversos estilos, de acordo com Torrington (2009), repercute-se diretamente na satisfação dos colaboradores, na forma de comunicar, na eficiência dos profissionais e no bom desempenho geral. Por sua vez, segundo Baum (2015), é reconhecido que a liderança é sentida e entendida de diferentes formas nos diversos contextos culturais.

A liderança deverá ser alicerçada numa forte estratégia de comunicação e num sistema de valores forte e conciso. Nas palavras de Umbreit (1986), a flexibilidade, a capacidade de escuta, a capacidade de inspiração e de motivação e a determinação são fundamentais para o equilíbrio das relações humanas na empresa, e esse é um papel

claramente da esfera de ação do líder. Chiavenato (1999) adianta que, para que a liderança seja validada, o grupo, explícita ou implicitamente, terá que consentir a influência do líder e de aceitar ser influenciado.

Vários autores, tais como Bond (1998), Cichy e Schmidgall (1996), Gillet e Morda (2003) e Greger e Peterson (2000), estão de acordo no facto que o líder tem que demonstrar empenho e gosto no que faz, tem que saber fazer para saber ensinar e esclarecer dúvidas dos colaboradores e, ainda, tem que ter um comportamento íntegro. Assim, para Simons (1999), Tracey e Hinkin (1994) e Worsfold (1989<sup>a</sup>, 1989<sup>b</sup>), os líderes desempenham um papel crucial no reconhecimento e na respeitabilidade pelos colaboradores o que leva a crer que, conseqüentemente, os líderes devem, ainda, estabelecer objetivos claros e mensuráveis para que os colaboradores saibam direcionar as suas ações para atingir esses objetivos.

Bond (1998) e Brownell (1994, 2010) anuem quanto à necessidade e procura por competências correspondentes aos cargos de gerentes e chefias; competências estas fundamentais e que se coadunam com liderança, responsabilidade, empreendedorismo, gestão emocional, gestão de recursos humanos, comunicação e domínio de línguas estrangeiras, competências sociais e inter-relacionais, bem como domínio da informação tecnológica. De acordo com Tracey e Hinkin (1994), para além disso, existe uma procura insatisfeita pela formação em algumas áreas, como o turismo sustentável, a gestão de projetos, a globalização, os negócios internacionais, a gestão financeira e o controlo de custos, dimensões muitas vezes apontadas como falhas de formação da maior parte dos gestores ou das chefias ao serviço. Por conseguinte, Gruescu et al. (2009) referem que muitos dos gestores e responsáveis no turismo não possuem qualificações formais e muitas vezes não têm formação prática em turismo.

Por sua vez, Simons (1999) indica-nos que o gestor de recursos humanos terá que ser, também, um líder, na medida em que fomenta a cooperação criativa e desenvolve relações de trabalho saudáveis, interpreta e esclarece políticas e procedimentos da empresa, desenvolve os talentos de cada colaborador, cria e mantém uma ética departamental e protege a saúde dos colaboradores. Assim, o gestor de recursos humanos da atualidade utiliza a estratégia para alcançar melhores níveis de desempenho, a criação de mais valor e a obtenção de um compromisso mais próximo com os colaboradores.

### **2.2.6. Práticas de motivação**

A motivação, de acordo com Cunha et al. (2016), é o conjunto de forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento. Chiavenato (1999) acrescenta que a motivação é o meio e a forma pela qual se incentivam as pessoas, sendo, assim, a gestão da motivação uma das atribuições centrais de qualquer gestor de recursos humanos. É, pois, importante que haja um mecanismo de motivação de pessoas por meio de recompensas materiais e simbólicas. Segundo Cunha et al. (2016), o gestor terá, então, de promover a motivação através de políticas próprias da área. A chamada política de motivações, no seio de uma organização, é normalmente diversa. Importa destacar a teoria das expectativas de Vroom (1964) como uma abordagem cognitiva que considera que o comportamento e o desempenho são o resultado de uma escolha consciente, dentro da qual se relacionam os seguintes conceitos: expectativas, recompensas e objetivos.

Alguns factores que influenciam as motivações pessoais, segundo Baum (2015), são, respetivamente, a cultura organizacional, a gestão de carreiras, os interesses pelo trabalho, o reconhecimento, a comunicação eficaz e acessível, o acesso a informação e a *feedback*, o balanço entre a vida profissional e pessoal, a possibilidade de trabalho flexível, o estilo de vida, entre outros. De acordo com Herriot (1992), a motivação que advém da valorização profissional, de sentimentos de gratificação pessoal, faz com que o colaborador se sinta mais feliz, mais integrado e, conseqüentemente, mais motivado. Existem muitas práticas que contribuem para a motivação e para o bem-estar dos colaboradores. A implementação destas práticas poderá depender, também, da disponibilidade económica.

### **2.2.7. Retribuições e benefícios variados**

Segundo Chiavenato (1999), o sistema de recompensas é o conjunto de princípios que a empresa define relativamente aos seus colaboradores em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial. Entende-se por remuneração um conjunto de

recompensas quantificáveis que um colaborador recebe pelo desempenho e cumprimento das suas funções na empresa. A remuneração total inclui três componentes: remuneração base, incentivos salariais e benefícios. Na maioria das empresas, a componente principal é a remuneração base. Os estudos salariais permitem manter o sistema de recompensas alinhado com o que é praticado por outras empresas que operam no mesmo mercado.

De acordo com Câmara et al. (1998), a remuneração deve alinhar as recompensas totais com a estratégia da empresa, ter em conta a teoria da equidade de motivação, políticas de remuneração, sistema de recompensas e controlo de custos para continuar a atrair e a reter os melhores recursos humanos. Os objetivos podem ser definidos em cascata pelos vários níveis, associando-lhes uma percentagem e retribuição variáveis. Os pagamentos e os benefícios diversos, segundo Kusluvan et al. (2010), representam aqui uma importante dimensão da questão, na medida em que devem ser baseados e ajustados ao trabalho desempenhado, tendo em conta a responsabilidade, a liderança, a formação académica, a antiguidade, sem nunca esquecer, sobretudo, o esforço e o desempenho individuais.

Por sua vez, Chiavenato (1999), Câmara (2000) e Torrington (2009) postulam que as empresas deverão recompensar o desempenho dos seus colaboradores através da atribuição de incentivos, de benefícios e serviços sociais, com base numa política justa, que promova a equidade interna. As recompensas, segundo Cunha et al. (2016), poderão ser baseadas no nível de responsabilidade, na antiguidade e na categoria profissional. As recompensas baseadas no nível de responsabilidade analisam a descrição e o conteúdos das funções desempenhadas com os diferentes níveis de responsabilidade. Por exemplo, dois colaboradores com o mesmo nível de responsabilidade terão níveis de recompensa de acordo com o seu desempenho. Por sua vez, as recompensas de acordo com a antiguidade premeiam os colaboradores mais antigos; no entanto, nem sempre estes apresentam os melhores níveis de desempenho e/ou responsabilidade. Esta forma de recompensa ainda continua a ser o critério mais utilizado pela maioria das empresas.

Para Wood e Picarelli (1999), os sistemas tradicionais de remuneração, normalmente assentes apenas numa forma de retribuição, entendida como salário, não incentivam nem possibilitam a mudança e o avanço da organização. Assim, o conjunto de remunerações e os diversos incentivos constituem um elemento fundamental para a gestão do comportamento organizacional, nomeadamente na aceitação e empenho face

aos objetivos organizacionais. Os empregadores deverão perceber as remunerações e os incentivos para além dos custos fixos, pois os primeiros potenciam e estimulam as contribuições individuais.

### **2.2.8. Análise e avaliação de desempenho**

A gestão de desempenho, segundo Chiavenato (1999), é uma das práticas mais importantes na gestão de recursos humanos. A gestão de desempenho divide-se na análise e avaliação de desempenho do colaborador ou da equipa num dado espaço temporal, tendo em conta a função, as competências e o potencial de desenvolvimento para o conjunto de resultados obtidos dentro das metas propostas pela empresa. O desempenho, de acordo com Cunha et al. (2016), é, assim, caracterizado como a combinação do nível de responsabilidade com o nível de desempenho que o colaborador apresenta. Esta avaliação tem ainda por base o potencial dos colaboradores, demonstrando ser uma aposta no desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos, facilitando a gestão de carreiras e permitindo a retenção de talentos. Os colaboradores são envolvidos ativamente no processo, pois realizam a sua autoavaliação de forma crítica sobre a forma como desempenham as suas funções.

Para Caetano (1990), a gestão de desempenho é produto da conjugação e dos resultados que advêm da avaliação direta da chefia e/ou gestor de recursos humanos, aditando-se a autoavaliação do colaborador e podendo, ainda, contemplar outras fontes de informação, como, por exemplo, relatórios de produtividade (com base nas métricas individuais alcançadas), relatórios de clientes, entre outros. As técnicas de recolha de informação baseiam-se na observação e no registo diário, em entrevistas e/ou questionários sempre sobre o ponto de vista do comportamento, comparando-os com os padrões de desempenho esperados. Por sua vez, Câmara et al. (1998) referem que a gestão de desempenho é importante para que o colaborador conheça os aspetos que a empresa mais valoriza, as expectativas do seu superior e as medidas que o mesmo irá tomar para melhorar o seu desempenho.

De acordo com Chiavenato (1999), a comunicação do resultado da avaliação de desempenho ao colaborador é a última etapa do processo. Esta comunicação é realizada

presencialmente, sob a forma de diálogo e numa perspectiva crítica e construtiva de valorização contínua do colaborador. É, assim, transmitido ao colaborador o resultado final da sua avaliação, bem como um conjunto de dicas para melhorar o seu desempenho (mantendo e aprimorando os seus pontos fortes e desenvolvendo os seus pontos fracos). A gestão de desempenho deverá ter repercussões diretas nos salários, compensações variáveis por mérito, promoções, transferências e saída de colaboradores.

### **2.2.9. Formação contínua ajustada às necessidades individuais**

Segundo Kuslivan et al. (2010), os colaboradores necessitam de formação, treino específico e contínuo para reforço de competências. Uma correta avaliação das necessidades formativas e um aconselhamento vocacional no sentido de realizar formações periódicas e/ou contínuas traduzem-se em benefícios (a curto e a longo prazo) comprovados, nomeadamente, na produtividade, no compromisso, na motivação, na satisfação pelo trabalho, no apreço pela empresa e na melhoria do serviço em geral. A formação contínua e a orientação profissional terão que estar em sintonia com o plano de progressão na carreira.

De acordo com Baum e Szivas (2008), o papel da educação e da formação é fundamental para acompanhar a crescente exigência do mundo profissional. A literatura evidencia imensas referências sobre esta temática, onde a efetiva orientação e a socialização, segundo Young (2003), não poderão deixar de ser mencionadas. A formação profissional pretende assegurar a melhor adequação entre o emprego e a formação para o aumento das qualificações. No seguimento do defendido por Buick e Muthu (1997), Conrade et al. (1994), Roehl e Swerdlow (1999) e Tracey e Nathan (2002), as formações contínuas e ajustadas às necessidades dos indivíduos e dos grupos traduzem-se um aumento geral da produtividade, em mais qualidade no serviço, numa maior intenção de permanecer na empresa, numa moralidade positiva e em empenho individual, no cumprimento das regras; no fundo, num vínculo psicológico com a empresa.

Segundo Baum e Szivas (2008), numa mesma empresa, existem diferentes recursos com diferentes perfis, competências e qualificações, daí a necessidade de trabalhar em conjunto com os colaboradores no sentido de proporcionar formação

contínua e ajustada às necessidades de cada um. A formação específica é proporcional às necessidades individuais, numa ótica de formação contínua, e permitirá desenvolver e aprimorar as equipas/recursos humanos para desempenharem as suas funções, maximizando o seu desempenho e produtividade.

Roehl e Swerdlow (1999) referem que a força de trabalho será tanto mais heterogénea quanto maior o número de indivíduos e o leque de funções e categorias profissionais dentro da mesma empresa. Na análise da OCDE (2012), esta heterogeneidade manifesta-se sobretudo no nível de escolaridade, na formação específica, na experiência e atitude dos colaboradores. No entanto, destaca-se que as novas gerações possuem maiores níveis de educação do que as gerações antigas. Assim, Brownel (1994) indica que as formações deverão ser ajustadas de acordo com a profissão, pois cada profissão é composta por um conjunto de critérios base, seja a nível de conhecimentos e habilitações necessárias, bem como pelo conjunto de requisitos e informação contextual necessária para o bom desempenho da mesma.

Baum e Hai-yan (2006) indicam que as competências podem ser traduzidas na apreensão e no domínio de conhecimentos, atitudes e valores. Por exemplo, a habilidade de comunicação é efetivamente uma competência que indica o nível de conhecimento e o domínio da linguagem. Pode, no entanto, existir uma falha na gestão das competências. Esta poderá ser explicada por várias razões, nomeadamente, pela ausência de recursos financeiros, pela indisponibilidade horária para conjugação de formação com a vida pessoal e profissional, pela atitude dos colaboradores, pela ausência de aspirações de prossecução na carreira e pelo nível de escolaridade baixo que não permita o ingresso em determinadas formações ou cursos.

De acordo com a OCDE (2012), é reconhecido que ainda não existe uma cultura de formação contínua. Os empregadores deverão encarar as formações como investimentos e não como custos. Em adição, a atitude dos colaboradores para com a formação também poderá contribuir para esta visão onde a formação é ainda, muitas vezes, encarada como um custo. Por outro lado, para Janes (2003), as modalidades de estágios, de programas táticos e motivacionais são estratégias valiosas para encontrar e preparar os colaboradores.

Por fim, Burns (1997) entende que as competências adquiridas nas diversas modalidades de estágios em contexto de trabalho proporcionam o despertar e a

consciencialização das competências necessárias, nomeadamente do nível de conhecimento e desempenho exigidos, e de todas as diversas informações contextuais importantes sobre como desempenhar determinada função.

#### **2.2.10. Gestão de carreiras (promoções) e preparação para a reforma**

A gestão de carreiras, segundo Chiavenato (1999), é parte do processo de gestão de recursos humanos, traduzindo-se no planeamento da trajetória profissional dos indivíduos no seio da empresa. Empresas e indivíduos conciliam, assim, expectativas de desenvolvimento de carreira através de um planeamento contínuo com contribuições de ambas as partes. De acordo com Gillet e Morda (2003), o gestor é, então, um orientador permanente, que prepara o colaborador para o desenvolvimento da carreira através de formação contínua, conjugando competências e responsabilidades, numa ótica de valorização profissional. Pretende-se movimentar o colaborador nas suas várias etapas de carreira.

Por sua vez, Cunha et al. (2016) destacam que esta movimentação poderá ocorrer através da promoção. A promoção está associada à movimentação de colaboradores nas suas diferentes categorias e/ou funções, geralmente para outras mais especializadas e com maior nível de responsabilidade. A promoção poderá ser realizada através de um processo formal ou informal. Pode, ainda, ser no sentido vertical (para promoções ascendentes), ou sob a forma horizontal, normalmente indicada para transferências (na mesma categoria ou grau de responsabilidade). A antiguidade ainda continua a ser entendida como fator justificativo para a promoção; no entanto, as promoções deverão ser justificadas em meritocracia, em competências e em qualificações académicas.

A preparação para a reforma, de acordo com Chiavenato (1999) é de enorme importância para todas as partes: empresa, colaborador a reformar-se e novo colaborador a assumir funções. Implica ainda um nível de relevância para toda a equipa que se despede deste colaborador. Esta preparação inclui, também, o recrutamento, a seleção e integração do novo colaborador que irá integrar esta função, devendo ser realizada com a devida antecedência, principalmente quando se trate de posições com muita responsabilidade. De facto, e de acordo com Brownell, (2010), para cargos de liderança, os gestores deverão

ter em análise a procura de executivos existentes na empresa, o planeamento das carreiras individuais, a formação e o desenvolvimento, entre outras responsabilidades, evitando imprevistos. Permitir-se-á, assim, que o colaborador mereça e tenha a devida homenagem da empresa onde trabalhou parte de uma vida, que os colegas se possam despedir, recolhendo, também, a ética e responsabilidade sociais que a empresa tem para com as pessoas e, por outro lado, evitando-se constrangimentos à entidade. De acordo com Chiavenato (1999), a carreira profissional, na atualidade, é cada vez mais característica de indivíduos que são motivados para o domínio do conhecimento e da qualificação. Proporcionalmente, a gestão de carreiras encontra desafios cada vez mais exigentes.

### **2.2.11. Políticas de higiene, segurança e saúde no trabalho**

Apesar das políticas de higiene, segurança e saúde no trabalho estarem regulamentadas por lei, estas deverão ir mais além nas suas práticas, pois fazem parte do conjunto de obrigações de responsabilidade social das organizações (Chiavenato, 1999). Ainda de acordo com Chiavenato (1999), este conjunto de políticas visam a segurança e a higiene no trabalho, salvaguardando o trabalhador e a entidade laboral de, por exemplo, acidentes de trabalho ou outros riscos que o colaborador possa sofrer no decorrer da prestação do seu trabalho. Esta pasta é, ainda, fundamental no âmbito da saúde dos colaboradores a longo prazo, pois alerta para os diversos riscos de acordo com a profissão em causa. Existem, naturalmente, diferentes graus de risco e de perigo para as diferentes profissões. Por conseguinte, relativamente à saúde são também impostas pela lei a todos os colaboradores, nomeadamente no âmbito da segurança, higiene e saúde, consulta de medicina do trabalho e exames complementares, de acordo com os riscos destacados para a profissão.

Refira-se, ademais, que, para Chiavenato (1999), as questões de promoção de saúde no seio da empresa são cada vez mais importantes. Estas novas práticas de recursos humanos vão mais além, oferecendo seguros de saúde, cobertura de custos médicos, oferta de serviços de bem estar, entre outras práticas. A nova atenção para com os colaboradores surge como outra das práticas de motivação na categoria dos incentivos diversos.

### 2.3. O turismo e os recursos humanos

A capacidade do setor do turismo e o seu desempenho económico, segundo a OCDE (2013), estão diretamente associados ao nível de serviço que oferecem. O nível de serviço e a perceção da qualidade serão melhorados através da aposta nos recursos humanos, uma vez que este é um setor caracterizado por uma enorme massa laboral. De acordo com Baum e Szivas (2008), a UNWTO tem desenvolvido um importante papel no reforço das práticas de gestão e desenvolvimento dos recursos humanos, que se demonstra pelo trabalho que esta organização tem realizado a nível da educação, da formação, do conhecimento de gestão dos departamentos, entre outros.

As relações do trabalho continuam a mudar, de acordo com Baum (2015). Assim, o trabalho na área do turismo também necessita de ser considerado pelo crescimento do número de colaboradores, pelo foco no conhecimento e na criatividade necessária e pelo impacto que esta indústria tem económica e socialmente. Por sua vez, a natureza do trabalho na área do turismo nas sociedades contemporâneas, de acordo com Lacher e Oh (2012), é cada vez mais exigente.

Segundo Ashenfelter e Card (1999), a análise do mercado de trabalho deve descrever as características procuradas, incluindo os recursos humanos já empregados e os futuros potenciais colaboradores, bem como, ainda, informação sobre oportunidades de emprego. De acordo com Bartlett et al. (2016), as previsões de oferta de trabalho estão muitas vezes ligadas ao nível das qualificações educacionais com base nas projeções de aumento de turistas estrangeiros, que exigem um nível de serviço mais especializado e mais competente.

Múltiplos autores ( Bolton e Boyd, 2003; Byrne, 1986; Dronfield e Soto, 1982; Hoque, 2000; e Wood, 1997) caracterizam o desenvolvimento do turismo pela criação consecutiva de mais oportunidades de emprego; no entanto, os mesmos apontam o setor como um setor com condições precárias de trabalho, de insegurança no emprego, com salários mínimos e longos períodos de trabalho.

Neste seguimento, e de acordo com Choy e Dexter (1995), é importante

percecionar a qualidade dos empregos que o turismo cria. Todavia, estes empregos são maioritariamente caracterizados como precários, com baixos salários, trabalho sazonal ou recurso a *part-time* e sem benefícios diversos para os colaboradores. Alguns dos aspetos negativos do aumento do número de empresas turísticas na empregabilidade, de acordo com Beech e Chadwich (2006), prende-se com o desenvolvimento de fracas condições de trabalho, precariedade no trabalho e instabilidade profissional.

De acordo com Szivas e Riley (1999) e Szivas et al. (2003), as projeções em relação à força de trabalho dependem da relação micro e macro do turismo nas cidades, regiões e países, numa estimativa de modelo de emprego futuro. Por conseguinte, Craft (1988) diz que é com base nestas projeções que se desenvolvem políticas de recursos humanos, que se traduzem em práticas e programas que são planeados para assegurar que a força de trabalho possui conhecimentos e competências para executar o seu trabalho de acordo com as responsabilidades e exigências inerentes a cada profissão. Para Costa (2007) são vários os modelos teóricos utilizados para realizar projeções sobre a força de trabalho.

De facto, segundo Baum (2007), as projeções do turismo são sempre ascendentes. No entanto, devido à alta competitividade no setor, torna-se difícil acreditar numa mudança mais igualitária e de valorização dos recursos humanos. O setor ocupa uma cada vez maior importância na empregabilidade, pois necessita de uma enorme massa laboral. Quando os turistas visitam um destino ou atração estes compram, também, os serviços de atendimento, a cortesia e conhecimento dos colaboradores que trabalham nestes negócios. Esta é uma das principais razões pelas quais se deve atribuir mais atenção à gestão de recursos humanos no turismo.

As organizações do turismo estão a enfrentar várias modificações significantes, na ótica de Baum (2006), que exercem pressões no leque dos problemas encontrados no seio do emprego. De acordo com Enz (2009), o estatuto do turismo pode sofrer modificações em resposta a alterações económicas, sejam crises ou momentos de maior prosperidade. Ao mesmo tempo, isto mostra, claramente, as consequências sobre o recurso e o reconhecimento dos recursos humanos, enquanto um dos maiores desafios do ponto de vista da indústria turística.

Baum (2015) recorda que a indústria do turismo e os seus recursos humanos têm passado por diversas turbulências e modificações sociais, económicas, políticas e

técnicas. Não obstante, a força de trabalho nesta indústria é fundamental para a criação de valor acrescentado, pois, para Baum e Hai-yan (2006), sendo as pessoas o ativo mais importante para as empresas, esta particularidade é ainda mais acentuada no que diz respeito à área de serviços, nomeadamente aos serviços de hospitalidade. Os recursos humanos são recursos fundamentais, sem os quais se torna impossível conseguir serviço de qualidade, fidelização de clientes e/ou vantagem competitiva. Os colaboradores devem possuir elevadas competências de comunicação e de gestão emocional para assegurar um serviço de qualidade numa indústria em constante crescimento.

De acordo com Becherel (2001), Davidson et al. (2011), Riley (1996) e Saad (2013), os recursos humanos, no setor do turismo e da hospitalidade, são incrivelmente versáteis. Na literatura revista de Baum e Hai-yan (2006), a indústria da hospitalidade depara-se, diariamente, com diversos problemas que têm que ser resolvidos no momento, exigindo recursos humanos flexíveis, detedores de conhecimentos e de competências. Torna-se imprescindível, então, melhorar e implementar a formação e o desenvolvimento de planos de carreira, uma vez que o desenvolvimento profissional é muito importante para a perceção geral da qualidade do serviço.

Conclui a OCDE (2013) que o setor deverá melhorar a sua atratividade relativamente ao emprego, nomeadamente através do melhoramento do compromisso com os recursos humanos. Algumas das propostas são o aumento de competências, a possibilidade de programas de estágio, a maior estabilidade laboral e a gestão de carreiras. Pretende-se, assim, conseguir recursos humanos mais capazes e mais motivados, contribuindo para aliviar a escassez de mão-de-obra e melhorar as funções de atendimento ao cliente, fomentando a competitividade geral. É necessário que os governos nacionais e *stakeholders* participem e reforcem uma estratégia de desenvolvimento para a criação de uma força de trabalho para o turismo.

De acordo com a OCDE (2012), os grandes desafios a nível de atratividade do setor traduzem-se nos seguintes exemplos: melhores condições de trabalho, melhores salários, trabalhos sem estarem sujeitos à sazonalidade, benefícios sociais e oportunidades de promoção e de desenvolvimento na carreira. Uma vez que o setor não consegue satisfazer estes requisitos de atratividade, não tem conseguido captar colaboradores qualificados, fazendo com que a área seja percebida como uma aliada a recursos humanos pouco qualificados. Torna-se vital encontrar soluções para encorajar a maioria

dos colaboradores do setor, por forma a garantir cada vez mais um setor homogêneo quanto às suas competências. Para além disso, é importante certificar competências adquiridas através da experiência profissional, para os casos dos trabalhadores mais antigos, as mais das vezes com muitos anos de experiência de trabalho e baixo nível educacional.

Por outro lado, ainda de acordo com a OCDE (2012), o turismo requer cada vez mais serviços e força de trabalho especializada. A customização de serviços e experiências exige recursos humanos com grande grau de flexibilidade, criatividade e conhecimento. Por outro lado, existe uma competição entre setores e entre países na captação de colaboradores altamente qualificados na área da gestão do turismo e da hospitalidade. São oferecidas remunerações mais elevadas e condições de trabalho muito mais vantajosas do que no país de origem, encorajando esta franja da população a emigrar. No entanto, ainda segundo a OCDE (2012), a própria natureza da oferta de trabalho no turismo, na maior parte dos casos, é uma oferta de trabalho sazonal e que concentra a sua atividade por ciclos ou por flutuações diversas, o que torna o setor muito pouco atrativo e com uma retenção também muito baixa. Apesar disso, a força de trabalho da indústria do turismo é caracterizada por uma força de trabalho jovem, em contraste com outras indústrias.

Concorrendo para esta análise, Byrne (1986) indica que a força de trabalho, no mercado de trabalho do turismo, é caracterizada, na sua generalidade, por uma alta percentagem de colaboradores com baixo nível educacional e com baixas competências. No entanto, esta indústria necessita de pessoas qualificadas, criativas e dotadas, essencialmente, de competências sociais para conseguirem responder às expectativas e às aspirações dos clientes. Por sua vez, Baum (2007) reforça que o setor do turismo permanece, na sua generalidade, pobre em práticas de apoio ao trabalhador. É importante, ainda, referir que a crescente procura de serviços de turismo o mais competitivos possível (empresas de aviação *low cost*; operadores turísticos muito agressivos competitivamente; reforço da distribuição e das vendas através das plataformas *online* e *business to business*) contribui e encoraja o uso generalizado de práticas laborais de baixo custo o que, por sua vez, se estende, influenciando as expectativas de serviço e/ou qualidade do produto.

Segundo a OCDE (2012), o desenvolvimento de uma estratégia de valorização e de formação de recursos humanos deve ser aperfeiçoada entre entidades e *stakeholders*

para suportar um plano de implementação que seja forte e rigoroso. Sem este consenso e participação entre as partes, esta ambição poderá não responder totalmente às necessidades da indústria. Gruescu et al. (2008) referem que é necessário determinar como a indústria do turismo recruta e retém os colaboradores com as competências corretas, com o conhecimento e as atitudes para cada profissão. O desafio passa por compreender como gerir problemas ou falhas motivacionais que possam comprometer os colaboradores com a empresa e/ou projeto. A gestão cada vez mais precisará de incluir objetivos estratégicos para atingir os 4-C's: compromisso, competência, congruência e custo de efetividade.

De acordo com Kuslivan et al. (2010), a indústria do turismo caracteriza-se por apresentar uma alta taxa de rotação de colaboradores, referindo-se, particularmente, aos colaboradores que permanecem pouco tempo na empresa. Este indicador é muito importante, pois aponta alguns dos seguintes problemas: perda de recursos humanos válidos e já adaptados à empresa; perda de investimento nas pessoas pelo conhecimento que o colaborador detém; não existência de retenção de colaboradores, o que pode ser influenciado pelo próprio trabalho em si, pelas rotinas, por longas e irregulares horas que trabalho (que não permitem a conciliação com a família e/ou com atividades sociais); falta de clareza na definição dos objetivos ou ausência de descritivos de funções e metas atingir; falta de recursos ou ausência de pessoas; atrasos ou irregularidades no pagamento das retribuições; condições de trabalho precárias; ausência de vínculos laborais, ausência de satisfação pelo trabalho desempenhado; ausência de reconhecimento por parte dos superiores; falta de espírito de equipa ou integração no grupo; existência de uma cultura organizacional deficiente; fraca liderança ou relação autoritária das chefias; ausência de motivação; dificuldades de desempenho ou falta de competências e conhecimentos.

Baum (2015) argumenta que alguns dos impactos negativos no trabalho estão relacionandos com práticas de recursos humanos que não mereceram a devida atenção, como, por exemplo, práticas de recrutamento, oferta de benefícios e de boas condições de trabalho. O mesmo autor (2015) reforça que as questões de recursos humanos são um dos temas mais importantes a trabalhar na indústria do turismo. A força de trabalho no turismo deve ser percecionada e estudada pelo seu impacto na sociedade. O impacto que este setor tem a nível da oferta de emprego e da criação de valor para a economia é muito significativo.

Baum (2007) faz, também, uma revisão das preocupações dos recursos humanos no turismo, concluindo com uma perspectiva pessimista, onde identifica, de um lado, o progresso e, por outro lado, uma clara evidência que a mudança é ainda lenta em muitas áreas, países e organizações no que concerne a áreas-chaves, como condições de trabalho, remuneração, estatuto e prestígio do trabalho, diversas formas de gestão e relações no trabalho. Por outro lado, e de acordo com a OCDE (2012), ao não se valorizar a educação e a formação dos colaboradores, os empregadores, indiretamente, estão a transmitir a mensagem que não valorizam os próprios colaboradores. Os colaboradores percebem, assim, que os postos de trabalho não são exigentes nem prestigiados. Pelo contrário, ao encorajar e apoiar o acesso à educação, os empregadores estão a valorizar os seus colaboradores e, conseqüentemente, a melhorar o nível de serviço prestado, pois a produtividade também está relacionada com o nível de competências. A acreditação nacional e a validação dos programas educacionais/formativos são importantíssimas para validar e homogeneizar a qualidade da força de trabalho no turismo.

Segundo Baum e Szivas (2008), o papel da educação no turismo é igualmente fundamental em termos de ligar a qualidade ao conhecimento e às competências nos diversos níveis, pois o turismo é visto, no geral, como um setor de baixas competências. De acordo com Gruescu et al. (2008), o nível médio de educação varia muito de país para país, mas também dentro das várias regiões de cada país. Existem áreas de atividade muito mais atrativas do que outras e o Turismo ainda não é totalmente olhado como uma área atrativa para se trabalhar. Devido ao crescimento substancial da atividade turística e à necessidade urgente de contratação, muitas vezes os empregadores contratam recursos humanos pouco qualificados para iniciar funções no imediato, não lhes proporcionando formação adequada. O espectro de profissões no setor do turismo é enorme, existindo áreas onde a formação é mais urgente e necessária e outras onde não é assim tão preocupante.

Os vários negócios no turismo deverão, segundo Bolton e Boyd (2003), desempenhar um papel ativo na educação e na formação prática dos seus colaboradores, deverão ser mais flexíveis, mais eficientes e rápidos na resposta às exigências dos clientes. A formação deve ser encarada como um investimento, assim como qualquer outro que é feito, e não como um custo. Por sua vez, as instituições formativas terão que melhorar a partilha de conhecimento. O número de instituições e organizações envolvidas na área da formação e da educação é atualmente bastante considerável. Segundo Baum (2007), as

instituições formais de educação estão cada vez mais abertas e mais próximas da indústria do Turismo, que suporta a mobilidade no setor e desenvolve relações com as novas tecnologias e com novos produtos.

Em resposta ao grande desenvolvimento turístico, e de acordo com Baum (2007), surge uma nova realidade de procura por cursos que confirmem qualificações e por formações que ajudem a melhorar o desempenho. O autor (2007) acrescenta que, em resposta às novas tendências do turismo, as entidades formativas e educacionais têm estabelecido parcerias que evidenciam o contínuo esforço no estreitar das relações institucionais, aproximando, cada vez mais, os sistemas de educação, o que se constitui como fatores que têm vindo a facilitar a adoção de programas comuns de qualificações fora das fronteiras de cada país como, por exemplo, o Acordo de Bologna na Europa.

No entanto, segundo Ritchie (1993) e Liu e Wall (2006), a indústria do turismo não reconhece as necessidades de formação. Para Liu e Wall (2006), a indústria do turismo negligencia os problemas de recursos humanos, pois estes são pouco concetualizados e, na maioria dos estudos de desenvolvimento de abordagens do turismo, providenciam recomendações úteis relativas à dimensão humana como parte integral de um extenso, mas fragmentado plano de trabalho no turismo. Por conseguinte, Cooper et al. (1996) indicam até que a indústria do turismo possui uma fraca compreensão das oportunidades e dos cursos disponíveis nos mais variados ramos da atividade turística. Estes autores indicam, no entanto, que esta mentalidade está progressivamente a mudar.

Posto isto, a indústria e a educação, de acordo com Gruescu et al. (2009), deverão trabalhar em parceria de forma a promover a acessibilidade da educação no turismo. O nível de habilitações dos recursos humanos empregados no turismo é baixo, o que contribui para para uma visão pouco ilustre, daí a necessidade de a melhorar como indústria de serviço, recorrendo ao auxílio da educação e da formação.

As entidades formativas, ainda segundo Gruescu et al. (2009), deverão trabalhar diretamente com as empresas turísticas para minimizar os custos de formação e para responder de forma mais eficiente às necessidades formativas destacadas pelas empresas. Se a educação suportar uma indústria lucrativa no turismo, onde é posição chave no desenvolvimento e reconhecimento dos recursos humanos, através de fortes parcerias que sejam capazes de reconhecer uma cada vez mais eficiente comunicação e direção mútua na educação, na formação e na qualidade dos produtos no turismo, o desenvolvimento de

turismo de qualidade, de educação e formação de qualidade irá satisfazer a convicção de um largo espectro de clientes, estudantes, empregadores e, até, entre outras, entidades governamentais.

Assim, a formação profissional terá de ter em conta as políticas de formação integradas nas políticas turísticas governamentais. De acordo com Baum e Szivas (2008), as formações no turismo devem ser objeto de uma parceria público privada, numa ótica de planeamento da formação para os empregos existentes na hotelaria, na restauração, no turismo. É necessária, ainda, uma avaliação das necessidades setoriais da mão-de-obra em toda a indústria do turismo, uma gestão previsional do emprego e da qualificação/formação dos recursos humanos com ênfase na formação contínua. As necessidades de formação profissional no domínio do turismo são particularmente importantes nos destinos em que o turismo se esteja a implementar.

Não obstante, e segundo Edgell et al. (2008), muitas empresas não estão totalmente convencidas dos benefícios da educação e da formação, esquecendo que a base da prestação do serviço turístico depende da qualidade e do nível de competências dos profissionais destes serviços. Para Hawkins e Weiss (2005), é ainda necessária a implementação de muitas medidas que promovam o aumento das qualificações na área do turismo, uma vez que o aumento das qualificações será traduzido em vantagem competitiva, através de uma maior diferenciação e competitividade entre as empresas e os destinos turísticos.

No entanto, o Comité do Turismo da OCDE (2012) destaca que não existem, até ao momento, laços criados e que estejam suficientemente fortes para que a comunicação ultrapasse as barreiras criadas durante anos entre a comunidade educativa e a indústria do turismo, e que assegurem o aperfeiçoamento do capital humano existente. De acordo com a mesma (2012), existe a necessidade dos governos nacionais estarem envolvidos no desenvolvimento, na medida em que devem determinar a importância da atratividade deste mercado de trabalho, como preferencial em detrimento de outros. Através desta atratividade perceptível junto das comunidades, o turismo poderá captar e manter força de trabalho suficientemente qualificada.

Por sua vez, a formação tradicional oferecida pelas instituições tradicionais, segundo Baum (2007), forma recursos humanos altamente competentes, com um leque diverso de competências. No entanto, estes profissionais não são de todo integrados na

indústria do turismo, porque esta indústria não oferece as condições de trabalho desejadas. De acordo com a OCDE (2012), para colmatar a falta de licenciados no turismo, o setor terá que se tornar mais atrativo e apelativo. A globalização desenvolveu a oportunidade (para uns) e a perda (para outros) relativamente à oferta de trabalho no setor do turismo e da migração laboral.

Segundo Saad (2013), os diversos estudos continuam a demonstrar que o planeamento dos recursos humanos é fundamental para o sucesso das organizações turísticas; todavia, é evidente que a maioria das empresas não planeia a sua força de trabalho. Apesar desta constatação, segundo Harrington et al. (2014), a adoção de estratégias de gestão de recursos humanos no setor do turismo já começou a emergir.

Na ótica partilhada de Moutinho (2000) e Bartlett et al. (2016), o fosso entre a teoria e a prática das estratégias de planeamento de recursos humanos é, ainda, uma área que carece de muitos estudos. De acordo com Bécherel (2001), o planeamento da força de trabalho é, em geral, fragmentado a nível macro e numa perspetiva multiorganizacional.

Por outro lado, e segundo Mazanec et al. (2007), a realidade das empresas é muito variada quanto à gestão de recursos humanos, pois, como já exposto, quanto maior a empresa, mais facilidade existe para dar atenção às práticas de gestão de recursos humanos. Para além disso, e para uma realidade multifacetada, com micro e pequenas empresas, torna-se muito difícil para a gestão das mesmas conseguir implementar práticas de gestão de recursos humanos. No entanto, tal não quer dizer que algumas práticas não sejam implementadas, ainda que, de acordo com Cooper e Shepherd (1997), as pequenas empresas não possuem as condições para investir nos recursos humanos, para melhorar a qualidade da sua prestação de serviço, ou para melhorar o desempenho dos seus profissionais.

Nas palavras de Baum (2015), o Turismo permanece como uma indústria que integra colaboradores com uma enorme diversidade de *backgrounds/experiências*; no entanto, as mudanças demográficas, como a migração doméstica, a emigração e a imigração, particularmente na Europa e no Norte da América, explicam a complexa diversidade em muitos países desde 2007. Estas mudanças impactam e modificam a força de trabalho, tanto do lado dos colaboradores, como do lado dos empregadores, e dos vários *stakeholders* para a necessidade de reconhecerem uma massa laboral heterogénea

quanto às mudanças nos conjuntos de competências exigidos, bem como das exigências e expectativas diferenciadas.

A OCDE (2012), enquanto organismo, reconhece que a empregabilidade tem sido um dos temas menos estudados no turismo. É imprescindível incluir na estratégia de desenvolvimento da força de trabalho do turismo uma descrição completa das competências (*hard* e *soft skills*) necessárias, de acordo com os desafios inerentes ao desempenho das próprias profissões. De acordo com Holman e McClelland (2011), o desafio das competências no turismo é uma procura contínua, uma vez que se verifica que dois terços da força de trabalho no turismo é pouco qualificada.

O impacto das *soft skills* é enorme nesta indústria, segundo Hochschild (1983). As relações interpessoais dos colaboradores com os visitantes são referidas na literatura como trabalho emocional. Por conseguinte, Bolton e Boyd (2003) referem que esta disponibilidade emocional e empática requer um alto nível de qualificação. Para além disso, e de acordo com Baum (2007), é requerida uma pré-disposição natural de competências sociais para saber estar e ser, compreendidas como nível de educação, compreensão de si e do mundo, e traduzidas nos seguintes exemplos: ser capaz de estabelecer uma conversa informal sobre política, música, desporto e todos os outros tópicos possíveis, normalmente numa perspetiva internacional.

Segundo Baum (2007), numa sociedade com enorme desenvolvimento social e tecnológico, a força de trabalho do Turismo não se poderá reger da forma que tem sido feita até então. Por conseguinte, Genc (2010) indica que estas mudanças estão, por exemplo, relacionadas com as novas tecnologias, com mudanças demográficas, com o aumento do número de serviços, bem como com o conhecimento e a responsabilidade para aumentar a qualidade e as condições de trabalho para os colaboradores. Assim, segundo Bartlett et al. (2016), são necessárias mais competências tecnológicas que garantam conhecimento e habilidade para trabalhar e comunicar com pessoas de diferentes culturas. Aptidões e competências sociais relacionadas com o atendimento ao cliente são mencionadas especificamente como um pré-requisito para a constituição do emprego neste setor.

De acordo com Machin (2008), a relação do turismo com o mundo da empregabilidade contribui para o que os economistas referem como competências baseadas na mudança tecnológica. Esta conceção mostra que as recentes mudanças

tecnológicas aumentaram a procura pelas competências digitais. Segundo Baum e Haiyan (2006), muitos colaboradores não têm a noção do que necessitam de melhorar no seu desempenho, não fazendo ideia do próximo passo nas suas carreiras, nem onde poderão trabalhar no futuro. As formações são, assim, uma excelente oportunidade para trabalhar e aperfeiçoar competências. Com o rápido desenvolvimento da indústria do turismo e com a globalização dos serviços, é importante que os colaboradores e empregadores encarem a formação como uma mais valia, pois o *set* de competências de cada colaborador é a ferramenta que determina o sucesso no serviço da indústria do turismo. De acordo com Baum (2015), muitas das competências exigidas na sua essência são competências sociais.

De facto, para Warhurst e Nickson (2007), se os colaboradores possuírem um leque de competências razoável e se forem flexíveis no que toca às suas funções, o seu desempenho poderá ser melhorado e otimizado através de mais educação formal e prática. São várias as formas de realizar uma educação prática, seja através de *roleplays*, estágios em organizações, entre outros. Baum (2002 e 2006), Burns (1997) e Nickson et al. (2003) indicam que o estereótipo do contexto da hospitalidade está a mudar, pois a perceção do trabalho e das competências necessárias também estão a mudar. As expectativas emocionais ligadas ao trabalho adicionam significado à procura por determinadas competências.

Baum (2007) sugere que as competências emocionais, que poderão ser resumidas essencialmente na capacidade de gestão emocional, são competências relacionadas com os processos de socialização e educação. Estas competências são cada vez mais valorizadas, adicionadas ao leque de competências procuradas, necessárias para saber-ser, saber-estar e saber-fazer e compatíveis com os requisitos do posto de trabalho em causa, bem como com as expectativas dos clientes. Para este autor, no setor do turismo, surgem naturalmente modificações e aperfeiçoamentos de produtos turísticos, o que exige, por conseguinte, adaptação ou aperfeiçoamento de competências técnicas. Esta procura compreende tanto as competências gerais como as básicas – por exemplo, competências de comunicação, de gestão de emoções, bem como aptidões tecnológicas.

Ainda de acordo com Baum (2015), é necessário desenvolver um conjunto de competências para responder às necessidades de uma base de clientes envelhecida. Por sua vez, a abertura do mercado de trabalho ao público feminino, na área do turismo, é

fortemente influenciada por fatores a nível cultural, social, religioso e político. A força de trabalho no século XXI, segundo Baum (2015), está altamente ligada à tecnologia e à procura constante de novas relações de trabalho. São escassas algumas aptidões e competências, forçando algumas empresas a devolver novas formas de encontrar pessoas, a desenvolver capacidades e a partilhar experiências. Inclui-se aqui o uso extensivo das redes sociais como ferramenta para o recrutamento.

De acordo com Baum (2015), a revolução tecnológica e geracional mudou e exige mais competências por parte dos recursos humanos das empresas do ramo turístico, pela forma como são escolhidos os produtos turísticos, pelo poder das redes sociais, pelo impacto da comunicação e reconhecimento das marcas, pela cada vez mais exigente customização dos serviços e pelo crescente poder de compra e estilo de vida. Cada um destes pontos tem grande influência e modifica a forma como o setor até então trabalhava. Alteram-se, assim, as suas formas de trabalhar e, conseqüentemente, a gestão dos recursos humanos das empresas. Existem mercados emergentes e novos destinos e o impacto e a contribuição das mudanças tecnológicas aumentam, assim, o leque de escolha dos consumidores. Estas mudanças contribuem significativamente para aumentar a exigência quanto ao nível de competências e de serviço exigido, tendo por sua vez influência nas formações e no nível de educação e serviço que os programas formativos podem complementar.

Para Parry (2011), a tecnologia continua a desempenhar o mais importante papel, modificando e desafiando as estruturas do mundo do trabalho, particularmente através do uso generalizado da internet e das redes sociais, como uma ferramenta para organizar e reforçar as várias atividades no âmbito dos recursos humanos. De acordo com a OCDE (2012), o desafio passa por colmatar a falha de competências com a aposta na formação, na educação e na criação de melhores condições de trabalho. Esta aposta deve obedecer aos seguintes pontos: desenvolvimento de estágios vocacionais, com horários flexíveis (pois os horários laborais para a maioria dos colaboradores do turismo não se coadunam com disponibilidade para realização de formações e/ou estágios em contexto laboral); e realização de formações em contexto de trabalho como elemento fundamental para desenvolver vocações, motivar e aperfeiçoar o desempenho dos colaboradores.

Vários países, tais como o Canadá, a Nova Zelândia e a República Checa, criam oportunidades de prossecução na carreira que começam com um estágio interno integrado

em cursos e que terminam no mais alto ponto da carreira para várias funções no setor da hospitalidade. Por sua vez, a França também é um exemplo pela criação de um programa de mentoria e de acompanhamento para o setor da hospitalidade (OCDE, 2012).

De acordo com Solnet et al. (2012), é evidente que se alteram as expectativas em relação ao trabalho, particularmente entre as mais jovens gerações, impactando as relações entre empregados e empregadores na indústria do turismo. Por sua vez, para Clegg (2014), a mudança de poder que está a surgir na balança de relações entre colaboradores e empregadores cria um domínio com base na gestão de objetivos organizacionais sobre as aspirações e os resultados individuais. Segundo Haar et al. (2014), as maiores aspirações para os colaboradores são a conciliação entre a esfera privada e a profissional.

## **CAPÍTULO III – ANÁLISE EMPÍRICA**

### **3.1. Apresentação do problema a analisar**

O presente estudo pretende analisar as perceções da população residente sobre a qualificação dos recursos humanos na área do turismo nos Açores. Pretende-se aferir de que forma a população açoriana percebe o grau de desenvolvimento económico, social e local derivado da expansão da atividade turística na região. Por outro lado, pretende-se, ainda, inferir sobre a perceção da qualidade na prestação dos serviços turísticos. Por conseguinte, relativamente à formação, de que forma a população está sensibilizada para a importância da formação, quais as falhas que possam existir em termos de formação, qual a perceção relativamente ao nível médio de formação de profissionais ligados à atividade turística nos Açores e até que ponto é que existe um esforço estratégico e conjugado das diferentes entidades com vista à formação de recursos humanos ligados ao turismo. Tal como decorre da revisão da literatura na área do turismo, o envolvimento, a auscultação e a perceção dos residentes relativamente ao papel, planeamento e ao desenvolvimento desta atividade é uma questão de crucial importância.

### **3.2. Dados**

Após a definição da amostragem pretendida para esta investigação foi essencial definir o instrumento de recolha de dados mais indicado. O inquérito por questionário é o meio mais indicado para a análise pretendida, tendo em conta o tempo e os recursos disponíveis. A construção do questionário envolveu diferentes secções para a obtenção das seguintes informações: caracterização sociodemográfica dos inquiridos, perceção dos residentes quanto ao desenvolvimento económico, social e local que o turismo cria; que perceções se referem ao nível de qualidade dos serviços turísticos prestados; e, por último, a importância da formação em termos gerais, entre outros aspetos. Os dados recolhidos

nesta investigação foram obtidos através de questionário realizado nos Açores, nos meses de novembro e dezembro de 2020. O questionário foi enviado para diversas entidades e pessoas particulares em todas as ilhas do arquipélago dos Açores. Foram recolhidos, assim, 403 questionários, todos válidos.

### 3.3. Análise descritiva da amostra

Conforme se encontra na Figura 1, observa-se que na amostra 37,7% dos inquiridos correspondem a indivíduos do género masculino, enquanto 62,3% são indivíduos do género feminino.

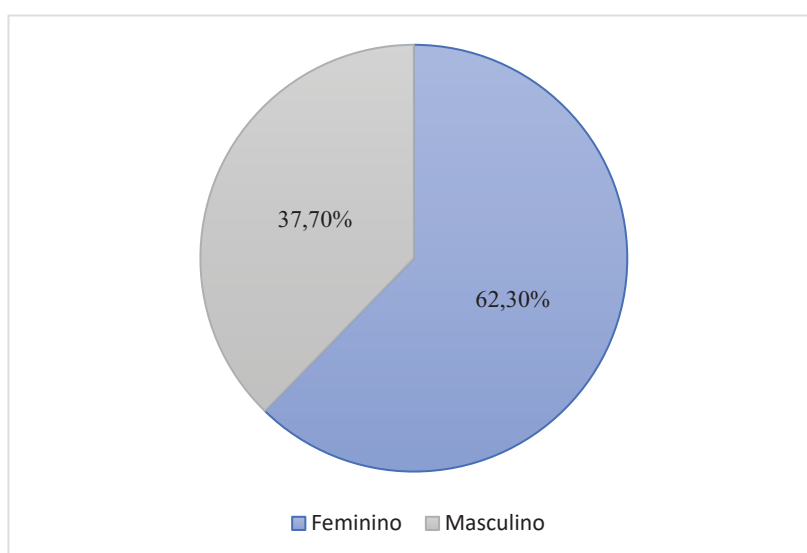


Figura 1 – Género dos Inquiridos

Relativamente à idade dos inquiridos, podemos verificar que a média de idades dos inquiridos é de 35 anos, sendo o mínimo de 17 e o máximo de 71 anos. A moda é igual a 29 anos de idade; ou seja, esta é a idade que mais se repete nos inquiridos. Por sua vez, a mediana é de 34 anos; isto é, para esta idade o número de inquiridos com idade superior é igual ao número de inquiridos com idade inferior. A mediana dista da média em  $34 - 29 = 5$  anos. Como esta diferença não é pequena, está-se perante uma distribuição assimétrica. De acordo com a tabela seguinte, podemos, ainda, destacar o intervalo de variação Idade Máxima – Idade Mínima =  $71 - 17 = 54$  anos. Quanto ao Intervalo interquartil =  $Q3 - Q1 = 43 - 27 = 16$  anos; ou seja, verificamos que distam 16 anos entre o terceiro quartil e o primeiro. A análise dos quartis ajuda-nos a compreender melhor a distribuição da frequência correspondente aos percentis 25 e 75. Por último, a variância 128,444, este valor corresponde ao desvio padrão de 11,333.

N	Válido	403
	Omisso	0
Média		35,62
Mediana		34,00
Moda		29
Desvio Padrão		11,333
Variância		128,444
Intervalo		54
Mínimo		17
Máximo		71
Percentis	25	27,00
	50	34,00
	75	43,00
	100	71,00

Tabela 1 – Idade dos Inquiridos

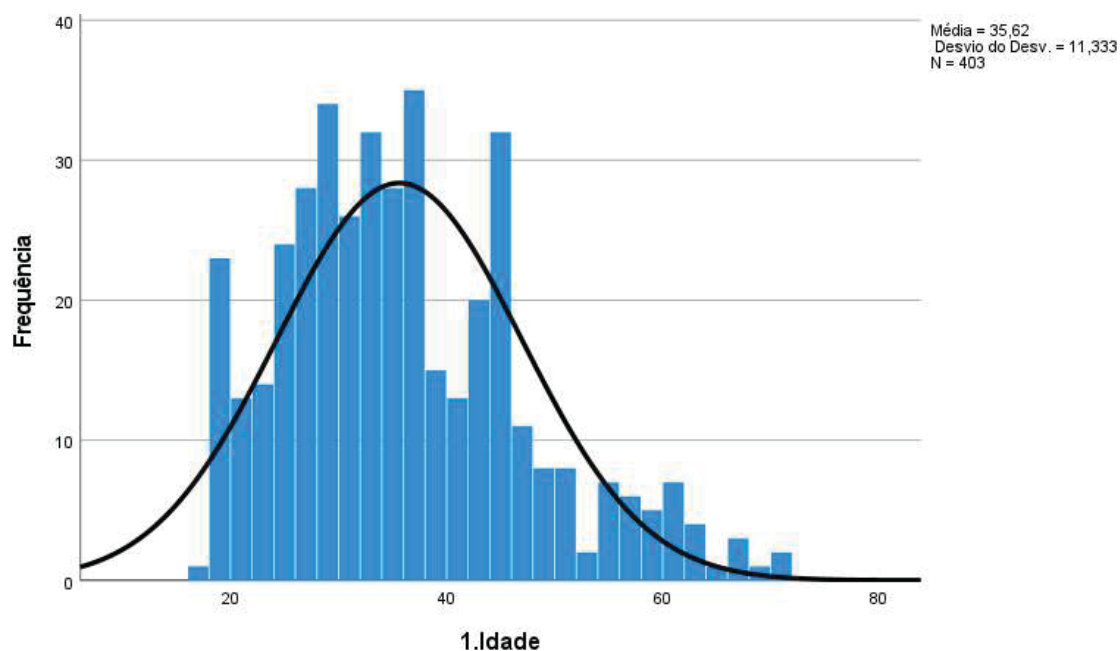


Figura 1 – Distribuição dos Inquiridos por Idades

Por sua vez, analisando a distribuição dos inquiridos por ilha, evidencia-se que a população inquirida é, maioritariamente, da ilha de São Miguel, com um total de 78,7%. Apesar de terem sido realizados esforços no sentido de divulgar o questionário nas restantes ilhas, não foi de todo possível captar mais de 21,3% de respondentes. Destacamos que o Grupo Central (Terceira, Graciosa, São Jorge, Pico e Faial) representa 19% (cerca de 77 pessoas).

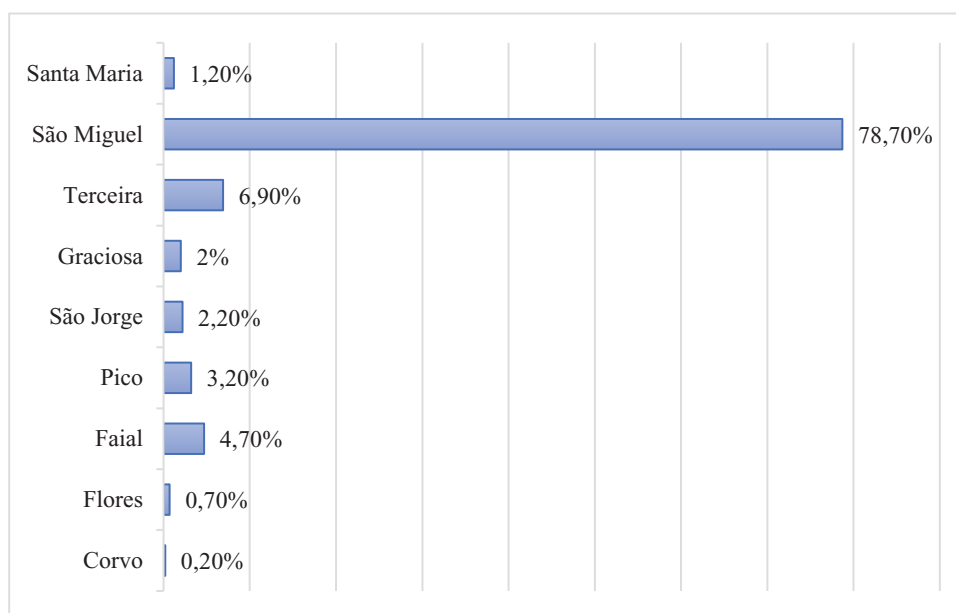


Figura 2 – Distribuição dos Inquiridos por Ilha

Da análise anterior, distribuição dos inquiridos por ilhas, importa, também, compreender quais os concelhos de residência da maioria dos inquiridos. Destacamos, pois, que 47, 1% residem em Ponta Delgada, 13, 2% residem no concelho da Ribeira Grande, 7,4% residem no concelho da Lagoa, seguindo-se 5,9% em Vila Franca do Campo, 4,7% em Angra do Heroísmo e 4,9% na Horta; todos os restantes têm pouca expressão estatística.

		Frequência	Porcentagem
Corvo	Corvo	1	,2
Flores	Lajes das Flores	2	,4
	Santa Cruz Flores	1	,2
Faial	Horta Faial	20	4,9
Pico	Lajes Pico	3	,7
	São Roque do Pico	4	1,0
	Madalena do Pico	5	,12
São Jorge	Calhetas São Jorge	1	,2
	Velas São Jorge	8	2,0
Graciosa	Santa Cruz da Graciosa	8	2,0
Terceira	Angra do Heroísmo	19	4,7
	Praia da Vitória	8	2,0
São Miguel	Nordeste	12	3,0
	Povoação	9	2,2
	Vila Franca do Campo	24	5,9
	Lagoa	30	7,4
	Ribeira Grande	53	13,2
	Ponta Delgada	190	47,1
Santa Maria	Vila do Porto	5	1,2
	Total	403	100,0

Tabela 2 - Concelhos de Residência dos Inquiridos

Quanto às Habilitações Literárias, destacamos que a maioria dos inquiridos tem um nível médio de habilitações, igual ou superior ao ensino secundário. Apenas 10% dos inquiridos tem até um nível de habilitações até ao 9º ano de escolaridade.

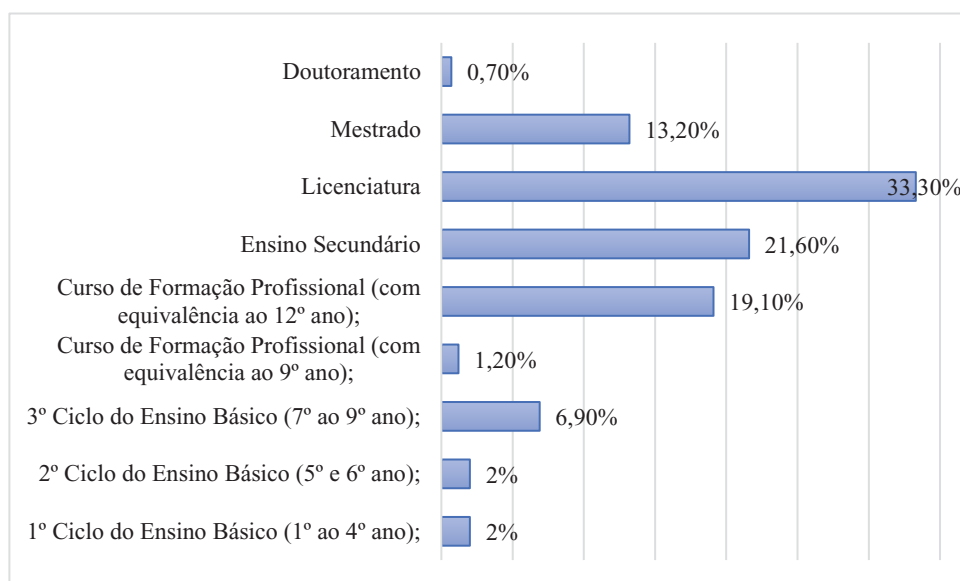


Figura 3 - Habilitações Literárias dos Inquiridos

Em relação ao estado civil, evidencia-se que a maioria dos inquiridos são casados ou vivem em união de facto, com 51,9%, seguindo-se indivíduos solteiros com 40,4%, estando em perfeita consonância com a análise e distribuição relativa à idade.

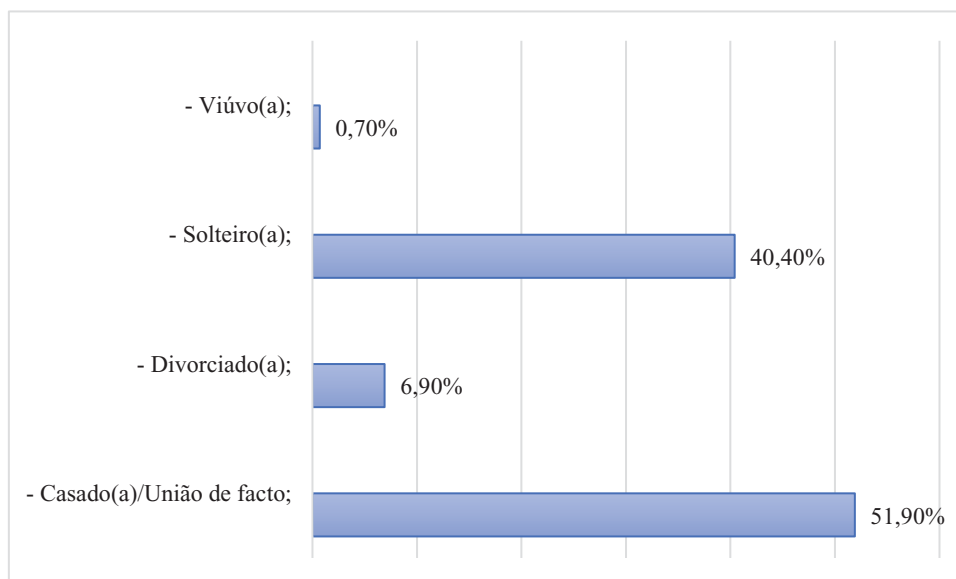


Figura 4 - Estado Civil dos Inquiridos

A composição do agregado familiar da amostra é caracterizado, maioritariamente, por famílias de 2 a 4 pessoas, com 75,7% de percentagem cumulativa. Por conseguinte, apenas 15,6% dos inquiridos têm uma composição do agregado de 1 pessoa apenas, ou

seja, o próprio inquirido. Por último, 1,7% apresentam agregados familiares com 6 ou mais pessoas.

	Frequência	Percentagem
1	63	15,6
2	98	24,3
3	107	26,6
4	100	24,8
5	28	6,9
6 ou mais pessoas	7	1,7
Total	403	100,0

Tabela 3 – Composição do agregado familiar dos Inquiridos

O nível de rendimento anual líquido dos agregados familiares dos inquiridos encontra-se, maioritariamente, entre 10 000 a 20 000, com uma percentagem de 38,2%, logo de seguida com 31,8% do escalão entre 20 000 e 40 000 euros.

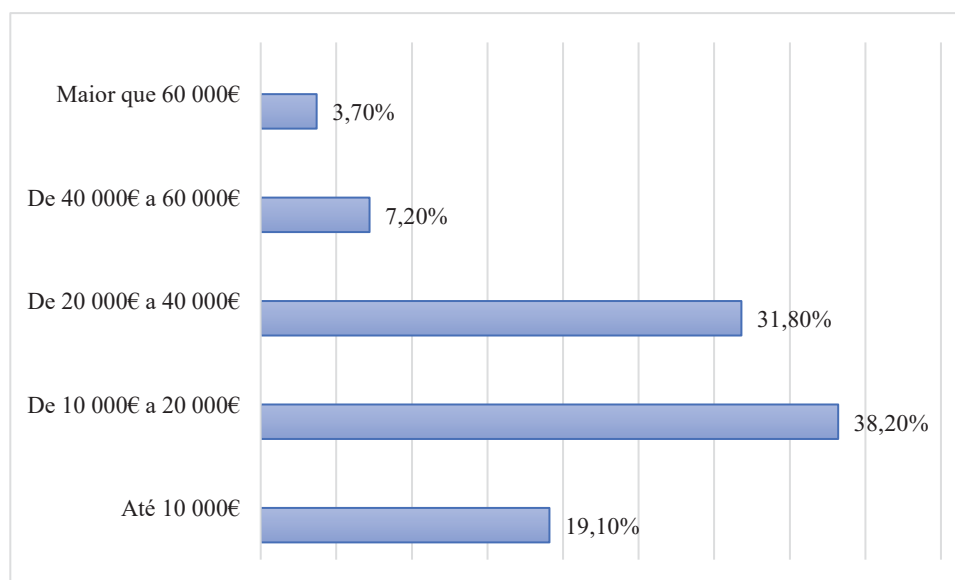


Figura 5 - Nível de rendimento anual líquido dos agregados familiares dos Inquiridos

Da análise de profissões, destacamos que a maioria dos inquiridos desempenha funções na categoria de Técnicos Superiores e Dirigentes, com 26,6%, seguindo-se com 18,1% Técnicos e Profissões de Nível Intermédio, 12,7% Pessoal Administrativo e 8,72% como Outras (que poderão ser estudantes, domésticas, desempregados(as) ou aposentados).

	Frequência	Porcentagem
Especialistas das atividades intelectuais e científicas	28	6,9
Operadores de instalações e máquinas	9	2,2
Pessoal administrativo	51	12,7
Profissões das forças armadas	14	3,5
Representantes dos poder legislativo e órgãos	2	,5
Serviços especializados de informática	1	,2
Técnicos e profissões de nível intermédio	73	18,1
Técnicos superiores e dirigentes;	107	26,6
Trabalhadores dos serviços pessoais e de proteção;	24	6,0
Trabalhadores não qualificados.	30	7,4
Trabalhadores qualificados da indústria;	24	6,0
Outras (estudante, doméstica, aposentado, desempregado)	36	8,72
Total	403	100,0

Tabela 4 – Profissões dos Inquiridos

Uma das questões que, segundo a literatura, mais influencia a percepção sobre as matérias em apreço, é o facto de trabalhar diretamente numa empresa ou instituição no ramo da atividade turística. Do total de inquiridos, 68,7% não trabalham em atividades relacionados com o turismo, enquanto que 31,3% trabalham.

Na questão seguinte, procurou-se perceber junto dos inquiridos se, apesar de não trabalharem na área do turismo, se relacionam com esta de alguma forma. Da análise dos dados, constatamos, de facto, que aumenta o número de inquiridos que, de alguma forma, se relaciona com o turismo, entendendo-se que poderão colaborar indiretamente com empresas de prestação de atividade turística uma franja de 44,9%. Deste universo de 44,9% dos inquiridos que trabalham, direta ou indireta, com a atividade turística, 20,1% trabalham com hotéis e estabelecimentos similares. As restantes categorias têm toda pouca expressão estatística. Por outro lado, cerca de 52,9% dos inquiridos não responderam a esta questão, porque não colaboram na atividade turística.

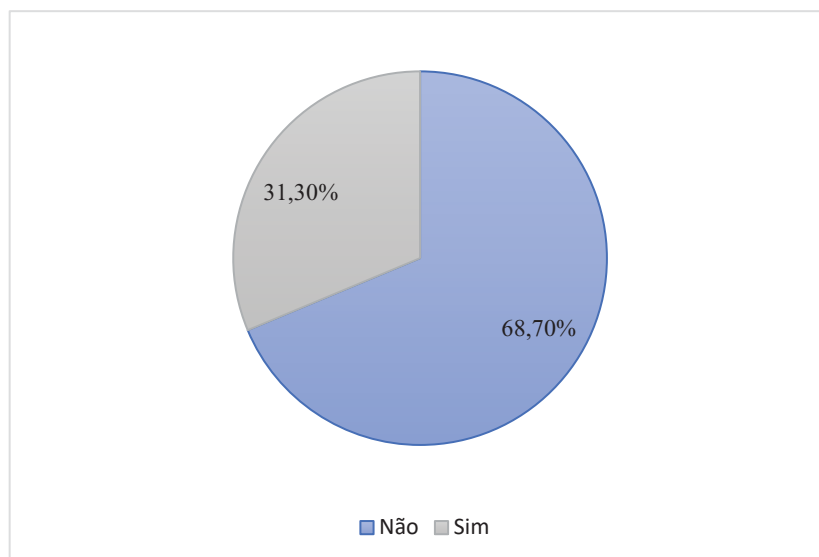


Figura 6 - Trabalha em empresa do setor turístico?

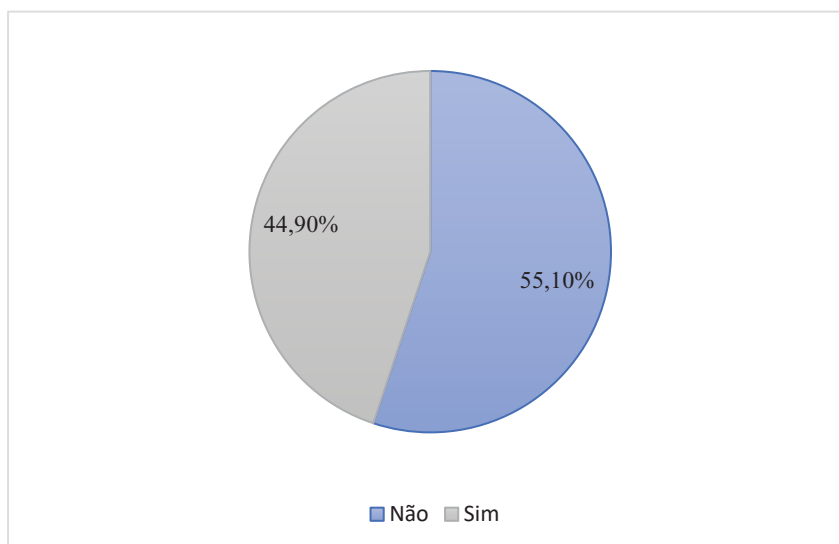


Figura 7 – Trabalha, de forma direta ou indireta, com empresas de prestação turística?

	Frequência	Percentagem
- Agências de viagens	16	4,0
- Aviação e pessoal de terra de aeroporto	10	2,5
- Empresas de animação turística	12	3,0
- Entidades regionais do turismo	1	,2
- Escolas de formação	8	2,0
- Hotéis	81	20,1
- Municípios e administração pública de concelhia	12	3,0
- Outros	13	3,2
- Rent-a-cars	9	2,2
- Restaurantes	21	5,2
- Seguradoras	6	1,5
- Universidades	1	,2
- Não trabalho direta ou indiretamente	213	52,9
Total	403	100,0

Tabela 5 – Diversos ramos de atividade com ligação turística com que trabalha direta ou indiretamente.

No que concerne à questão se o turismo contribui para o desenvolvimento social e local, observamos uma concordância elevada, traduzida em 99,8% das respostas. Esta perceção é fundamental para a aceitabilidade das externalidades negativas que podem, eventualmente, advir da atividade turística.

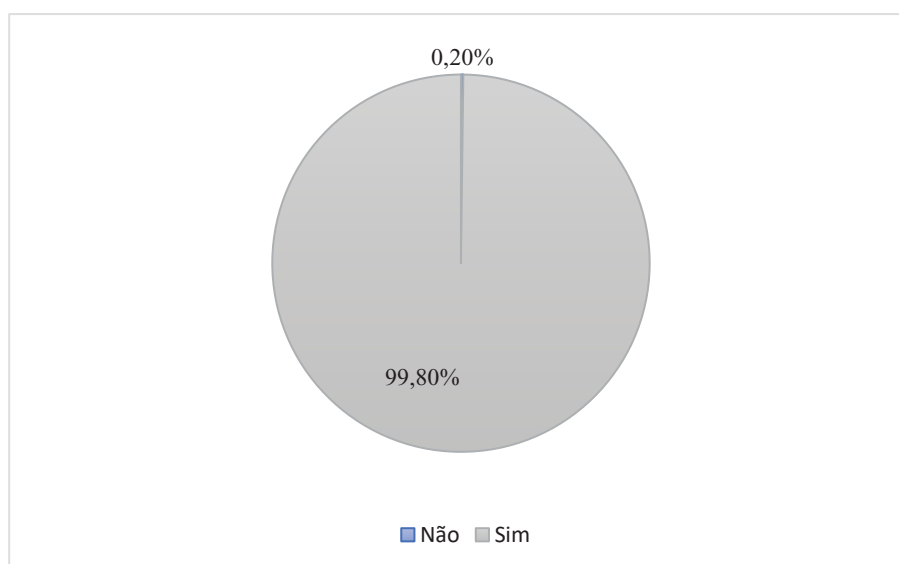


Figura 8 - Opinião quanto ao turismo contribuir para o desenvolvimento económico, social e local

Quanto à questão se a população açoriana é receptiva às oportunidades que o turismo cria, 87,8% responde que sim, enquanto 12,2% responde que a população não é receptiva às oportunidades.

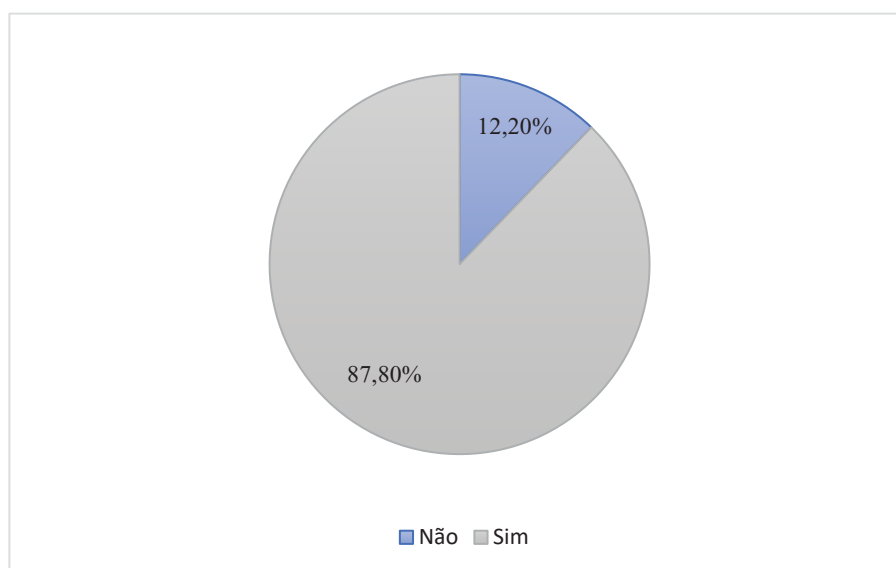


Figura 9 - Receptividade da população açoriana quanto às oportunidades que o turismo cria

Os inquiridos foram desafiados a avaliar, em termos gerais, a qualidade na prestação de serviços turísticos. De acordo com as respostas, 48,6% considera-a como sendo Boa, seguindo-se de 43,7% como Razoável. As restantes categorias, Muito Má, Má e Muito Boa representam 9,5%, sendo pouco representativas na amostra.

	Frequência	Percentagem
Muito má	1	,2
Má	10	2,5
Razoável	176	43,7
Boa	196	48,6
Muito boa	20	5,0
Total	403	100,0

Tabela 6 - Percepção quanto à qualidade dos serviços prestados.

É notória alguma homogeneidade quanto à opinião da formação ser importante, pois todas as respostas encontram-se na categoria de Importante, Muito Importante ou Extremamente Importante, o que indica que os inquiridos valorizam e atribuem importância à formação. Destacamos que 67,2% responde que considera a formação como sendo extremamente importante.

	Frequência	Percentagem
Nada importante	0	0
Pouco importante	0	0
Importante	50	12,4
Muito importante	82	20,3
Extremamente importante	271	67,2
Total	403	100,0

Tabela 7 - Opinião dos inquiridos quanto à importância da formação.

Relativamente à opinião de existirem, no geral, falhas de formação, 86,8% responde que considera que sim, enquanto 13,2% considera que não existem falhas. É, assim, importante perceber porque a maioria da população inquirida considera que existem falhas de formação.

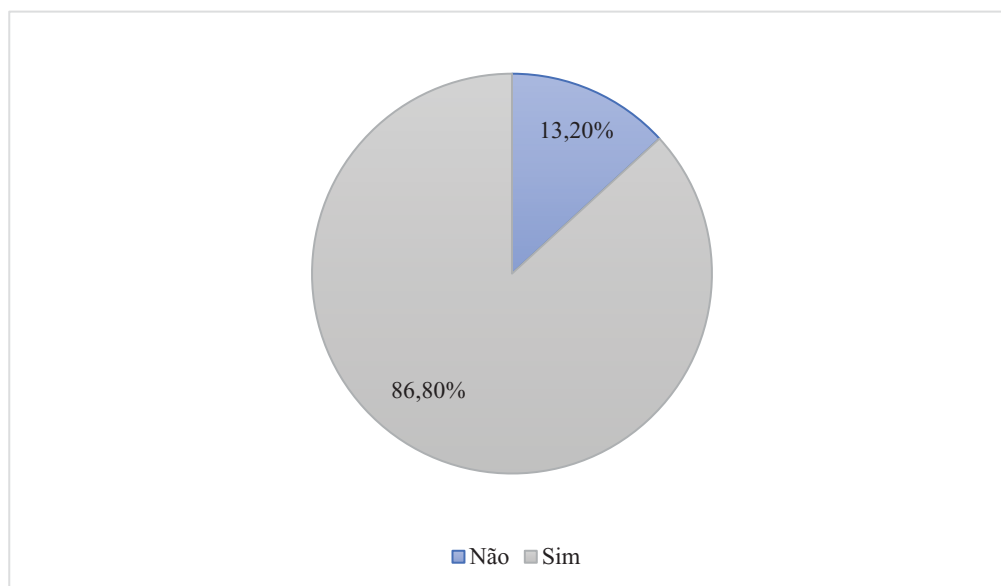


Figura 10 - Considera que, no geral, existem falhas de formação?

Por conseguinte, importa também perceber quais as áreas em que os residentes consideram que existe maior necessidade de formação. Estas são: Atendimento ao

Cliente, para 44, 4% dos inquiridos, Restauração com 23,3, Formação Contínua de Ativos (nas várias áreas) com 11, 2% e Línguas Estrangeiras com 10, 9% e Liderança, Recursos Humanos e Gestão Emocional com 4,7%. Nesta questão, surgiram algumas respostas não aplicáveis, na ordem dos 5,4%.

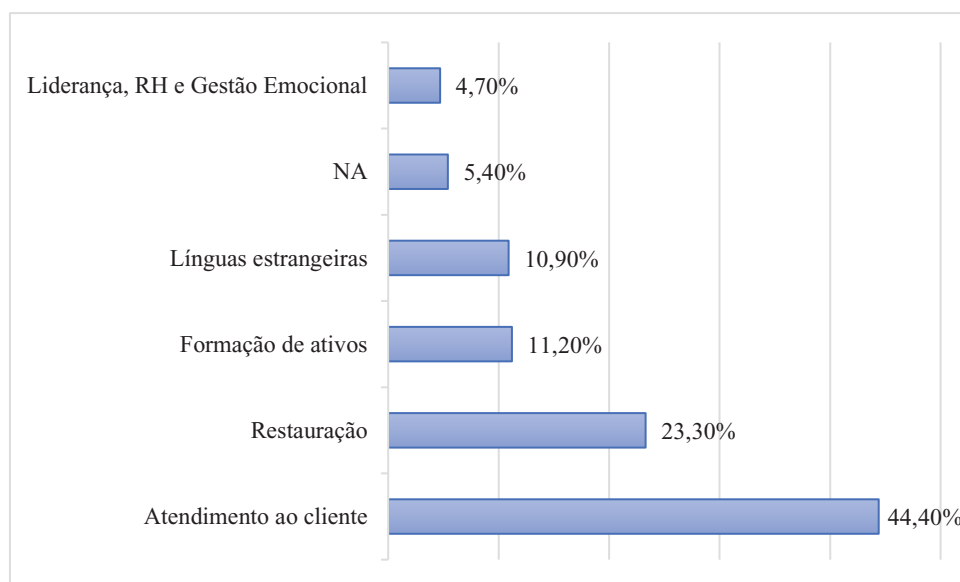


Figura 11 - Áreas onde existe maior carência de formação.

A maioria dos inquiridos considera que, em média, a formação dos colaboradores que trabalham diretamente no setor do turismo possui níveis que se incluem em Razoável ou Boa, com 62% e 29,8% das respostas, respetivamente. Por outro lado, apenas 1,2% considera que existe um nível de formação Muito Bom, enquanto que 7% considera o nível de formação Mau ou Muito Mau.

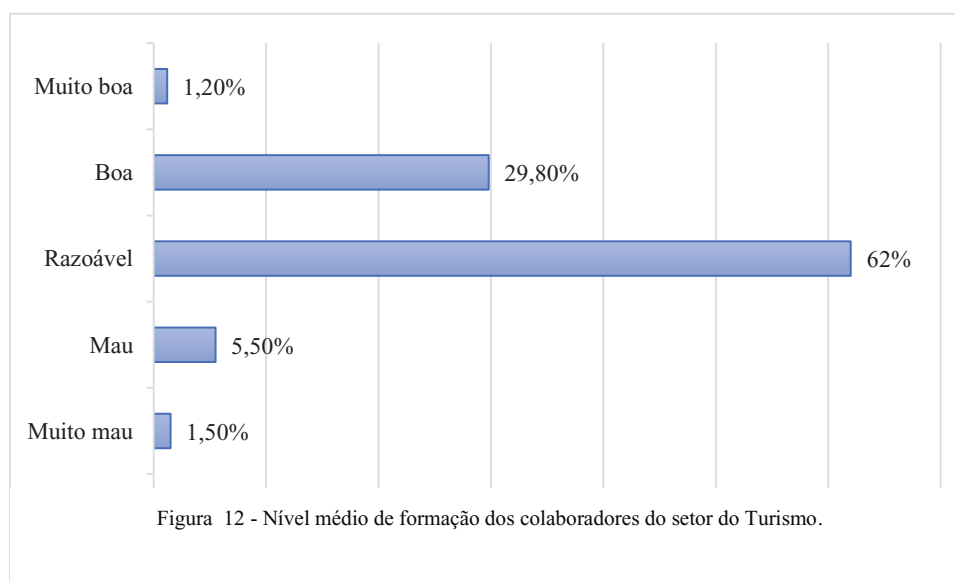


Figura 12 - Nível médio de formação dos colaboradores do setor do Turismo.

É, mais uma vez, unânime a opinião dos inquiridos, onde cerca de 99% concorda que os colaboradores do setor devem realizar mais formações.

	Frequência	Percentagem
Não	4	1,0
Sim	399	99,0
Total	403	100,0

Tabela 8 - Opinião quanto aos colaboradores da área do turismo realizarem mais formações.

Relativamente à oferta formativa na área do turismo, 54,3% dos inquiridos desconhece a oferta disponível na região, enquanto 45,7% conhece-a. Esta percentagem é até superior à expetável, pois, como vimos anteriormente, a maioria dos inquiridos não trabalha direta ou indiretamente com a área do turismo.

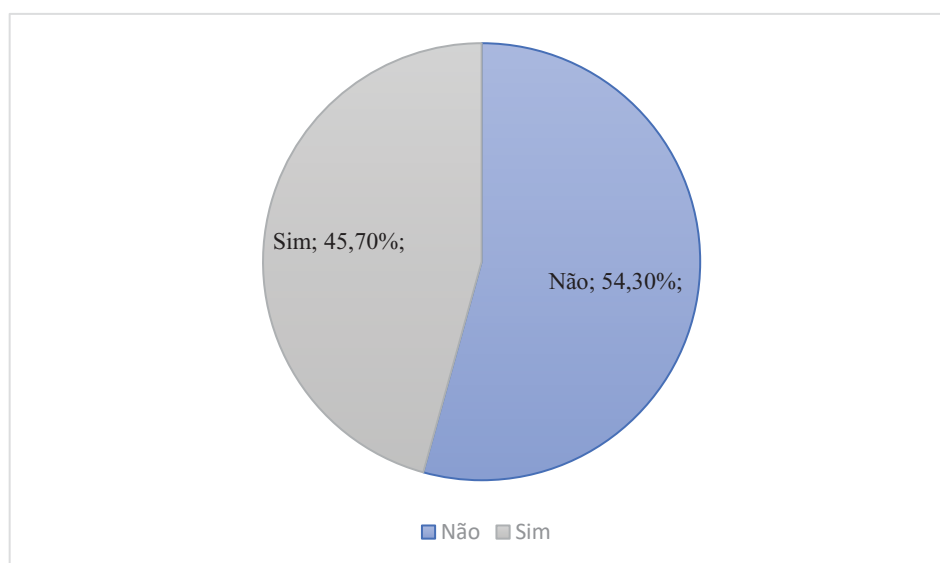


Figura 13 - Conhecimento da oferta formativa na área do turismo.

Dos inquiridos que afirmam conhecer a oferta formativa, 38% indicam que a mesma não é suficiente para colmatar e/ou reforçar o nível geral de formação dos trabalhadores do setor, enquanto 14,9% considera que sim, é suficiente.

Por sua vez, 59,1% dos inquiridos considera que existe um esforço estratégico por parte de todas as entidades para a contínua formação no setor no turismo, enquanto 40,9% considera que este esforço não é de todo realizado.

	Frequência	Porcentagem
Sim, é suficiente.	60	14,9
Não, não é suficiente.	153	38,0
Não responderam.	190	47,1
Total	403	100,0

Tabela 9 - Considera que a oferta formativa é suficiente?

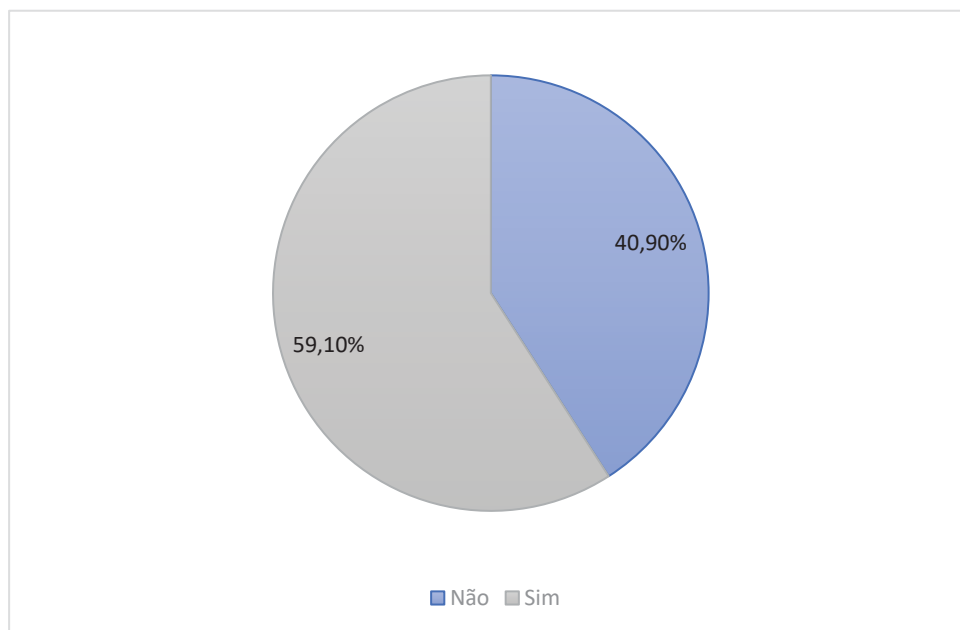


Figura 14 - Existe um esforço, estratégico e contínuo, de formação diversificada no setor do Turismo?

O recrutamento é uma das principais formas de averiguar o nível de qualificação dos candidatos, bem como de perceber quais as áreas onde existe mais carência de profissionais. 14,1% dos inquiridos confirma realizar recrutamento na área do turismo, enquanto 85,9% não a realiza. Dos 57 indivíduos que realizam recrutamento, as maiores dificuldades evidenciadas são, no geral, “recursos humanos qualificados e com perfil”, “disponibilidade horária” e “polivalência, versatilidade e criatividade”.

	Frequência	Porcentagem
Não	346	85,9
Sim	57	14,1
Total	403	100,0

Tabela 10 - Realiza recrutamento na área do turismo?

	Frequência	Porcentagem
Recursos humanos qualificados e com perfil	40	9,9
Disponibilidade horária	10	2,5
Polivalência, versatilidade e criatividade	5	1,2
Não aplicável	1	,2
Não realizam recrutamento	347	86,1
Total	403	100,0

Tabela 11 - Maiores dificuldades no recrutamento.

Segundo 85,6% dos inquiridos, os jovens açorianos encaram a área do turismo como uma área de oportunidade de trabalho. Por sua vez, 14,4% considera que os jovens não encaram o setor do turismo a nível das oportunidades de trabalho. Finalmente, cerca de 97,8% dos inquiridos considera que o turismo é um setor em que vale a pena apostar, o que o coloca como um setor promissor e de elevada aceitabilidade na perspetiva da população residente.

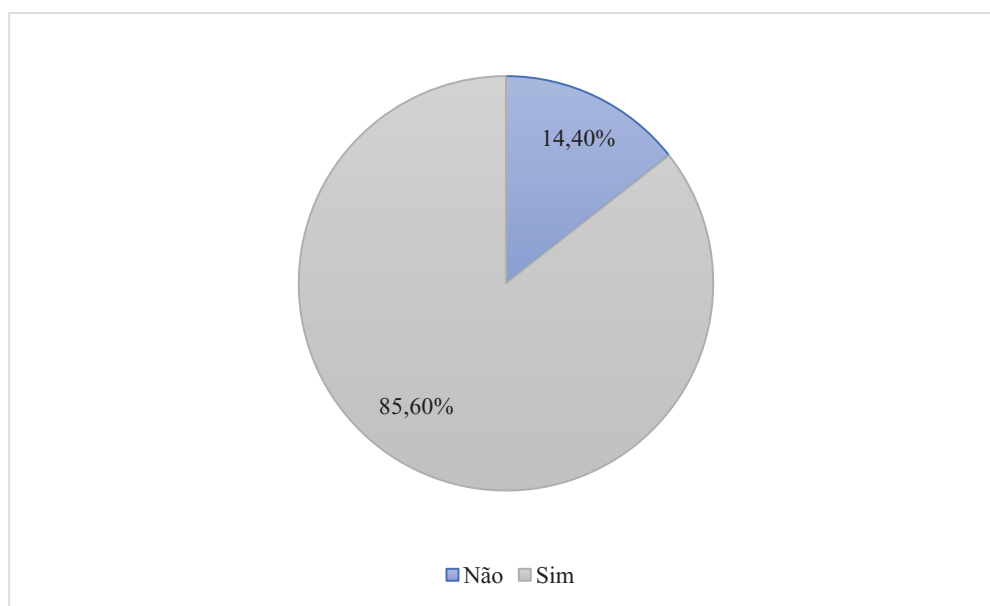


Figura 15 – Os jovens encaram a área do turismo como oportunidade de trabalho?

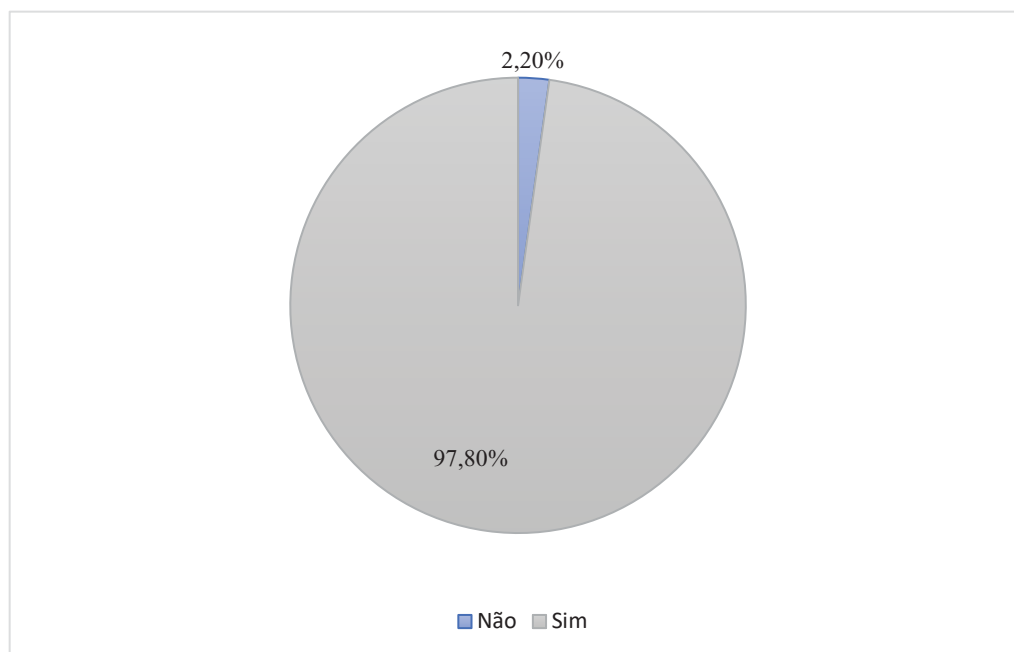


Figura 16 - O Turismo é um setor em que vale a pena apostar?

### 3.4. Análise de regressão

Muito provavelmente, nem todos os indivíduos têm a mesma percepção sobre os recursos humanos ligados à atividade turística nos Açores, nomeadamente no que respeita ao nível médio de formação dos mesmos, se existem falhas ao nível da formação dirigida a estes profissionais, ou se existe por parte das diferentes entidades um esforço estratégico e contínuo de formação dos trabalhadores de um setor que se considera promissor, mas cuja competitividade e sucesso, no contexto internacional, exige recursos humanos continuamente qualificados e capazes de responder e de se adaptarem às circunstâncias e aos padrões de qualidade exigidos.

A heterogeneidade das respostas, ou seja, da percepção dos inquiridos, relativamente este tipo de questões pode ser avaliada através de uma análise de regressão. Neste contexto, realizou-se uma análise deste tipo com vista a averiguar os determinantes das respostas relativamente às seguintes questões colocadas, no âmbito do inquérito realizado, aos residentes nos Açores: 1) Como classifica o nível médio de formação das pessoas que trabalham diretamente no setor do turismo? 2) Considera que, no geral, existem falhas de formação? 3) Considera que existe, por parte de todas as entidades, um esforço estratégico e contínuo de formação diversificada no setor do turismo?

A primeira das questões acima referidas era apresentada aos inquiridos numa escala ordinal do tipo: muito mau, mau, razoável, bom e muito bom. Dada a natureza ordinal desta variável dependente, optou-se, na análise de regressão, pela utilização de um modelo Probit Ordenado do tipo do proposto por McKelvey e Zavoina (1975). A segunda e a terceira questões correspondem a respostas binárias do tipo sim (1) ou não (0), tendo-se, neste caso, optado pela utilização do modelo Probit.

No que concerne às variáveis explicativas, estas foram agrupadas em duas vertentes. Um primeiro grupo inclui um conjunto de variáveis sociodemográficas do inquirido tais como a idade, as habitações literárias, o género, o estado civil, o número de pessoas no agregado familiar e o rendimento anual líquido do mesmo agregado. Um segundo grupo inclui um conjunto de variáveis como o facto de o inquirido trabalhar direta ou indiretamente com empresas ligadas ao turismo, ter conhecimento da oferta formativa disponível na área do turismo, considerar se o turismo é um setor em que vale a pena apostar e o grau de importância que atribui à formação. A listagem deste conjunto de variáveis, as quais são maioritariamente binárias (variáveis artificiais), com exceção da idade do inquirido e do número de pessoas no agregado familiar, encontra-se descrita na Tabela 12.

<b>Variável</b>	<b>Descrição</b>
Idade	Idade do inquirido (em anos)
3º Ciclo do Ensino Básico	1 se o inquirido possui o 3º Ciclo do Ensino Básico, 0 nos restantes casos
Ensino Secundário	1 se o inquirido possui o Ensino Secundário, 0 nos restantes casos
Ensino Profissional	1 se o inquirido possui o Ensino Profissional, 0 nos restantes casos
Ensino Superior	1 se o inquirido possui o Ensino Superior, 0 nos restantes casos
Homem	1 se o inquirido é do sexo masculino, 0 se é do sexo feminino
Casado ou em União de Facto	1 se o inquirido é casado ou vive em união de facto, 0 nos restantes casos
Nº Pessoas no Agregado	Número de pessoa no agregado familiar
Rendimento Anual Líq. do Agregado > 40.000€	1 se o rendimento líquido anual do agregado familiar é superior a 40.000€, 0 nos restantes casos
Trabalha com empresas turísticas	1 se o inquirido trabalha direta ou indiretamente com empresas de prestação turística, 0 nos restantes casos
Conhece a oferta formativa na área do turismo	1 se o inquirido conhece a oferta formativa disponível na área do turismo, 0 nos restantes casos
O turismo é um setor que vale a pena apostar	1 se o inquirido considera que o turismo é um setor em que vale a pena apostar, 0 nos restantes casos
Considera que a formação é muito importante	1 se o inquirido considera que a formação é muito importante, 0 nos restantes casos
Considera que a formação é extremamente importante	1 se o inquirido considera que a formação é extremamente importante, 0 nos restantes casos

Tabela 12 - Descrição das variáveis explicativas (independentes).

Para a explicação de cada uma das variáveis dependentes foram sempre estimados dois modelos, um dos quais inclui como variáveis explicativas somente as características sociodemográficas do inquirido (Modelo 1) e um outro que inclui todas as variáveis descritas na Tabela 12 (Modelo 2). Nestas circunstâncias, o Modelo 1 é visto como uma versão restrita do modelo geral (Modelo 2), permitindo a realização de um teste de hipóteses para escolha de um destes modelos.

Os modelos foram estimados no programa NLogit 4.0, através do método de máxima verosimilhança, o qual, além dos parâmetros a estimar, entre outros valores, nos fornece o valor da função de verosimilhança logaritmizada, ou seja Log-L. O Modelo 1 pode ser testado contra o Modelo 2 através da utilização da estatística  $LRT = -2(\text{Log-L}_r - \text{Log-L}_i)$ , onde  $\text{Log-L}_r$  é o valor da função Log-L no modelo restrito (Modelo 1) e  $\text{Log-L}_i$  é o valor da função Log-L do modelo sem restrições (Modelo 2). Esta estatística, sob determinadas condições de regularidade associadas aos modelos estimados, segue uma distribuição do tipo qui-quadrado com um número de graus de liberdade igual ao número de restrições impostas (neste caso, cinco graus de liberdade).

Os resultados da estimação do modelo Probit Ordenado, relativos à percepção do nível médio de formação das pessoas que trabalham diretamente no setor do turismo, encontram-se na Tabela 13. O valor da estatística LRT, calculado a partir dos valores de Log-L também apresentados na Tabela 13, é igual a 43,2 situando-se acima do valor crítico, a 1% de significância, de 15,09. Deste modo, o Modelo 1 é rejeitado a favor do Modelo 2 (no entanto, para efeitos de verificação das diferenças, apresentam-se os resultados da estimação de ambos os modelos).

Os resultados indicam que o aumento da idade diminui a probabilidade de os inquiridos considerarem que o nível médio da formação das pessoas que trabalham diretamente no setor do turismo é muito bom e aumenta a probabilidade de o considerarem como muito mau. Também os indivíduos com habilitações ao nível do ensino superior (licenciatura, mestrado ou doutoramento) têm uma menor probabilidade de considerarem que tal nível é muito bom e uma maior probabilidade de o considerarem muito mau, quando comparados com aqueles que possuem habilitações inferiores ao 3º ciclo do ensino básico. O mesmo tipo de raciocínio é válido para aqueles que afirmam conhecer a oferta formativa disponível na área do turismo, quando comparados com os que afirmam não a conhecer. Finalmente, os que consideram que a formação é muito importante e os

que a consideram extremamente importante têm maior probabilidade de referir que o nível médio de formação das pessoas afetas ao setor do setor do turismo é muito bom e menor probabilidade de o considerem como muito mau.

A observação dos sinais, assim como o nível de significância dos coeficientes do modelo Probit Ordenado apenas permite avaliar o efeito de cada uma das variáveis explicativas nos extremos da variável dependente (muito bom e muito mau, no caso em apreço), tal como foi feito acima.

	Modelo 1			Modelo 2		
	Coef.	E. Padrão		Coef.	E. Padrão	
Constante	3.329	0.479	***	2.614	0.616	***
Idade	-0.021	0.007	***	-0.020	0.007	***
3º Ciclo do Ensino Básico	-0.097	0.377		0.027	0.384	
Ensino Secundário	-0.554	0.331	*	-0.456	0.352	
Ensino Profissional	-0.494	0.344		-0.390	0.360	
Ensino Superior	-0.753	0.325	**	-0.669	0.346	*
Homem	-0.080	0.123		-0.070	0.128	
Casado ou em União de Facto	0.183	0.130		0.165	0.131	
Nº Pessoas no Agregado	0.074	0.048		0.079	0.049	
Rendimento Anual Líq. do Agregado > 40.000€	-0.178	0.202		-0.205	0.205	
Trabalha com empresas turísticas				0.132	0.127	
Conhece a oferta formativa na área do turismo				-0.236	0.128	*
O turismo é um setor que vale a pena apostar				0.359	0.391	
Considera que a formação é muito importante				0.557	0.218	**
Considera que a formação é extremamente importante				0.362	0.202	*
$\mu_1$	0.712	0.096	***	0.727	0.099	***
$\mu_2$	2.791	0.101	***	2.846	0.104	***
$\mu_3$	4.674	0.191	***	4.754	0.193	***
Log-L	-375.9			-354.3		
N	403			403		

\*\*\* Significativo a 1% \*\* Significativo a 5% \* Significativo a 10%

Tabela 13 - Perceção do nível médio de formação das pessoas que trabalham diretamente no setor do turismo (modelo Probit Ordenado).

A fim de avaliar o impacto nas alternativas intermédias, é necessário calcular os efeitos marginais para um indivíduo de referência. Isto foi feito para um indivíduo de referência com a média da idade dos inquiridos, inserido num agregado familiar com a média da amostra e onde todas as variáveis explicativas artificiais assumem um valor igual a zero. Ou seja, possui a idade e vive num agregado com as médias da amostra, tem um nível de escolaridade inferior ao 3º ciclo do ensino básico, é do género feminino, não é casado nem vive em união de facto, o rendimento anual líquido do agregado é inferior a 40.000 euros, não trabalha direta ou indiretamente com empresas ligadas ao turismo, não conhece a oferta formativa na área do turismo, não considera que o turismo é um setor em que vale a pena apostar e considera a formação importante. O efeito marginal é calculado como a mudança na probabilidade de o inquirido estar em cada uma das cinco alternativas de resposta para a variável dependente quando a idade aumenta de uma unidade, o agregado familiar aumenta de uma unidade ou quando uma variável artificial passa de 0 para 1 (por exemplo, como se alterariam as probabilidades se o indivíduo de referência fosse do género masculino e não do género feminino).

Os resultados dos efeitos marginais para o Modelo 1 e para o Modelo 2 encontram-se na Tabela 14 e na Tabela 15, respetivamente. Os resultados para o Modelo 2 indicam que o aumento de um ano de idade reduz a probabilidade de o indivíduo considerar que o nível médio de formação é bom ou muito bom e aumenta a probabilidade de o considerar como sendo muito mau, mau ou razoável. De notar que, se o indivíduo de referência tivesse o ensino superior, a probabilidade de considerar o nível médio de formação como sendo bom diminuía em 21.2 pontos percentuais e a probabilidade de o considerar como sendo razoável aumentava 14,7 pontos percentuais. Refira-se, ainda, que se este indivíduo conhecesse a oferta formativa na área do turismo a probabilidade de considerar aquele nível como sendo bom diminuía cerca de 7,7 pontos percentuais e a probabilidade de o considerar como sendo muito mau, mau ou razoável aumentava cerca de 8,1 pontos percentuais.

	Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito Bom
Idade	0.0006	0.0018	0.0048	-0.0067	-0.0005
3º Ciclo do Ensino Básico	0.0032	0.0090	0.0209	-0.0312	-0.0020
Ensino Secundário	0.0246	0.0590	0.0909	-0.1656	-0.0090
Ensino Profissional	0.0214	0.0521	0.0835	-0.1489	-0.0081
Ensino Superior	0.0261	0.0688	0.1604	-0.2375	-0.0178
Homem	0.0025	0.0071	0.0181	-0.0260	-0.0017
Casado ou em União de Facto	-0.0056	-0.0162	-0.0419	0.0596	0.0041
Nº Pessoas no Agregado	-0.0022	-0.0065	-0.0171	0.0243	0.0017
Rendimento Anual Líq. do Agregado > 40.000€	0.0063	0.0171	0.0363	-0.0563	-0.0034

Tabela 14– Probit Ordenado: efeitos marginais (Modelo 1)

	Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito Bom
Idade	0.0006	0.0017	0.0048	-0.0067	-0.0004
3º Ciclo do Ensino Básico	-0.0007	-0.0023	-0.0065	0.0089	0.0006
Ensino Secundário	0.0172	0.0461	0.0826	-0.1387	-0.0071
Ensino Profissional	0.0141	0.0387	0.0729	-0.1195	-0.0062
Ensino Superior	0.0205	0.0592	0.1469	-0.2123	-0.0143
Homem	0.0019	0.006	0.0161	-0.0226	-0.0014
Casado ou em União de Facto	-0.0046	-0.0142	-0.0384	0.0538	0.0034
Nº Pessoas no Agregado	-0.0021	-0.0067	-0.0185	0.0257	0.0016
Rendimento Anual Líq. do Agregado > 40.000€	0.0068	0.0195	0.0417	-0.0644	-0.0035
Trabalha com empresas turísticas	-0.0036	-0.0112	-0.0312	0.0432	0.0028
Conhece a oferta formativa na área do turismo	0.0066	0.0205	0.0541	-0.0765	-0.0048
O turismo é um setor que vale a pena apostar	-0.0146	-0.038	-0.0591	0.1068	0.0049
Considera que a formação é muito importante	-0.0109	-0.038	-0.1567	0.1878	0.0177
Considera que a formação é extremamente importante	-0.0116	-0.0336	-0.0755	0.1142	0.0065

Tabela 15 - Probit Ordenado: efeitos marginais (Modelo 2).

A estimação do modelo Probit sobre a perceção da existência de falhas na formação encontra-se na Tabela 16. Também aqui o Modelo 1 (modelo restrito) é rejeitado a 1% de significância contra o Modelo 2, sendo que LRT=17.4 é superior ao valor crítico de 15,09. Os resultados indicam que a probabilidade de o inquirido considerar que existem ou não existem falhas na formação não depende de variáveis

sociodemográficas como as habilitações literárias, o género, o estado civil ou o rendimento anual líquido do agregado familiar. Também não depende de outras variáveis como considerar que o turismo é um setor que vale a pena apostar ou a sua perceção sobre a importância da formação. Contudo, quanto maior a idade maior a probabilidade de o inquirido considerar que existem falhas na formação. A probabilidade de considerar que tais falhas existem também é mais elevada para aqueles que trabalham direta ou indiretamente com empresas ligadas ao turismo e, sobretudo, para os que dizem conhecer a oferta formativa disponível na área do turismo.

	Modelo 1			Modelo 2		
	Coef.	E. Padrão		Coef.	E. Padrão	
Constante	0.379	0.688		-0.238	0.856	
Idade	0.021	0.010	**	0.020	0.011	*
3º Ciclo do Ensino Básico	-0.384	0.503		-0.434	0.514	
Ensino Secundário	0.390	0.494		0.207	0.512	
Ensino Profissional	0.227	0.490		-0.098	0.513	
Ensino Superior	0.723	0.474		0.444	0.504	
Homem	-0.142	0.177		-0.189	0.193	
Casado ou em União de Facto	0.138	0.196		0.176	0.209	
Nº Pessoas no Agregado	-0.135	0.068	**	-0.118	0.072	*
Rendimento Anual Líq. do Agregado > 40.000€	0.350	0.375		0.294	0.388	
Trabalha com empresas turísticas				0.371	0.199	*
Conhece a oferta formativa na área do turismo				0.581	0.205	***
Turismo é um setor que vale a pena apostar				0.506	0.495	
Considera que a formação é muito importante				0.022	0.282	
Considera que a formação é extremamente importante				0.014	0.264	
Log-L	-138.5			-130.1		
N	403			403		

\*\*\* Significativo a 1% \*\* Significativo a 5% \* Significativo a 10%

Tabela 16 - Perceção sobre a existência de falhas na formação (modelo Probit: 1=Sim 0=Não).

Finalmente, o modelo restrito, que inclui somente variáveis sociodemográficas, também é rejeitado contra a alternativa apresentada (LRT=33,8 > 15,09) no que respeita à perceção sobre a existência de um esforço estratégico e contínuo de formação diversificada na área do turismo por parte das diferentes entidades (Tabela 17). A

percepção de que tal esforço existe (ou seja, o inquirido responder Sim) não depende de variáveis sociodemográficas como o género, o estado civil, o número de pessoas no agregado familiar e o rendimento anual líquido deste agregado. Também não depende de outras variáveis como o facto de o inquirido trabalhar direta ou indiretamente com empresas ligas ao turismo, nem do facto de este conhecer a oferta formativa disponível na área do turismo. A percepção de que tal esforço existe diminui com a idade dos inquiridos e é menor para aqueles que acham que a formação é muito importante ou extremamente importante (quando comparados com os que a julgam importante). A probabilidade de que esse esforço existe é mais elevada para aqueles que acham que o turismo é um setor que vale a pena apostar. É, também, mais elevada para os inquiridos que possuem um nível de educação inferior ao 3º ciclo do ensino básico quando comparados os inquiridos com habilitações ao nível do 3º ciclo do ensino básico, ensino secundário, ensino profissional e ensino superior. No que concerne às habilitações literárias, são os detentores de habilitações ao nível do ensino superior os que têm menor probabilidade de concordar com a existência de tal esforço.

	Modelo 1			Modelo 2		
	Coef.	E. Padrão		Coef.	E. Padrão	
Constante	2.524	0.665	***	1.435	0.939	
Idade	-0.024	0.008	***	-0.023	0.008	***
3º Ciclo do Ensino Básico	-1.044	0.603	*	-1.033	0.649	
Ensino Secundário	-1.792	0.549	***	-1.685	0.594	***
Ensino Profissional	-1.711	0.553	***	-1.673	0.602	***
Ensino Superior	-2.073	0.537	***	-1.856	0.585	***
Homem	0.134	0.142		0.029	0.151	
Casado ou em União de Facto	0.214	0.147		0.200	0.152	
Nº Pessoas no Agregado	0.087	0.056		0.060	0.057	
Rendimento Anual Líq. do Agregado > 40.000€	-0.136	0.223		-0.068	0.228	
Trabalha com empresas turísticas				0.044	0.150	
Conhece a oferta formativa na área do turismo				0.150	0.148	
O turismo é um setor que vale a pena apostar				2.040	0.649	***
Considera que a formação é muito importante				-0.851	0.334	**
Considera que a formação é extremamente importante				-1.285	0.310	***
Log-L	-248.1			-231.2		
N	403			403		

\*\*\* Significativo a 1% \*\* Significativo a 5% \* Significativo a 10%

Tabela 17 - Perceção sobre a existência de um esforço estratégico e contínuo de formação diversificada na área do turismo (modelo Probit: 1=Sim 0=Não)

## CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES

O desenvolvimento do turismo nos Açores coloca-nos perante uma série de desafios, nomeadamente a nível de recursos humanos. O setor da hospitalidade é um dos setores de atividade que mais necessita de recursos humanos especializados e dotados de competências que se coadunem com o nível de serviço pretendido pela indústria e pelos seus clientes.

A gestão de recursos humanos tem sido cada vez mais valorizada, existindo um maior reconhecimento das suas vantagens. A gestão de recursos humanos é o conjunto de práticas de gestão onde se pretende assegurar que os colaboradores desempenhem as suas funções de acordo com os padrões estabelecidos. Num contexto que se caracteriza por uma imensa competitividade nos mercados e uma cada vez maior especialização profissional, os recursos humanos deverão ser trabalhados numa ótica de gestão de competências e de desenvolvimento de capacidades cognitivas.

A realização deste estudo pretendeu analisar a perceção dos residentes açorianos quanto aos temas recursos humanos e turismo, nomeadamente sobre a ótica da importância da qualificação dos recursos humanos. O método de recolha de dados escolhido foi o questionário. Este foi aplicado no arquipélago dos Açores, resultando numa amostra de 403 inquiridos. Desta amostra destacamos que a maioria dos inquiridos é residente na ilha de São Miguel e possui habilitações académicas iguais ou superiores ao ensino secundário.

Relativamente ao conjunto de perceções dos residentes, conclui-se que são muito positivas. Existe, assim, uma elevada aceitabilidade que se evidencia nos seguintes resultados: 99,8% dos inquiridos concorda que o turismo contribui para o desenvolvimento social e local; 87,8% concorda que a população açoriana é recetiva às oportunidades que o turismo cria; enquanto que 76,2% da população inquirida trabalha direta ou indiretamente com o setor do turismo, sendo um valor bastante considerável. Desta forma, comprova-se que os residentes experienciam e valorizam o turismo, estando de acordo com Burby (2003); Easterling (2004) e Mazanec et al. (2007).

A qualidade na prestação de serviços turísticos é avaliada como sendo boa por

48,6%, enquanto 43,7% a avalia como razoável. Assim, entende-se que as percepções dos residentes quanto à qualidade do atendimento são bastante positivas e satisfatórias. Os padrões de qualidade exigidos ao nível de serviço são muito elevados, caracterizando-se cada vez mais pela procura de um atendimento de excelência.

Uma das prioridades na gestão de competências é a formação contínua. A formação capacita e ajuda a preparar os recursos humanos, tornando-os mais capazes e devidamente habilitados para trabalhar nas diversas áreas. Os inquiridos estão sensibilizados e atribuem real importância à formação, pois todas as respostas relativamente a esta questão encontram-se nas categorias de importante, muito importante e extremamente importante (67,2% responde que considera a formação extremamente importante). No que respeita ao facto de existirem falhas de formação, 86,8% considera que sim. Os resultados indicam que a probabilidade de o inquirido considerar que existem ou não existem falhas na formação varia consoante a idade e o facto de trabalhar diretamente com empresas ligadas ao turismo.

As áreas com mais necessidades formativas são, na opinião dos inquiridos, respetivamente, Atendimento ao Cliente (44, 4%), Restauração (23,3%), Formação Contínua de Ativos (11, 2%), Línguas Estrangeiras (10, 9%) e Liderança, Recursos Humanos e Gestão Emocional (4,7%). Comprova-se, assim, que a prestação de serviços de hospitalidade e de atendimento devem ser solidificados numa forte formação de base, nomeadamente em línguas, na arte da hospitalidade, e na gestão e liderança de equipas. A adequação das formações e a gestão de falhas é, pois, fundamental para que as formações possam ser maximizadas relativamente aos seus proveitos, estando totalmente de acordo com Baum e Szivas (2008) quanto ao papel da educação e da formação para acompanhar a crescente exigência do mundo profissional.

Relativamente ao nível médio de formação dos colaboradores que trabalham diretamente no setor do turismo, a maioria dos inquiridos, 62%, considera que este nível de formação é razoável. Os resultados indicam que o aumento da idade diminui a probabilidade de os inquiridos considerarem que o nível médio da formação das pessoas que trabalham diretamente no setor do turismo é muito bom e aumenta a probabilidade de o considerem como muito mau. Por outro lado, 99% dos inquiridos concorda que os colaboradores do setor devem realizar mais formações, estando de acordo com Kuslivan et al. (2010) que indica que os colaboradores necessitam de formação, treino específico e

contínuo para reforço de competências. Esta formação, terá, no entanto, que ser ajustada à profissão, de acordo com Brownell (1994).

A região autónoma e as várias entidades formativas, públicas e privadas, realizam continuamente um vasto planeamento e análise das necessidades formativas, tendo em conta o desenvolvimento previsto do turismo nos Açores. Relativamente à oferta formativa na área do turismo, 54,3% dos inquiridos desconhece a oferta disponível na região, enquanto 45,7% conhece. Esta percentagem é até superior à expetável, pois, como vimos anteriormente, a maioria dos inquiridos não trabalha diretamente com a área do turismo. Por sua vez, 38% indicam que a oferta formativa não é suficiente para colmatar e/ou reforçar o nível geral de formação dos trabalhadores do setor. O setor do turismo envolve uma diversidade de empresas, daí a importância da avaliação e perceção das dificuldades ou carências formativas dos recursos humanos, bem como das competências mais desejadas pelos empregadores.

Quanto à perceção das várias entidades realizarem um esforço estratégico e contínuo de formação diversificada no setor no turismo, 59,1% dos inquiridos considera que existe este esforço. A perceção de que tal esforço existe diminui com a idade dos inquiridos e é menor para aqueles que acham que a formação é muito importante ou extremamente importante (quando comparados aos que a julgam importante). O esforço de desenvolvimento de estratégias dinâmicas e flexíveis, sobretudo em estágios ou formações em contexto de trabalho, estão totalmente de acordo com Baum e Szivas (2008).

Relativamente ao recrutamento, esta questão pretendeu perceber as maiores dificuldades sentidas por quem está afeto a esta função. Apenas 14,15% dos inquiridos confirma realizar recrutamento na área do turismo, sendo um dado coerente, pois apenas 31,3% dos inquiridos trabalha diretamente no setor. Dos 57 indivíduos que realizam recrutamento, as maiores dificuldades evidenciadas são, no geral, na captação de recursos humanos qualificados e com perfil, disponibilidade horária, polivalência, versatilidade e criatividade. Evidenciamos, assim, que os resultados estão de acordo com Brain et al. (2003) que apontam que as maiores dificuldades de recrutamento se prendem, sobretudo, com encontrar o perfil mais competente e mais capaz. Mais ainda, destacamos que, segundo Kusluvan et al. (2010), a personalidade dos colaboradores tem estado a ganhar importância, também, como critério de seleção.

Quanto às oportunidades de emprego no turismo, 85.6% dos inquiridos considera que jovens açorianos encaram a área do turismo como área com oportunidade de trabalho, uma conceção que vai ao encontro de Szivas e Riley (1999), Choy e Dexter (1995) e Seckelmann (2002) que caracterizam o setor do turismo como o maior e mais recente setor com oportunidades de geração de emprego.

De acordo com a perceção positiva que se notou neste estudo por parte dos residentes nos Açores, comprova-se um sentimento positivo e uma aceitabilidade do turismo, com a última questão colocada aos inquiridos, onde 97,8% dos inquiridos concorda que o turismo é um setor onde vale a pena apostar. Tal significa que os residentes valorizam e apoiam o setor, estando de acordo com Murphy (1985). Existem, assim, grandes expectativas para o desenvolvimento do turismo nos Açores pela sua importância económica e por todo o conjunto de desenvolvimento e vantagens que proporciona.

Contudo, tal como acentuado por Marcouiller (2007), são necessários mais estudos para avaliar o contributo e a compreensão do efeito do turismo no desenvolvimento das regiões. Para além disso, relativamente às sugestões sobre a continuidade e aperfeiçoamento deste projeto, seria importante obter uma amostra mais proporcional, ou seja, representativa do número de habitantes por cada ilha. Por sua vez, seria também interessante realizar este estudo junto das empresas turísticas, do lado do empregador e do lado dos colaboradores, bem como, ainda, junto das entidades formadoras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*, 11th Edition, Kogan Page, London and Philadelphia.
- Ashenfelter, O. & Card, D. (Eds.). (1999). *Handbook of labor economics* (Vol. 3A). North-Holland, Amsterdam: Elsevier Science.
- Babu, S. (2014). Mass customerisation: next generation mass customisation for tourism. *International Journal of Social Science and Management*, 1(1), 115-119.
- Baum, T. & Lundtorp, S. (2001). *Seasonality in tourism*. London: Elsevier.
- Baum, T., Lam, T. & Zhang H. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22(2), 157-165.
- Baum, T. (2002). *Making or breaking the tourist experience: The role of human resource management*. London: International Thomson.
- Baum, T. (2006). *Human resource management for tourism, hospitality and leisure*. An international perspective. London: International Thomson.
- Baum T. & Hai-yan, K. (2006), Skills and Work in the hospitality sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 509-518.
- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: still waiting for change. *Tourism Management*, 28(6), 1383-1399.
- Baum, T. & E. Szivas (2008). Human Resource Development in tourism: A role for government?. *Tourism Management*, 29(4), 783-794.
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: still waiting for change? – A 2015. *Tourism Management*, 50, 204-212.

- Bartlett R. K., Johnson K. R. & Schneider E. I. (2016). Comparing strategic human resource development approaches for tourism and hospitality workforce planning, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(4), 440-461.
- Beech, J. & Chadwich, S. (2006). *The Business of Tourism Management*, Pretince Hall, imprint of Pearson Education.
- Beeho, A. J., & Prentice, R. C. (1997). Conceptualizing the experiences of heritage tourists: A case study of New Lanark World Heritage Village. *Tourism management*, 18(2), 75-87.
- Becherel, L. (2001). A framework for human resources development strategy at the macro-level: A situational analysis of tourism human resources in Bahia, Brazil. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 1(3-4), 73–97.
- Belisle, F. J. & Hoy D. R. (1980). The perceived impact of tourism by residents: A case study in Santa Marta, Columbia. *Annals of Tourism Research*, 7(1), 83-101.
- Biswas, R. & Cassell C. (1996). Strategic HRM and the gendered division of labor in the hotel industry: A case study. *Personnel Review*, 25(2), 19-34.
- Boella, M. J. (2000). *Human resource management in the hospitality industry*. 7th ed. Cheltenham, UK: Stanley Thornes.
- Bolton, S. & Boyd, C. (2003). Trolley dolly or skilled emotion manager? *Work, Employment and Society*, 17(2), 289–308.
- Bond, H. (1998). Lodging's new breed of leader. *Hotel and Motel Management*, 213(16), 1-3.
- Brain, F. R. M., Gondim, S. M. G., & Chaves, M. (2003). Perfil profissional, formação escolar e mercado de trabalho segundo a perspectiva de profissionais de Recursos Humanos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 3(2), 119-151.
- Bramwell, B. & Lane, B. (1993). Sustainable tourism: An evolving global approach. *Journal of sustainable tourism*, 1(1), 1-5.

- Branham, L. (2005). Planning to become an employer of choice. *Journal of Organizational Excellence*, 24(3), 57-68.
- Brownell, J. (1994). Personality and career development: A study of gender differences. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(2), 36-43.
- Brownell, J. (2010). Leadership in the service of hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 363-378.
- Bryson, J. M., Gary L., Cunningham, D. & Karen J. (2002). What to do when stakeholders matter: The case of policy formulation for the African American men project of Hennepin County, Minnesota. *Public Administration Review*, 62(5), 568-584.
- Buick, I. & Muthu, G. (1997). An investigation into the current practices of in-house employee training and development within hotels in Scotland. *Service Industries Journal*, 17(4), 652-68.
- Burby, R. J. (2003). Making plans that matter: Citizen involvement and government action. *Journal of the American Planning Association*, 69(1) 33-49.
- Burns, P. M. (1997). Hard-skills, soft-skills: Undervaluing hospitality's, Service with a Smile. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 3(3), 239-248.
- Byrne, D. (1986). *Waiting for change? Working in hotels and catering*. London: Low Pay Unit.
- Caetano, A. (1990) *Avaliação de Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas*. 1ª Edição, Editora RH, Lisboa.
- Câmara, P. Guerra, P. & Rodrigues, J. (1998). *Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 2ª Edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Câmara, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa, Publicações D. Quixote.

- Chambers, E. (1997), *Tourism and culture: Na applied perspective*, New York, NY: State University of New York Press.
- Chambers, E. (2000). *Native tours; the anthropology of travel and tourism*, Prospect Heights, IL: Waveland Press, Inc.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos*. 5ª Edição, Editora Atlas, Brasil.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Editora Campus, Brasil.
- Choy, D. J. & Dexter J. L. (1995). The quality of tourism employment. *Tourism Management*, 16(2), 129-37.
- Cichy, R. & Schmidgall, R. S. (1996). Leadership qualities of financial executives in the U.S. lodging industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 37(2), 56-62.
- Clegg, S. (2014). Managerialism: born in the USA. *Academy of Management Review*, 39(4), 566-576.
- Conrade, G., R. Woods, & Ninemeier, J. (1994). Training in the U.S. lodging industry: Perception and reality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35, 16-21.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S. (2000). *Turismo: princípios e prática*. Bookman.
- Cooper, C., Shepherd, R. & Westland, J. (1996). *Educating the educators in tourism: a manual of tourism and hospitality education*. World Tourism Organization (WTO).
- Cooper, C. & Shepherd, R. (1997). The Relationship between Tourism Education and the Tourism Industry: Implications for Tourism Education. *Tourism Recreation Research*, 22(1), 34-47

- Costa, J. (2007). *Scanning the business environment. Handbook of Hospitality Strategic Management*. Burlington, MA: Elsevier.
- Courant, P. N. (1994). How would you know a good economic development policy if you tripped over one? Hint: don't just count jobs. *National Tax Journal*, 47(4), 863-881.
- Craft, J. (1988). *Human resource planning and strategy*. Human resource management: Envolving roles and responsibilities. Washington, DC: Bureau of National Affairs.
- Cunha, L., e Abrantes, A. (2013). *Introdução ao turismo*, 5ª edição, Lidel–Edições Técnicas, Lda. Rua D. Estefânea, Lisboa.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso & C. Neves P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e Gestão*. 8ª Edição. Lisboa: Impressões e Acabamentos Lda.
- Davidson, M. C., McPhail, R. & Barry, S. (2011). Hospitality HRM: Past, present and the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 498–516.
- Dessler, G. (2013) *Human Resource Management*. 13th Edition, Pearson Education.
- Devine, F., Baum, T., Hearn, N. & Devine, A. (2007). Cultural diversity in hospitality work: The Northern Ireland experience. *International Journal of Human Resource Management*, 18(2), 333–349.
- Donavan, D. T., & Hocutt, M. A. (2001). Customer evaluation of service employee's customer orientation: Extension and application. *Journal of Quality Management*, 6, 293-306.
- Dronfield, L., & Soto, P. (1982). *Hardship hotel*. London: Counter Information Services.
- Easterling, D. S. (2004). The Resident's Perspective in Tourism Research, *Jornal of*

*Travel & Tourism Marketing*, 17(4), 45-62.

Edgell, D. L., Allen, M. D., Smith, G. & Swanson, J. (2008). *Tourism policy and planning: Yesterday, today, and tomorrow*. Routledge.

Enz, C. (2009). Human resource management. A troubling issue for the global hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4), 578-583.

Enz, C. & Siguaw, J. A. (2000). Best practices in human resources. *Cornell Hotel and restaurant Administration Quarterly*, 41 (1), 48-61.

Farhangmehr, M. & Simões, C. (1999) Factors Affecting Hotel Industry Development in Portugal, *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 6(1), 23-46.

Faulkner, B. & Tideswell, C. (1997). A framework for monitoring community impacts of tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 5(1), 03-28.

Fulford, M. D. & Enz, C. A. (1995). The impact of empowerment on service employees. *Journal of Managerial*, 7(2), 161-75.

Genc, R. (2010). How do the demographic changes influence the labor force in the hospitality industry? *Tourism Analysis*, 15(2), 269–272.

Gillet, S. R. & Morda, R. (2003). *Effective leadership in tourism and hospitality organizations in the 21st century*. Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry. New York: Nova Science.

Goleman D., Herzberg F., Manzoni J. F., Barsoux J. L., Walker C. A., Buckingham M., Chan Kim W., Mauborgne R., Argyris C., Mahzarin R. B., Bazerman M. H., Chugh D., Katzenbach J. R., Smith D. K., Gabarro J. J. & Kotter J. P. (2016). *Gestão de Pessoas. Harvard Business Review 10 Artigos Essenciais*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Greger, K. R., Peterson, J. S. (2000). Leadership profiles for the new millennium. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41(1), 16-29.

- Gruescu R., Nanu R. & Pirvu G. (2008) Human Resource Management in the Tourism Industry. *Bulletin of University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine Cluj-Napoca. Horticulture*, 65(2), 168-173.
- Gruescu R., Nanu R. & Tanasie A. (2009) Human Resources Development and ICT Contribution to the Tourist Destination Competitiveness. *European Research Studies*, 12 (4), 87-100.
- Guthrie, J. P. (2001). High involvement work practices and turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-92.
- Haar, J., Russo, M., Sune, A. & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: a study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361-373.
- Harrington, R. J., Chathoth, P., Ottenbacher, M. & Altinay, L. (2014). Strategic management research in hospitality and tourism: Past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 778–808.
- Hawkins, D. E. & Weiss, B. L. (2005). Experiential education in graduate tourism studies: An international consulting practicum. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 4(3), 1-29.
- Herriot, P. (1992). *The career management challenge: Balancing individual and organizational needs*. Sage.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialisation of human feeling*, University of California Press, Berkley.
- Holman, D. & McClelland, C. (2011). *Job quality in growing and declining economic sectors of the EU*, European Commission Work and Life Quality in New and Growing Jobs, Walqing Project.
- Hoque, K. (2000). *Human resource management in the hotel industry*. Strategy, innovation and performance. London: Routledge.
- Hunter, C. & Green, H. (1995). *Tourism and the environment*. A sustainable

relationship?. Routledge.

Hwang, G. (2003). Information and communication technologies and changes in skills. *International Journal of Manpower*, 24(1), 60–85.

Igbaria, M. & Siegel, S. R. (1992). The reasons for turnover of information systems personnel. *Information & Management*, 23(6), 321-330.

Janes, P. L. (2003). *Training and development in tourism organizations*. In Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry. New York: Nova Science.

Jerris, L. A. (1999). *Human resource management for hospitality*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Krippendorff, J. (1987). *The holiday makers. Understanding the impact of leisure and travel*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Kusluvan S., Kusluvan Z., Ilhan I. & Buyruk L. (2010). The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51, 171.

Lacher, R. G. & Oh, C. O. (2012). Is tourism a low-income industry? Evidence from three coastal regions. *Journal of Travel Research*, 51(4), 464-472.

Lashley, C. (1995). Empowerment through layering a pilot study at McDonald's restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2), 29-35.

Lashley, C. (2000). Empowerment through involvement: A case study of TGI Friday's restaurants. *Personnel Review*, 29(5-6), 791-815.

Liu, J. C. & Var, T. (1986). Resident attitudes toward tourism impacts in Hawaii, *Annals of Tourism Research*, 13(2), 193-214.

Liu, J. C., Sheldon, P. J. & Var, T. (1987). Resident perception of the environmental

impacts of tourism, *Annals of Tourism Research*, 14(1), 17-37.

Liu, A. & Wall, G. (2006). Planning tourism employment: A developing country perspective. *Tourism Management*, 27(1), 159–170.

Machin, S. (2008). An Appraisal of Economic Research on Changes in Wage Inequality. *Labour*, 22(1), 7-26.

Marcouiller, D. W. (2007). Rural Tourism Promotion as Public Policy: Panacea or Pandora's Box?. *Journal of Regional Analysis and Policy*, 37(1), 28-31.

Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2000). *Human Resource Management*. 9th ed. Cincinnati, OH: Southwestern College Publishing.

Mazanec J. A., Wöber K. & Zins A. H. (2007). Tourism Destination Competitiveness: From Definition to Explanation?. *Journal of Travel Research*, 46(1), 86-95

McKelvey, R. D. & Zavoina, W. (1975). A statistical model for the analysis of ordinal level dependent variables. *The Journal of Mathematical Sociology*, 4(1), 103-120.

Milman, A. & Ricci P. (2004). Predicting job retention of hourly employees in the lodging industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 11(1), 28-41.

Mistilis, N., Buhalis, D. & Gretzel, U. (2014). Future e Destination marketing: perspective of an Australian tourism stakeholder network. *Journal of Travel Research*, 53(6), 778-790.

Moutinho L. (2000). *Strategic Management in Tourism*. University of Glasgo, UK,, Department of Management Studies.

Murphy, P. E. (1985). *Tourism: A community approach*. London: Routledge.

Nickson, D., Warhurst, C. & Witz, A. (2003). The labour of aesthetics and the aesthetics of organization. *Organization*, 10(1), 33–54.

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2007). *Fundamentals of human resource management*.
- OECD (2012), *Policy Approaches to Skills Development in Tourism*. Tourism Trends and Policies. OECD Publishing, Paris.
- OECD (2013/02). *Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism*. A Guidance Document. OECD Publishing, Paris.
- OCDE (2020). <https://www.oecd.org/about/> (acedido em 2020).
- OCDE (2020). <https://www.oecd.org/education/> (acedido em 2020).
- OCDE (2020). <https://www.oecd.org/portugal/> (acedido em 2020).
- Parry, E. (2011). An examination of e-HRM as a means to increase the value of the HR function. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1146-1162.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prentice, R. C. (1993). Community driven tourism planning and residents' preferences, *Tourism Management*, 14(12), 218-227.
- Riley, M. (1996). *Human resource management in the hospitality and tourism industry*. Oxford, UK: Butterworth Heinemann.
- Ritchie, J. R. B. (1993). Issues in price value competitiveness of island tourism destinations. *World Travel and Tourism Review: trends and issues*, 3, 290-305.
- Roehl, W. S. & Swerdlow, S. (1999). Training and its impact on organizational commitment among lodging employees. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 23(2), 176-194.

- Saad, S. K. (2013). Contemporary challenges of human resource planning in tourism and hospitality organizations: A conceptual model. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(4), 333–354.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *The American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Simons, T. L. (1999). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 89-104.
- Solnet, D., Kralj, A. & Kandampully, J. (2012). Generation Y employees: an examination of work attitude differences. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(3), 36-54.
- Sparrowe, R. T. (1994). Empowerment in the hospitality industry: An exploration of antecedents and outcomes. *Hospitality Research Journal*, 17(3), 51-73.
- Szivas, E. & Riley, M. (1999). Tourism employment during economic transition. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 747–771.
- Szivas, E., Riley, M. & Airey, D. (2003). Labor mobility into tourism: attraction and satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 30(1), 64–76.
- Tanke, M. L. (2001). *Human resource management for the hospitality industry*. 2 edition, Albany, NY: Delmar.
- Tepeci, M. (2005). The dimensions and impacts of organizational culture on employee job satisfaction and intent to remain in the hospitality and tourism industry in Turkey. *Journal of Travel and Tourism Research*, 5(1-2), 21-39.
- Toledo, F. (1998). *Recursos Humanos: crise e mudança*. São Paulo: Atlas.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*, 7ª edição, Prentice Hall.
- Torrington, D. (2009). *Fundamentals of human resource management: managing people*

*at work*. Pearson Education.

Tracey, J. B. & Hinkin, T. R. (1994). Transformational leaders in the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(2), 18-24.

Tracey, J. B. & Nathan, A. E. (2002). The strategic and operational roles of human resources: An emerging model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(4), 17-26.

Tribe J. (1997). The Indiscipline of Tourism. *Annals of Tourism Research*, 24(3), 638-657.

Umbreit, W. T. (1986). Developing behaviorally-anchored scales for evaluating job performance of hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 5(2), 55-61.

UNWTO (2020). <https://www.unwto.org/about-us>.(acedido em 2020).

Urry, J. (1999). *Sociology beyond societies: Mobilities for the 21st century*. London: Routledge.

Vala, A. (2002). *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas*. 2ª Edição, RH Editora, Lisboa, 2002.

Wahab, S. & Cooper, C. (2001). Tourism, globalisation and the competitive advantage of nations. *Tourism in the Age of Globalisation*, 10(1), 3-21.

Warhurst, C. & Nickson, D. (2007). Employee experience of aesthetic labour in retail and hospitality. *Work, Employment and Society*, 21(1), 103-120.

Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28(6), 765-785.

- Weaver, D. B. & Lawton, L. J. (2013). Resident perceptions of a contentious tourism event. *Tourism Management*, 37, 165-175.
- Wood, R. (1997). *Working in hotels and catering*. 2edition. London: International Thomson.
- Wood, T. & Picarelli, V. (1999). *Remuneração Estratégica: A nova vantagem competitiva*, 2ªedição. São Paulo: Atlas.
- Worsfold, P. (1989<sup>a</sup>). Leadership and managerial effectiveness in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 8(2), 145-55.
- Worsfold, P. (1989<sup>b</sup>). A personality profile of the hotel manager. *International Journal of Hospitality Management*, 8(1), 51-62.
- Xiang, Z., Magnini, V. & Fesenmaier, D. (2015). Information technology and consumer behavior in travel and tourism: insights from travel planning using the internet. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22(1), 244-249.
- Young, C. A. (2003). *Organizational socialization: Messages, meanings, and making sense*. Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry. New York: Nova Science.

## **ANEXOS**

## **LISTA DE ANEXOS**

Questionário



## Questionário

Esta investigação decorre no âmbito do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores e tem como objetivo perceber a opinião dos residentes sobre a importância da qualificação dos recursos humanos na área do turismo, em específico para os Açores.

Neste sentido, pretendemos conhecer como a população açoriana percebe a importância da qualificação específica na área do turismo, bem como, se a região está a conseguir formar pessoal qualificado para as áreas que mais crescem atualmente nos Açores, turismo e serviços relacionados com as atividades turísticas.

Para participar solicitamos a sua colaboração voluntária no preenchimento sincero deste questionário. O tempo médio de resposta é de, aproximadamente, 5 minutos.

Considere que não há respostas certas ou erradas. Pedimos que leia cada questão com atenção e que escolha a resposta que melhor represente seu modo de pensar e sentir.

O tratamento dos dados é estatístico e não individual. Os dados deste questionário serão analisados pelo investigador e a informação recolhida será utilizada única e exclusivamente para fins académicos. Garantimos também o anonimato e a confidencialidade das suas respostas.

Assim para que seja possível realizar este estudo, contamos com a sua colaboração.

Muito obrigado pela sua participação.

### Consentimento informado:

- Declaro ter compreendido o teor e as finalidades deste estudo. Entendo ser possível, que a qualquer momento, possa desistir da participação neste estudo, sem qualquer tipo de consequências ou represálias. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que forneço de forma voluntária, confiando que apenas serão utilizados neste estudo e confiando nas garantias de anonimato que me são dadas pelo investigador.

Perguntas:

Dados sociodemográficos (é muito importante sabermos algumas informações mais específicas sobre si. Assim pedimos-lhe que complete os seguintes dados):

1. Idade \_\_\_\_\_anos:
2. Género (colocar caixas - feminino ou masculino)
3. Qual a sua ilha de residência? \_\_\_\_\_ Concelho: \_\_\_\_\_
4. Habilitações académicas (último grau académico que concluiu):
  - 1º Ciclo do Ensino Básico (1º ao 4º ano);
  - 2º Ciclo do Ensino Básico (5º e 6º ano);
  - 3º Ciclo do Ensino Básico (7º ao 9º ano);

- Ensino Secundário (10º ao 12º ano);
- Curso de Formação Profissional (com equivalência ao 9º ano);
- Curso de Formação Profissional (com equivalência ao 12º ano);
- 1º Ciclo do Ensino Superior (Licenciatura);
- 2º Ciclo do Ensino Superior (Mestrado);
- 3º Ciclo do Ensino Superior (Doutoramento);
- outro: \_\_\_\_\_

5. Estado civil:

- Solteiro(a);
- Casado(a)/União de facto;
- Divorciado(a);
- Viúvo(a);

6. Como é constituído o seu agregado familiar?

- Sozinho(a);
- Com filhos(as);
- Cônjuge ou companheiro(a);
- Casal com filhos(as);
- Pais ou sogros(as);
- outro;

7. Quantas pessoas compõem o seu agregado familiar?

resposta aberta

8. Qual o nível de rendimento anual líquido do agregado familiar?

Até 10 000€	De 10 000€ a 20 000€	De 20 000€ a 40 000€	De 40 000€ a 60 000€	Maior que 60 000€
-------------	----------------------	----------------------	----------------------	-------------------

9. Trabalha numa organização ligada à atividade turística (hotéis, restaurantes, rent-a-cars, etc)?

- Sim
- Não

10. Qual a sua profissão?

1	Profissões das forças armadas;
2	Representantes dos poder legislativo e órgãos;
3	Especialistas das atividades intelectuais e científicas;
4	Técnicos Superiores e Dirigentes;
5	Técnicos e profissões de nível intermédio;
6	Pessoal administrativo;
7	Trabalhadores dos serviços pessoais e de proteção;
8	Trabalhadores qualificados da indústria;
9	Operadores de instalações e máquinas;
10	Trabalhadores não qualificados.

11. Trabalha de forma direta ou indireta com empresas de prestação turística?

- Sim
- Não

12. Se sim, trabalha direta ou indiretamente com:

- Hotéis;
- Restaurantes;
- Rent-a-cars;
- Agências de viagens;
- Aviação e pessoal de terra de aeroporto;
- Empresas de animação turística;
- Entidades regionais do turismo;
- Escolas de formação;
- Universidades;
- Municípios e administração pública de concelhia;
- Seguradoras;
- Outros:

13. Considera que o turismo contribui para o desenvolvimento social e local?

- Sim
- Não

14. Considera que a população açoriana é recetiva às oportunidades que o turismo cria?

- Sim
- Não

15. Como perceciona em geral a qualidade na prestação de serviços turísticos?

Muito mau,	mau	razoável	boa	muito boa
------------	-----	----------	-----	-----------

16. Considera que a formação é importante?

Nada importante	pouco importante	importante	muito importante	extremamente importante
-----------------	------------------	------------	------------------	-------------------------

17. Considera que no geral existem falhas de formação?

- Sim
- Não

18. Em que áreas considera que existe mais carência de formação?

resposta aberta

19. Como classifica o nível médio de formação das pessoas que trabalham diretamente no sector de turismo?

Muito mau,	mau	razoável	boa	muito boa
------------	-----	----------	-----	-----------

20. No seu entender, a população que trabalha na área do turismo deverá realizar mais formações?

- Sim
- Não

21. Conhece a oferta formativa, na área do turismo, disponível na região?

Sim

Não

22. Considera que a oferta formativa, é suficiente para colmatar e/ou reforçar o nível geral de formação dos trabalhadores do sector do turismo?

Sim é suficiente;

Não, não é suficiente;

23. Considera que existe por parte de todas as entidades um esforço estratégico e contínuo de formação diversificada no sector no turismo?

Sim

Não

24. Realiza recrutamento na área do turismo?

Sim

Não

25. Se respondeu si, à questão anterior, quais as suas maiores dificuldades no recrutamento?

Resposta aberta

26. Considera que os jovens encaram a área do turismo como uma oportunidade de trabalho?

Sim

Não

27. Considera que o turismo é um sector em que vale a pena apostar?

Sim

Não

Muito obrigado pela sua participação,

**UNIVERSIDADE DOS AÇORES**  
**Faculdade de Economia e Gestão**

Rua da Mãe de Deus  
9500-321 Ponta Delgada  
Açores, Portugal

