



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Importância do Capital Humano na Estratégia de Inovação dos Hotéis

Daniela Peres Fontes Ramos Pereira

Católica Porto Business School
2020



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Importância do Capital Humano na Estratégia de Inovação dos Hotéis

Trabalho final de dissertação apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Daniela Peres Fontes Ramos Pereira

sob orientação do Prof. Doutor Jorge Julião
e coorientação do Prof. Doutor Marcelo Gaspar

Católica Porto Business School

Março 2020

Nota Biográfica

Daniela Peres Fontes Ramos Pereira nasceu a 9 de outubro de 1996 no Porto, Portugal.

Começou em 2014 a sua licenciatura em Economia na Universidade Católica do Porto – Católica Porto Business School. Durante o curso, no 1º semestre do 3º ano, fez Erasmus na Holanda, Amsterdão – *Amsterdam University of Applied Sciences*.

No ano de 2017, após a conclusão da sua licenciatura, fez uma pausa nos estudos e trabalhou 3 meses no Hospital Pedro Hispano no departamento de “Gestão das compras”. Nos 6 meses seguintes, estagiou numa empresa de consultoria chamada “Shift-Up”, onde desempenhava o papel de técnica na área de recursos humanos e formação. Em 2018, entrou para o Mestrado de Gestão na Universidade Católica do Porto.

Durante os anos da sua licenciatura e mestrado, complementou a sua formação com a frequência em aulas de inglês no Internacional House do Porto, a partir do qual obteve o seu certificado de inglês – FCE. Em setembro de 2018, viajou para Inglaterra, Oxford, onde realizou um curso intensivo de inglês durante um mês.

Além da vida académica, a Daniela sempre se interessou por fazer voluntariado. Neste sentido, integrou a associação “Legião da Boa Vontade” a partir da qual experienciou a realização de rondas de apoio aos sem abrigo, o que lhe permitiu desenvolver capacidades relacionadas com trabalho em equipa e comunicação.

Agradecimentos

Para finalizar esta etapa, pautada por muito esforço e dedicação, gostaria de agradecer a algumas pessoas, que me apoiaram incondicionalmente ao longo de todo este caminho.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao meu orientador, o professor Jorge Julião, pela sua total disponibilidade, apoio e transmissão de todos os conhecimentos e sugestões indispensáveis para que este percurso tivesse sucesso. Também gostaria de agradecer ao professor Marcelo Gaspar pela sua ajuda.

Aos meus pais e à minha irmã, o meu obrigada pelo apoio constante e por acreditarem nas minhas capacidades todos os dias ao longo deste percurso.

Ao António, o meu eterno obrigado pelo amor, carinho e momentos felizes que me proporciona e por acreditar em mim todos os dias e me motivar a fazer sempre mais e melhor.

A todos os meus amigos próximos, obrigada por acreditarem em mim e no meu trabalho, e me ajudarem a ser melhor todos os dias.

Por fim, gostaria de fazer um agradecimento a todos os hotéis com os quais colaborei e que permitiram que esta investigação fosse possível. Obrigada por toda a disponibilidade e simpatia.

Este trabalho é dedicado a todos vocês. O meu enorme obrigada.

Resumo

A gestão de recursos humanos representa um tópico que, cada vez mais, é abordado como uma prática relevante para a gestão de um negócio. Acredita-se que a gestão eficiente do capital humano, apresenta impactos significativamente positivos a médio e longo-prazo para o sucesso de um hotel.

O presente estudo, pretende analisar em que medida as práticas de gestão de recursos humanos se encontram relacionadas com o sucesso na implementação de inovações em um hotel. A aposta na inovação é considerada uma exigência da perspectiva do mercado, da concorrência e das necessidades dos hóspedes. Este estudo torna-se relevante uma vez que, na literatura de recursos humanos, existe pouco investimento no conceito de inovação como uma estratégia organizacional. Deste modo, é importante compreender que a participação do capital humano nas estratégias de inovação, é um grande passo para o sucesso das mesmas. Este estudo tem como principal objetivo investigar a importância que práticas tais como recrutamento, integração e acolhimento, formação, empowerment e políticas de motivação e compensação, representam no sucesso das estratégias de inovação de um hotel.

Com vista a investigar a sensibilidade dos hotéis para este tema e de que forma o aplicam, foram recolhidos dados qualitativos, através de entrevistas a diretores gerais dos hotéis, bem como a gestores de recursos humanos dos mesmos. Os dados recolhidos foram analisados com suporte do *software* NVivo.

Os principais resultados encontrados, relevam que os hotéis se preocupam em investir nas várias dimensões analisadas, no entanto, no que toca à integração destas práticas com inovação, ainda existe algum atraso, sendo por isso necessário criar processos dinâmicos nas áreas mencionadas.

Palavras-chave: Capital Humano, Gestão de Recursos Humanos, Inovação, Gestão da Inovação, Hotel

Abstract

The human resource management represents a topic that is increasingly addressed as a relevant practice for running a business. It is believed that the efficient management of human capital has significantly positive impacts in the medium and long term for the success of a hotel.

This study aims to analyze the extent to which human resource management practices are related to the successful implementation of innovations in a hotel. The focus on innovation is considered a requirement from the perspective of the market, competition and the needs of guests. This study becomes relevant since, in the human resources literature, there is little investment in the concept of innovation as an organizational strategy. Thus, it is important to understand that the participation of human capital in innovation strategies is a big step towards their success. This study has as main objective to investigate the importance that practices such as recruitment, integration, reception, training, empowerment, motivation and compensation policies have for the success of the implementation of an innovation in a hotel.

In order to investigate how hotels see this theme and apply it, qualitative data were collected, through interviews with general managers of hotels, as well as with human resources managers. The collected data was analyzed using the NVivo software.

The main results show that the hotels are concerned with investing in the various dimensions analyzed, however, with regard to the integration of these practices with innovation, there is still some delay, which is why it is necessary to create dynamic processes in the mentioned areas.

Keywords: Human Capital, Human Resource Management, Innovation, Innovation Management, Hotel.

Índice

Nota Biográfica	iii
Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice	xi
Índice de tabelas.....	xv
Índice de figuras	xvii
1. Introdução.....	19
1.1 Enquadramento e motivação para o tema.....	19
1.2 Objetivo do Estudo	20
1.3 Metodologia	20
2. Revisão de Literatura	23
2.1 Contextualização da área hoteleira	23
2.2 Integração da área hoteleira e conceito de inovação.....	26
2.3 Recrutamento e Seleção.....	35
2.4 Integração e Suporte Organizacional	37
2.5 Formação	39
2.6 Motivações e Compensações.....	42
2.6.1 Compensações.....	44
2.7 Empowerment.....	45

2.8 Estudos Similares.....	47
2.9 Limitações.....	49
3. Metodologia.....	51
3.1 Seleção da metodologia.....	51
3.2 Design de uma entrevista – passos.....	53
3.3 Estudos relevantes com aspetos metodológicos similares.....	55
3.4 Design da Pesquisa.....	56
3.5 Ferramenta para análise de dados.....	60
3.6 Software NVivo.....	61
4. Apresentação e Análise de Dados.....	64
4.1 Processo de recolha dos dados nos hotéis.....	64
4.2 Caracterização da Amostra.....	66
4.3 Dimensões de análise.....	68
4.3.1 Processos de Integração e suporte organizacional.....	68
4.3.2 Formação.....	71
4.3.2.1 Pré-análise das necessidades de formação.....	75
4.3.2.2. Pós-análise do impacto da formação.....	76
4.3.3 Empowerment.....	79
4.3.3.1. Práticas que promovam a liberdade e autonomia dos colaboradores.....	80
4.3.3.4. Políticas de comunicação aberta.....	82
4.3.4 Motivações e Compensações.....	85
4.3.4.1 Compensações.....	85
4.3.4.2 Compensações monetárias e não monetárias.....	86

4.3.4.3	Compensações ligadas à inovação	89
4.3.4.4	Avaliação de desempenho	91
4.3.4.5	Avaliação de satisfação	93
5.	Discussão e Conclusões	96
5.1	Discussão.....	96
5.1.1	Processos de Integração e Suporte Organizacional	96
5.1.2	Formação.....	98
5.1.3	Empowerment.....	101
5.1.4	Motivações e Compensações	103
5.2	Recomendações de Melhoria	106
5.3	Limitações	108
6.	Conclusão.....	109
7.	Bibliografia.....	112

Índice de tabelas

Tabela 1 - Quatro dimensões fundamentais para garantir um serviço orientado para o cliente	26
Tabela 2 - Níveis de “Employee Engagement”	30
Tabela 3 - Etapas de um processo de formação.....	41
Tabela 4 – Estudos similares relevantes	48
Tabela 5 – Principais limitações encontradas	50
Tabela 6 – Estudos similares a nível metodológico	55
Tabela 7 – Estrutura das entrevistas realizadas	59
Tabela 8 – Exemplo utilização software NVivo	62
Tabela 9 - Dados pessoais dos entrevistados.....	67
Tabela 10 – Análise Estatística da importância da Integração e Suporte Organizacional.....	69
Tabela 11– Análise Estatística da importância da formação	72
Tabela 12 – Análise Estatística da importância da formação para a inovação ...	72
Tabela 13 – Análise Estatística: análise das necessidades de formação.....	75
Tabela 14 – Análise Estatística: análise do impacto da formação.....	77
Tabela 15 – Análise Estatística sobre a importância da liberdade e autonomia .	79
Tabela 16 – Análise Estatística sobre importância da motivação e compensação	85
Tabela 17- Análise Estatística: oferta de compensações.....	86
Tabela 18 – Análise Estatística: oferta de compensações ligadas à inovação.....	89
Tabela 19 – Análise Estatística: avaliação de desempenho.....	91
Tabela 20 - Análise Estatística: avaliação da satisfação.....	93

Índice de figuras

Figura 1 – Ilustração Processo Recolha de Dados.....	65
Figura 2 – Principais conclusões retiradas por alguns autores.....	97
Figura 3 – Principais conclusões retiradas por alguns autores.....	100
Figura 4 – Principais conclusões retiradas por alguns autores.....	102
Figura 5 – Principais conclusões retiradas por alguns autores.....	105
Figura 6 – Mapa estrutural com principais conclusões finais.....	111

1. Introdução

1.1 Enquadramento e motivação para o tema

No passado, um hotel era visto apenas como um meio de hospedagem, não pressupondo qualquer tipo de experiência para além disso.

Na atualidade, com o surgimento de novas necessidades, novas tecnologias e novas mentalidades, os consumidores procuram, na sua estadia, a vivência de experiências únicas, que de alguma forma lhes acrescentem valor (Kasim, 2015).

Neste sentido, a inovação tornou-se um conceito multidimensional básico para a sobrevivência de um hotel no mercado. Segundo Hjalager (2010), as inovações, no que respeita à indústria hoteleira, podem ser realizadas ao nível do serviço, criando-se um novo bem ou serviço aperfeiçoado; ao nível do processo, através das tecnologias de informação; ao nível da cultura organizacional, promovendo um melhor desempenho do hotel e ainda através de ações de *marketing* inovadoras.

Além de inovar, atualmente, para garantir o sucesso do negócio, é fundamental que exista uma comunicação aberta entre todos os membros, empatia, promoção da autonomia dos trabalhadores e visão de longo-prazo dos líderes (Cadwallader et al., 2010). É ainda importante realçar que o conhecimento técnico, capacidade de resolver problemas, criatividade e espírito crítico, são valências fundamentais para que o serviço de um hotel apresente um nível de qualidade e eficiência elevado (Tsai, 2017).

Neste sentido, para que todas as competências e habilidades referidas acima prevaleçam e funcionem, é primordial investir na gestão dos recursos humanos (Cadwallader et al., 2010), caso contrário, a rotatividade dos funcionários e a fraca execução dos projetos inovadores, passa a ser frequente (Tsai, 2017).

A aposta crescente nos funcionários e o investimento em inovação apresentam-se como a combinação ideal para aumentar a taxa de ocupação do

hotel e a fidelização dos clientes no mesmo (Tsai, 2017), garantindo um elevado nível de competitividade no mercado (Otterbacher, 2008) e um nível de eficiência e produtividade mais elevado. Por outro lado, é importante realçar a dependência que a implementação de inovações apresenta relativamente à qualificação e eficiência dos recursos humanos, isto porque, caso não existam recursos humanos competentes e envolvidos nos projetos, a implementação de inovações no hotel sairá fracassada (Tsai, 2017).

1.2 Objetivo do Estudo

O objetivo deste estudo é compreender em que medida as práticas de gestão de recursos humanos, desde a fase inicial de integração e suporte organizacional, formação, *empowerment*, até às práticas motivacionais e compensações, afetam e se encontram relacionadas com o sucesso da implementação e execução de um processo de inovação de um hotel.

Neste sentido, a questão de investigação que deve ser respondida com vista a orientar este estudo, é a seguinte:

- Em que medida as práticas de gestão de recursos humanos de um hotel se encontram relacionadas com o sucesso na implementação de práticas inovadoras no mesmo, isto é, qual é a importância do capital humano na estratégia de inovação de um hotel.

1.3 Metodologia

Além do presente capítulo, esta dissertação encontra-se dividida em mais 5 capítulos diferentes. No capítulo 2 encontra-se a Revisão de literatura, onde é abordado o tema da inovação, desde a sua definição, tipologias e importância no setor hoteleiro, bem como a abordagem das práticas de gestão de recursos humanos como Recrutamento e seleção; Integração e Suporte organizacional;

Formação; Motivações e Compensações; e, por fim, o *Empowerment*. Neste capítulo, são ainda apresentados estudos similares, assim como limitações existentes na área de estudo.

No capítulo 3, é apresentada a metodologia deste estudo. Primeiramente, a exibição da metodologia escolhida e as razões pelas quais se selecionou uma abordagem qualitativa, através da realização de entrevistas para a recolha de dados. Em seguida, as etapas da metodologia de uma entrevista e o tipo de dados apresentados. Posteriormente, é exposto o *design* das entrevistas realizadas, com as respetivas perguntas selecionadas. Por fim, é apresentada a ferramenta de análise de dados, *software* NVivo, e são explicados os motivos pelos quais este *software* foi o escolhido para este estudo.

No capítulo 4, procede-se à análise dos dados e à apresentação de resultados.

No capítulo 5, são discutidas e expostas as conclusões, limitações e recomendações de melhoria.

Por fim, no capítulo 6, é apresentada a conclusão desta investigação.

2. Revisão de Literatura

Este capítulo, inicia-se com uma breve explicação das principais mudanças e necessidades do atual setor hoteleiro. De seguida, introduz-se o conceito de inovação e da sua importância para que uma organização se diferencie no mercado, bem como da ligação que existe entre uma gestão eficiente dos recursos humanos e a sua integração em estratégias de inovação.

Posteriormente, divide-se o capítulo por dimensões, tais como: Recrutamento e Seleção, Integração e Suporte Organizacional, Formação, Motivações e Compensações e, ainda, *Empowerment*.

Por fim, o capítulo encerra com a apresentação de quatro estudos similares e com a exibição de limitações existentes em algumas das dimensões analisadas.

2.1 Contextualização da área hoteleira

Até ao final do séc. XX, na área de hotelaria, o foco passava pela melhoria de qualidade nos serviços que prestavam (Chan et al., 1998). A abordagem rígida que se vivia neste meio bloqueava, de certa forma, a criatividade e inovação. No início do séc. XXI o paradigma mudou. A globalização, a nova economia, o novo ambiente negocial e o avanço tecnológico, trouxeram uma nova visão de valorização com vista a combater o elevado nível de competitividade vivido. Nesta sequência, apostar na inovação tornou-se primordial (Tseng et al., 2008). Os hotéis passaram a ter necessidade de, continuamente, atualizar e adquirir novas informações que satisfizessem o mercado e, especificamente, as necessidades complexas dos clientes (Fraj et al., 2015; Jogaratnam, 2017; Kasim, 2015). Assim, a aposta no desenvolvimento de serviços inovadores, permitiu que os hotéis aumentassem a sua competitividade, qualidade do serviço, produtividade e rentabilidade e, conseqüentemente, a lealdade dos clientes e as oportunidades no mercado onde se inserem (Griffin, 1997; Storey e Easingwood,

1999; Menor et al., 2002; Agarwal et al., 2003; Berry et al., 2006), criando valor e garantindo o lucro a longo-prazo (Albertini, 2016).

A necessidade de aposta na inovação e tentativa de criação de valor a partir de outro caminho, surgiu do facto dos clientes, atualmente, não considerarem o hotel apenas um espaço de alojamento, mas sim um espaço onde possam ter uma experiência memorável, participando em atividades que lhes acrescentem valor (Throsby, 2001). Os clientes procuram experiências estimulantes, que enriqueçam a sua vida e lhes acrescentem valor agregado. A importância de garantir a satisfação dos clientes, através da oferta de um serviço que supere as expectativas dos clientes, passa pela garantia do estabelecimento de uma relação de lealdade entre os mesmos e o hotel (Berman, 2005; Torres e Kline, 2006, 2013). O prazer do cliente é o estado mental agradável resultante do recebimento de serviço que excede as expectativas originais. A forte emoção positiva pode deixar impressões memoráveis, que mais tarde levam a um vínculo emocional de longo prazo entre o cliente e quem prestou o serviço. Assim, existe uma valorização por parte dos clientes no que respeita aos layouts temáticos do hotel, ambientes, *design* de interiores, atendimento, prestabilidade dos funcionários, sugestões dadas e a preocupação em proporcionar uma experiência inesquecível durante a estadia. Um hotel que reúna estes requisitos e incorpore elementos culturais, é definido como “organização com fins lucrativos que oferece acomodações e serviços relacionados com valor cultural e recreativo”. Neste sentido, hotéis culturais e criativos devem criar um ambiente seguro, agradável, com especialidades locais e ainda com serviços de planeamento de itinerários, melhorando assim a experiência do cliente e ganhando a sua confiança e lealdade.

Analisando os fatores críticos a que os clientes dão maior relevo, estes passam pelo preço (da acomodação, *catering*, serviços turísticos e uso das instalações), qualidade (das instalações, refeições, atendimento), localização (distância dos pontos turísticos, disponibilidade de transportes perto), conveniência, instalações, segurança, restauração e serviço em geral (atitude, eficiência, pacotes

turísticos). Neste sentido, o valor que o cliente atribui depende do fator racional e do experimental (Gale, 1994). Enquanto o fator racional prende-se com a eficácia do serviço prestado e do foco no cliente, o fator experimental diz respeito à imagem e sentimentos que o hotel suscitou no cliente (Butz e Goodstein, 1996).

Para que a imagem do hotel saia favorecida e este consiga criar laços com os seus clientes, é importante que possua a sua "*Brand personality*", que se diferencie e influencie psicologicamente as atitudes e percepção dos clientes sobre o mesmo (Phau e Lau, 2000). Deste modo, criar uma personalidade na marca que se distinga dos concorrentes, através das características que se quer enaltecer (luxuoso, contemporâneo, etc.) tornou-se primordial para atingir o nível máximo de rentabilidade e sucesso num hotel (Aaker, 1999). Para que este conceito funcione, é elementar questionar quais serão as dimensões que vão ter a maior utilidade para atingir a melhor imagem e "*Brand personality*" possível. Isto porque este conceito acaba por funcionar, estrategicamente, como uma ferramenta para que um hotel se posicione de uma forma diferenciadora no mercado (Sung e Kim, 2010).

Na sequência desta questão, e tal como referido, os clientes procuram um serviço mais personalizado, que lhes acrescente valor de alguma forma. No entanto, apesar de existir a consciência das novas necessidades dos hóspedes, objetivos de gestão que se prendam com o atendimento em massa, podem resultar numa barreira para a prestação de um serviço atencioso e completo, como é o esperado. Deste modo, gerir de forma equilibrada o serviço que se quer oferecer é fundamental para o sucesso do negócio.

Neste sentido, para que um hotel possua um sistema de gestão inovador, é necessário que invista na adoção de novos métodos, processos e estruturas internas, que permitam melhorar o seu desempenho em termos de inovação, levando ao aumento da sua produtividade, eficiência e competitividade (Birkinshaw et al., 2008; Volberda et al., 2013: 3). Só assim conseguirá satisfazer o cliente, quer ao nível de preço e utilidade, quer ao nível da satisfação das suas

necessidades, obtendo fidelização em relações futuras (Korczynski, 2002). Posto isto, na tabela 1 a seguir apresentada, encontram-se quatro dimensões chave para que o foco de um hotel seja garantidamente o cliente.

1ª Dimensão	Habilidades técnicas ao nível do conhecimento, experiência de atendimento e boa comunicação.
2ª Dimensão	Habilidades Sociais ao nível do entendimento das necessidades e sentimentos dos clientes.
3ª Dimensão	Motivação dos funcionários para proporcionar uma experiência enriquecedora e inesquecível aos clientes.
4ª Dimensão	Autonomia dada aos trabalhadores para tomarem decisões referentes aos interesses e necessidades dos clientes.

Tabela 1 - Quatro dimensões fundamentais para garantir um serviço orientado para o cliente

Fonte: Elaboração própria baseada nas propostas de: Wang et al., 2017.

Se estas quatro dimensões forem cumpridas como resultado da gestão dos recursos humanos, o serviço terá garantidamente qualidade e o nível de satisfação dos clientes sairá elevado, permitindo alcançar o grau de eficiência máxima do hotel (Chang, 2006).

2.2 Integração da área hoteleira e conceito de inovação

É fundamental investir na inovação, uma vez que esta representa um fator crítico para o sucesso de um hotel no sentido em que, pode levar à redução de custos, aumento do lucro, do *market share* e da satisfação dos clientes (Jones, 1996; Ottenbacher et al., 2006; Chang et al., 2011).

A inovação é um processo de criação, aceitação e implementação de novas ideias ao nível do produto, processos ou no próprio serviço prestado (Hall e Williams, 2008:5), que resulta no aperfeiçoamento da performance do hotel

(Rogers, 1998) e na introdução de possíveis soluções para problemas de serviço (Hjalager, 2010). Existem três formas de novidade ao nível das inovações: novidade na empresa, novidade no mercado ou novidade no mercado global (OECD 2005, 57). Além disso, a implementação de uma inovação pode derivar de investimento interno do próprio hotel, cooperação com outros empresários/hotéis ou ainda da aquisição de novos conhecimentos (OECD 2005, 66-8).

Quando se fala na inovação no setor do turismo, fala-se de algo que diferencie o negócio do hotel de tal forma que crie uma descontinuação das práticas que se realizavam anteriormente (Hjalager, 2010:2).

Uma inovação pode ser considerada incremental ou radical. A inovação radical diz respeito a uma mudança drástica num produto/serviço ou mesmo num processo que, por consequência, cria novas oportunidades de mercado ou a sua transformação (García - Villaverde et al., 2018:55). Por outro lado, uma inovação incremental reflete-se numa melhoria significativa no funcionamento e na performance do hotel (García – Villaverde et al., 2018:55), causando impacto ao nível do preço, produtividade e lucro do mesmo.

A implementação de uma inovação radical possui mais riscos e custos comparativamente com a incremental, mas também apresenta um impacto mais forte e inovador para o serviço (Martínez et al., 2009).

No setor do turismo, a inovação pode ocorrer a vários níveis, tais como: produto ou serviço, processos, comportamento organizacional e *marketing*. Todos estes níveis, quando desenvolvidos e melhorados, proporcionam um *upgrade* na qualidade e inovação do serviço prestado pelo hotel (Hjalager, 2010).

Ao nível do produto, um hotel poderá inovar através do aperfeiçoamento ou da introdução de um novo produto/serviço (Wikhamn, 2019:104). Qualquer que seja a mudança, irá afetar a forma como um cliente vai receber o serviço oferecido.

No que respeita à inovação de processos, esta engloba mudanças tecnológicas e não tecnológicas (Vladimirov e Williams, 2018), isto é, promove uma melhoria contínua do serviço através da mudança de uma etapa do serviço, ou mesmo no serviço completo, acrescentando valor, apesar de não ser diretamente notada pelo cliente final.

Ao nível do comportamento organizacional, uma inovação pode ser realizada através de novas práticas que o hotel adote nas suas relações externas e que promova o aumento da produtividade e qualidade do seu serviço (Mortensen e Bloch, 2005:51).

Por último, uma inovação de *marketing* diz respeito à implementação de mudanças ao nível do *design*, políticas de *pricing*, campanhas de publicidade e até mesmo na forma como é realizado o atendimento aos clientes (OECD, 2005:49).

A médio/longo-prazo, o investimento, por parte de um hotel em inovações, seja a que nível for, apresenta consequências tais como: aperfeiçoamento da performance do hotel, isto é, aumenta a taxa de ocupação (Mattsson e Orfila-Sintes, 2014) e a fidelização dos clientes (Tsai, 2017); o desempenho do hotel aumenta de nível (Grissemann et al., 2013; Lin, 2013); a vantagem competitiva do hotel a longo-prazo aumenta (Damanpour et al., 2009; Hult et al., 2004) e os serviços/produtos que oferece diferenciam-se em relação aos seus concorrentes (Otterbacher, 2008:340); o hotel aumenta a sua produtividade e eficiência na prestação do seu serviço, através da utilização de novos métodos de trabalho e equipamentos (Camison e Monfort-Mir, 2012; Hjalager, 2010), bem como através de novas formas de gestão, uso de novas tecnologias, novos sistemas e ainda, novas políticas de *pricing* (Lin, 2013).

Deste modo, investir na inovação proporciona aos hotéis oportunidades de expansão, crescimento e maior lucratividade (Cho e Pucik, 2005; Qian e Li, 2003).

Atualmente, as práticas de gestão já são vistas de outro modo, sendo que um ambiente organizacional “perfeito” é aquele onde cada trabalhador do hotel

consegue usufruir do seu potencial máximo e usar todo o seu conhecimento e capacidades para atingir objetivos específicos. O capital humano de um hotel representa o conjunto de atitudes, competências e valores de todos os trabalhadores, que contribuem para a produtividade e a eficiência económica do mesmo (Jawadekar, 2011). Deste modo, uma cultura organizacional é vista como “...conjunto de valores, crenças e assunções que os membros da organização têm em comum” (Valencia et al., 2010), que influenciam a performance do hotel.

Investir em recursos humanos que possuam um bom nível de conhecimento, competências, comportamentos e talento, que garantam a prestação de um serviço de excelência e ainda, que tenham capacidade para se adaptar à adoção práticas inovadoras que o hotel implemente, torna-se fulcral (Orfila-Sintes et al., 2005).

Para que a implementação de um processo de inovação num hotel seja bem-sucedida, é essencial existir “*Employee Engagement*” (EE). Este conceito passa pelo “envolvimento, paixão e dedicação dos trabalhadores em relação ao seu trabalho” (Sarangi, 2012). Segundo Blau (1964), os trabalhadores que tiverem um nível elevado de envolvimento com a organização, conseqüentemente irão adotar um comportamento mais inovador e uma melhor performance, aumentando a produtividade do seu trabalho e reduzindo a rotatividade do hotel (Caplan, 2013). Segundo Park et al., (2014), um comportamento inovador por parte de um trabalhador, aumenta de acordo com o aumento do nível de envolvimento do mesmo com o hotel, bem como com o ambiente de motivação e encorajamento vivido internamente. Segundo Orfila – Sintés e Mattsson (2009), um comportamento inovador é um conceito que diz respeito ao indivíduo que sugere novas ideias, introduz conhecimento, soluções para os problemas ocorrentes e novas formas de agir e melhorar a sua performance. Quando tal acontece, existe uma contribuição significativa para que o hotel aumente a sua lucratividade e qualidade comparativamente com os seus concorrentes no mercado (Scott e Bruce, 1994). Na tabela 2, encontram-se representados os três

níveis de envolvimento que um colaborador pode atingir em relação ao hotel onde exerce as suas funções.

Nível 1 <i>“Engaged”</i>	Nível 2 <i>“Not Engaged”</i>	Nível 3 <i>“Actively disengaged”</i>
Trabalhadores envolvidos com o hotel, que se identificam com os valores, realizam o trabalho com paixão e inovação, com vista a contribuir para o sucesso da sua organização.	Trabalhadores que não sentem ligação com o hotel e os seus valores, não demonstram energia e dedicação nas suas tarefas e, por isso, não as realizam da forma mais eficiente.	Trabalhadores que não só não sentem conexão com o hotel e os seus valores, como afetam a performance do mesmo e perturbam toda a equipa com quem trabalha.

Tabela 2 - Níveis de *“Employee Engagement”*

Fonte: Elaboração própria baseada nos autores Yadav, S., e Morya, K. K. (2019).

Para que uma estratégia de inovação seja bem executada e se traduza nos resultados esperados, é estreitamente necessária a contribuição e motivação dos trabalhadores neste sentido (McKnight e Hawkrigg, 2005). Estudos feitos por autores, tais como Noble, Mokwa (1999) e Walker et al. (2002), revelam que até mesmo estratégias de inovação com um grande potencial de sucesso, podem vir a falhar se os recursos humanos respetivos não executarem o seu trabalho de forma eficiente. Isto porque, os trabalhadores são os últimos moderadores na entrega de um serviço aos clientes (Ottenbacher et al., 2006) e são, por isso, considerados fatores chave para a qualidade e eficiência do serviço prestado (Schneider e Bowen, 2010).

Segundo El-Said, O.A (2013), existem dez etapas que se realizam como suporte a um processo criativo, tais como:

- Estabelecimento de valores e objetivos claros para os trabalhadores
- Promoção de um pensamento criativo e inovador
- Providenciar toda a informação e feedback necessário aos trabalhadores
- Incentivo à inovação e arriscar

- Promoção de uma comunicação aberta e de partilha
- Inclusão de todos os trabalhadores no processo de criação
- Motivação da partilha de conhecimento e trabalho em equipa
- Interligação dos vários departamentos
- Formação dos trabalhadores para a aceitação dos erros e críticas
- Planeamento de estratégias para a realização de *brainstormings* entre todos os trabalhadores do hotel

A capacidade de gestão dos recursos humanos é um fator diferenciador, uma vez que é difícil de ser imitada pelos concorrentes (Barney, 1991; Saá-Pérez e Garcia-Flacon, 2002). Esta capacidade de gestão diz respeito ao estabelecimento de regras, métodos, procedimentos e formas de solucionar problemas (Grant, 1996). Nesta sequência, um hotel apenas pode desenvolver uma estratégia de inovação eficiente caso tenha investido na capacidade certa do seu capital humano (Grant, 1991) e ajustado os comportamentos dos mesmos para a inovação. Esta dependência para o sucesso acontece por quatro razões a saber:

- Os trabalhadores são os principais interessados na tomada de uma decisão e, por isso, gerir o seu comportamento é essencial.
- O desenvolvimento de uma estratégia de inovação requer um amplo conhecimento por parte de todos os envolvidos, sendo por isso obrigatório os recursos humanos de um hotel estarem bem informados nesse sentido (Macher e Boerner, 2012; Nickerson e Zenger, 2004).
- A capacidade interna de gestão do capital humano influencia as estratégias delineadas pelos gestores pela informação que lhes é dada (Salancik e Pfeffer, 1978).
- O sucesso na implementação de uma solução inovadora depende do compromisso e entrega que os trabalhadores demonstram na sua realização (Hunter, 2000).

Os trabalhadores de primeira-linha de um hotel são aqueles que estabelecem um contacto privilegiado com os hóspedes e, por tal facto, mais informação possuem relativamente aos mesmos. Deste modo, são fundamentais para o planeamento e resolução de possíveis problemas (Garma e Bove, 2011; Jaiswal e Dhar, 2015). Estes trabalhadores, devido à sua posição, conseguem obter informação personalizada sobre o mercado e sobre as necessidades dos consumidores (Coelho et. Al, 2011). Assim, se os mesmos forem competentes na transmissão aos gestores do hotel de tais informações, “representam a fonte vital do hotel, no sentido de que contactam com os clientes e conseguem perceber que práticas poderão ser aplicadas no sentido de tornar o serviço diferenciador dos seus concorrentes” (Suan e Nasurdin, 2014), acrescentando valor ao seu serviço (Daniels, 2004). Por outro lado, apresenta-se igualmente fundamental, o papel dos gestores que coordenam tais trabalhadores, porquanto as práticas que estes implementarem vão influenciar o compromisso dos trabalhadores (Ang et al., 2013; DeWettinck e Vroonen, 2017; Gilbert et al., 2011; Shipton et al., 2016), a satisfação e motivação no desempenho das suas tarefas (DeWettinck e Vroonen, 2017) e a fidelização dos mesmos ao hotel (Ang et al., 2013; Sikora et al., 2015).

A “inteligência de serviço” designa-se pela capacidade dos trabalhadores de detetarem necessidades não tão óbvias dos clientes e de prestar um serviço personalizado de acordo com as mesmas (Tung, 2012). Para que um trabalhador possua “inteligência de serviço”, é necessário que este tenha capacidade de comunicar e compreender os outros, ser atencioso e absorver todas as necessidades do cliente, proporcionando-lhe a melhor experiência possível durante a sua estadia (Tung, 2012). Para que este processo funcione eficazmente, é estritamente necessário que os funcionários estejam focados e comprometidos com o hotel para prestar um serviço de excelência aos clientes (Stock e Hoyer, 2005). Por outro lado, é ainda importante que os trabalhadores sejam *multi-tasking*, para que consigam ser flexíveis em todas as situações que tiverem de

resolver durante a prestação do seu serviço, tornando a qualidade do mesmo superior (Atkinson, 1985).

A criatividade dos trabalhadores é o primeiro passo para a inovação de um serviço do hotel (Engen e Magnusson, 2015). Os recursos humanos são uma fonte importante para se atingir objetivos de inovação no setor do turismo (Nieves et al., 2014). Deste modo, e tendo em conta que o setor do turismo implica a interação com clientes de todo o mundo, com culturas diversas, é importante desenvolver a “inteligência cultural” do *staff*, para que os mesmos consigam lidar com diferentes valores, crenças e atitudes, sem que isso afete a qualidade do seu trabalho e a eficiência da sua *performance* (Chen et al., 2012). “Inteligência Cultural” diz respeito ao conjunto de competências intelectuais, motivacionais e comportamentais que permitem comunicar com diferentes culturas e resolver problemas interculturais (Earley e Ang, 2003). Neste sentido, um trabalhador que possua um nível elevado de “inteligência cultural”, será alguém capaz de absorver informação importante de forma rápida e eficiente, apresentando-se assim mais preparado para proporcionar uma experiência enriquecedora aos hóspedes (Chao et al., 2017; Jyoti e Kour, 2015).

É importante realçar que todas as capacidades criativas dos trabalhadores, promovem o desenvolvimento de ideias inovadoras e aceitação de novos valores no hotel. Deste modo, os gestores dos recursos humanos devem potencializar as melhores características de cada indivíduo e construir um sistema que as integre, aproveitando a diversidade para planear novas estratégias criativas e ganhar vantagem competitiva (Shandrea, 2010; Calloway e Awadzi, 2001; Cox, 1993).

No entanto, apesar de ser clara a importância de integrar os recursos humanos nos processos de inovação de um hotel, existem três dificuldades neste processo (Hjalager, 2002). A primeira reflete-se no facto dos trabalhadores na área do turismo não receberem formação suficiente que lhes permita ter as competências necessárias para participar com eficiência num processo de inovação. A segunda diz respeito às grandes flutuações e mudanças de trabalho que ocorrem na área

do turismo. E, por último, as carreiras na área de turismo são muito particulares, especialmente pela sua rotatividade.

Além destas dificuldades, existe ainda em diversos hotéis uma lacuna no que diz respeito ao investimento no seu capital humano e à importância que lhes é atribuída nos processos de criação e inovação (Bessant, 2013).

Na emergência de mudar esta situação, existem dois objetivos nos quais os hotéis se devem focar: a integração vertical e a integração horizontal (Wang e Niu, 2010).

Enquanto que a integração vertical diz respeito ao alinhamento da estratégia do negócio com a gestão dos recursos humanos, a integração horizontal reflete-se na ligação das necessidades do hotel com as dos trabalhadores. Quando estes objetivos forem alcançados, o hotel obterá resultados excelentes ao nível operacional e estratégico (Bech e Huselid, 1998).

Para que a gestão do capital humano de um hotel seja realizada da melhor forma, é fulcral o investimento e integração de diversas práticas de gestão que permitam assegurar o sucesso da implementação de um projeto de inovação. Entre elas encontra-se o Recrutamento e Seleção; Integração e suporte organizacional; Formação; Motivação, Reconhecimento e Compensações; *Empowerment* e, por fim, a escala de desempenho de inovação de serviços. (Walumbwa e Myers, 2012). As estratégias, planos, comunicação, suporte organizacional e formação, bem como a motivação e as compensações, correspondem a fatores que influenciam significativamente a criatividade e inovação no local de trabalho (Valencia et al., 2010).

Desta forma, a gestão dos líderes de um hotel deve focar-se numa visão de comunicação, de desenvolvimento dos funcionários, providenciando suporte organizacional e inovação nas práticas implementadas (Carless et al., 2000).

É possível afirmar que o investimento nas práticas de gestão de recursos humanos acima referidas, tem mais peso para o nível de desempenho do hotel

do que as próprias estratégias de inovação que se possam implementar (Otterbacher e Gnoth, 2005), fazendo, por isso, parte da principal estratégia de negócio e vantagem competitiva do hotel (Argyres, 2011).

Um hotel, quando pretende aperfeiçoar a qualidade do seu serviço deve, essencialmente, investir em boas práticas de seleção, formação e compensação dos trabalhadores (Lovelock, 1985; Schlesinger e Heskett, 1991; Schneider et al., 1995). Isto porque todas estas vertentes possuem um peso significativo na *performance* do hotel (Fey et al., 2000). Os trabalhadores, quando se sentem valorizados nestas dimensões, desde a seleção à sua motivação, inconscientemente realizam o seu serviço de forma mais positiva e atenciosa (Kelley e Hoffman, 1997). Os hotéis com mais sucesso são aqueles onde a gestão dos recursos humanos é feita com mais rigor e eficiência (Debowski, 2006).

2.3 Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção, são práticas fundamentais que devem ser desenvolvidas com rigor, com vista a garantir a qualidade do serviço e da experiência que vai ser proporcionada ao cliente, sendo por isso de extrema importância ter em atenção a educação, capacidades, valores e objetivos de um candidato, independentemente da função que o mesmo irá desempenhar (Tsaour e Lin, 2004).

Um hotel, quando inicia o seu processo de recrutamento, deve começar por analisar as suas necessidades e definir vagas. No planeamento das estratégias de recrutamento, é relevante determinar o perfil de competências que procuram, tendo em conta a função a desempenhar.

Esse processo de planeamento da equipa necessária, passa pela (Miguel Guzmán et al., 2018):

1. Determinação dos requisitos qualitativos – competências

2. Determinação dos requisitos quantitativos – número de trabalhadores necessário
3. Planeamento da estratégia e objetivos a cumprir

De uma forma geral, o processo de planeamento anteriormente demonstrado, é definido como “um conjunto de processos com vista a identificar e redefinir os recursos necessários para atingir os objetivos que se pretende cumprir” (Abbasian-Hosseini et al., 2016).

Definida esta etapa, segue-se o processo de seleção. Este processo é composto por cinco fases (Vladimirov, Z., e Williams, A., 2018), tais como:

1. Pré-seleção
2. Seleção: Avaliação do potencial dos candidatos
3. *Shortlist* dos candidatos aptos
4. Escolha final
5. Admissão

Os *stakeholders*, na fase de definição do perfil do candidato, devem incluir como requisitos obrigatórios, a criatividade e inovação, principalmente no recrutamento de cargos que envolvam gestão e *marketing*. Devem ser recrutados candidatos que se mostrem disponíveis para solucionar problemas, assumir riscos e propor soluções criativas (Sung e Choi, 2009). Além disso, com vista a garantir que os candidatos possuam competências que lhes permitam adaptar-se a processos de inovação e contribuir positivamente para os mesmos, é importante incluir no perfil de competências procurado, o trabalho em equipa, rapidez no processamento de informação, capacidade, quer de comunicação com clientes, quer na resolução de problemas (Zhao et al., 2010). Esta seleção personalizada dos candidatos torna-se essencial, uma vez que quanto mais qualificados forem os trabalhadores, mais aptos estarão para participar nos processos de inovação e prestar um serviço de excelência (Orfila-Sintes e Mattsson, 2009; Gomezelj, 2016). Autores como Lopez-Cabrales e Valle (2008), afirmam que um candidato

altamente qualificado ao nível do conhecimento, capacidades e competências que possui, consegue absorver e aplicar informação nova com facilidade, o que contribui positivamente para a inovação e para a adaptação e suporte a possíveis mudanças (Boeker, 1997), sendo assim, um recurso chave para a gestão da inovação (Mol e Birkinshaw, 2009; Volberda et al., 2013; Zolnik e Sutter, 2010). Além disso, trabalhadores altamente qualificados, aumentam a capacidade do hotel no sentido de desenvolver estratégias de inovação através de análises ao mercado em geral e aos seus respetivos clientes (Wu, 2010).

Oke et al., (2012) inseriram a noção da “política de Recursos Humanos orientada para a inovação”, onde se procura selecionar os candidatos mais criativos, proativos, com as competências certas para integrarem processos de inovação no hotel (Kuo e Chou, 2008).

Recrutar candidatos com competências diversificadas, que se adaptem a diferentes contextos, contribui positivamente para o sucesso na implementação de inovações incrementais e radicais (Agarwal et al. 2003). Assim, hotéis que incluem trabalhadores orientados para apresentarem um comportamento inovador, aumentam a sua capacidade de dinamização e contribuem para a inovação no setor do turismo em geral (Camisón e Monfort-Mir, 2012). Segundo Smith (2005), existe uma relação positiva entre o nível de educação e conhecimento de um indivíduo e o nível de inovação de um serviço.

2.4 Integração e Suporte Organizacional

Estudos efetuados, revelam que o suporte organizacional que é dado aos trabalhadores de um hotel, bem como o ambiente vivido no mesmo, afetam a cultura de inovação e a capacidade de arriscar e criar soluções inovadoras no serviço prestado (Alfes et al., 2013).

O nível de investimento, por parte de um hotel, na qualidade da gestão dos recursos humanos, desde a análise das necessidades e satisfações, até às políticas

de motivação, afeta a eficiência com que os mesmos vão contribuir para os processos de inovação e concretização dos objetivos e estratégias que se pretendem alcançar (Chimhanzi e Morgan, 2005).

Incentivar uma comunicação aberta entre os vários departamentos e hierarquias dentro de um hotel, bem como em equipas entre si, contribui positivamente para a sugestão de ideias criativas por parte dos trabalhadores (Dai et al., 2015). É fundamental que os líderes pratiquem ações de carácter inovador e executem uma comunicação eficiente com toda a organização, com vista a obterem credibilidade e capacidade para transmitir os ideais e valores de uma forma que facilite a compreensão e aceitação dos mesmos por parte dos membros da organização, adquirindo assim suporte social interno para a inovação (Cha e Edmondson, 2006).

Portanto, é evidente a importância de oferecer suporte, liberdade e a criação de um ambiente confortável para os trabalhadores, na satisfação, motivação e eficiência com que os mesmos irão prestar o seu serviço e proporcionar, conseqüentemente, uma experiência de excelência aos seus clientes (Zopiatis e Theocharous, 2018:15).

No setor do turismo, focar uma parte da gestão de recursos humanos no incentivo da partilha de conhecimento entre todos os membros de um hotel, promove um melhor desempenho do mesmo, ao nível da produtividade e inovação em serviços (Hu et al., 2009).

Deste modo, o suporte organizacional apresenta uma relação positiva com a confiança e o compromisso sentido na organização (Boselie e Wiele, 2002). Além disso, o compromisso organizacional está significativamente relacionado com a forma como a comunicação é feita entre quem gere e quem presta o serviço (Boselie e Wiele, 2002), contribuindo inevitavelmente para o envolvimento e interação dos trabalhadores nos processos de inovação e no atendimento personalizado dos seus clientes (Yaghoubi et al., 2011).

2.5 Formação

No setor do turismo, quando se fala em recursos humanos qualificados, fala-se em qualidade do serviço, vantagem competitiva e satisfação do consumidor.

Os atributos dos trabalhadores, encontram-se intimamente relacionados com a forma como é realizada a gestão dos recursos humanos de um hotel (Kusluvan et al., 2010).

A formação corresponde a uma prática de gestão fundamental para o aperfeiçoamento das competências dos trabalhadores e, conseqüentemente, novas formas de atuar e desenvolver o seu trabalho (Ordanini e Parasuraman, 2010). Neste sentido, o investimento na mesma, possui um impacto substancialmente positivo na performance do hotel, inclusivamente na sua forma de inovar nos métodos de trabalho (Chang et al., 2011). Neste sentido, é clara a relação positiva que existe entre o investimento na formação e a obtenção, por parte de um hotel, de uma estratégia diferenciada, com uma performance de alto desempenho, um elevado nível de satisfação por parte do cliente e um nível de rentabilidade superior à média no setor (Marco-Lajara e Úbeda-García, 2013).

A vantagem de um hotel investir nos seus trabalhadores e garantir que os mesmos estão focados e orientados para a aprendizagem, é a de conseguir que estes criem uma perspetiva de longo-prazo no seu trabalho e que estejam capazes de implementar e comunicar novas ideias, bem como pô-las em prática (Podsakoff et al., 2007). Além disso, garantir este foco na aprendizagem e experimentação, permite assegurar um melhor desempenho do serviço e, conseqüentemente, o aumento do nível de satisfação e experiência do cliente (Coelho et al., 2011).

Por outro lado, o investimento na formação do capital humano de um hotel, permite aos colaboradores uma adaptação mais eficiente, nomeadamente, na aprendizagem de soluções para problemas que possam surgir com os clientes, capacidade de gerar novas formas de desenvolver o serviço, pensar “fora da

caixa” e aperfeiçoar as suas capacidades criativas, aumentando assim a vantagem competitiva do hotel no mercado hoteleiro (Hon e Lui, 2016).

Analisando o papel que os funcionários de primeira-linha possuem dentro de um hotel, é possível afirmar que o investimento na formação dos mesmos, apresenta um impacto bastante positivo para o sucesso da implementação de inovações incrementais e radicais nos hotéis (Chang et al., 2011). Isto acontece, uma vez que são estes funcionários que lidam diretamente com os clientes e melhor conseguem analisar as suas necessidades e aquilo que mais valorizam para considerarem a experiência de hospedagem inesquecível (Ottenbacher e Harrington, 2009). Desenvolver as suas competências passa não só por providenciar-lhes nova informação e conhecimento, mas também por moldar as suas atitudes e comportamentos de acordo com os valores e objetivos estratégicos do hotel em que se inserem (Chang, 2011). Quando um hotel possui objetivos estratégicos relacionados com a inovação, é crucial que os trabalhadores já possuam um alto nível de qualificação para que consigam integrar, interagir e estimular processos de inovação e o cumprimento dos objetivos delineados (Souto, 2015).

Para que uma formação tenha um impacto positivo na *performance* dos formandos que a frequentaram, é fundamental que, primeiramente, antes da formação se realizar, sejam analisadas as necessidades dos trabalhadores e, nessa sequência, ligar os objetivos de desempenho impostos pelo hotel com a formação (Lepak et al., 2005). Neste sentido, na tabela 3 encontram-se as etapas fundamentais a percorrer para que um plano formativo tenha sucesso.

Análise das necessidades	
Dedução do papel da formação tendo em conta os objetivos de funcionamento do hotel	
Avaliar o impacto (pós-formação)	<p>Níveis de avaliação:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Gostaram? Aceitação e satisfação demonstrada pela formação frequentada 2) Aprenderam? Comparação do nível de conhecimento antes e após a formação 3) Transferiram? Aplicação do conhecimento de forma correta 4) Impacto? Resultado da formação na produtividade e performance do hotel

Tabela 3 - Etapas de um processo de formação

Fonte: Elaboração própria baseada nos autores Úbeda-García et al., 2014.

Qualquer formação deve ainda encorajar o treino de situações idênticas à realidade, com vista a tornar essas mesmas formações o mais adaptáveis e eficientes possíveis ao dia-a-dia de trabalho dos formandos (Van Dyne et al., 2008) e às necessidades do hotel como um todo (López-Cabrales et al., 2011).

Além disso, é essencial a realização de um plano, com os objetivos estratégicos que se pretendem alcançar a longo-prazo e preparar o *staff* para possíveis mudanças futuras (Budhwar, 2010).

Áreas relacionadas com *brainstorming*, formas práticas e eficientes de solucionar problemas e “*creative thinking*”, devem estar sempre incluídas no plano de formação de um hotel que procure introduzir inovações ao nível de métodos, processos e práticas de gestão em geral (Marja e Tomic, 2010).

2.6 Motivações e Compensações

Um gestor que desempenhe a sua função de forma eficiente, vai definir objetivos e comunicar de forma clara, a visão e valores da organização a todos os seus membros, apresentando possíveis progressões de carreira, motivando-os a desenvolver o seu espírito crítico, criativo e a adaptar-se a diferentes contextos (Cheung e Wong, 2011).

Um trabalhador envolvido nos valores e objetivos do hotel, e ainda focado em prestar o melhor serviço possível, é fruto da dedicação, comunicação aberta, motivação e conexão que sente por quem lidera e pela forma como o faz (Saks, 2006). Neste sentido, se um trabalhador se sente motivado a contribuir positivamente para o sucesso da sua organização, irá, conseqüentemente, estar mais focado e disponível na solução de eventuais problemas, no trabalho em equipa e na sugestão de novas ideias, com vista a tornar o serviço mais inovador e proporcionar uma experiência única aos hóspedes (Gwinner et al., 2005; Hennig-Thurau et al., 2006; Singh, 2000). Isto é fundamental, uma vez que, em geral, a implementação de inovações num hotel, só é bem-sucedida caso os trabalhadores que integram o serviço, se encontrem dedicados para suportarem, executarem e promoverem essas mesmas inovações (Zeitham et al., 2009). Qualquer nível de inovação, seja ao nível do produto, processos, pessoal, *marketing*, entre outros, necessita do envolvimento total dos trabalhadores para que seja desenvolvida com sucesso (Vermeulen, 2006).

Desta forma, dependendo dos objetivos estratégicos do hotel, os gestores devem oferecer condições e estabelecer objetivos de *performance* para os trabalhadores, de forma a motivá-los a implementar inovações (Li e Hsu, 2016). Segundo Seeck e Diehl (2017), práticas de gestão que motivam os trabalhadores e aumentam o seu compromisso com o hotel, são benéficas para a inovação, qualidade do serviço e vontade de experimentar ideias mais arriscadas, uma vez

que permitem orientar as estratégias de trabalho, quer a nível emocional, quer a nível motivacional.

Uma das formas mais importantes de motivar um trabalhador, é dar-lhe *feedback* sobre o seu trabalho. Neste sentido, os gestores devem providenciar *feedback* sobre a sua *performance*, não de uma maneira depreciativa, mas sim construtiva, que permita que o mesmo se sinta motivado e focado em realizar um bom trabalho, bem como sentir-se à vontade para falar, caso possua necessidades especiais ou problemas no decorrer das suas funções, definindo-se objetivos e decisões de *follow-up* (Rodrigues et al., 2015).

Providenciar reconhecimento sobre as *performances* dos trabalhadores e recompensa-los com bónus, diminui o risco de rotatividade dos mesmos e aumenta a probabilidade de sucesso do negócio (Mowday et al., 2013).

No entanto, práticas de gestão internas mais simples como respeito, comunicação aberta e suporte entre equipas, apresentam também um forte impacto para a criação de um ambiente de entreajuda e uma performance de excelência (Oke et al., 2012; Beugelsdijk, 2008).

Os fatores críticos que motivam a criação de um ambiente de inovação num hotel, passam pela motivação da criação de novas ideias, tolerância ao erro, liberdade, objetivos claros e respeito (Souto, 2015).

Uma liderança transformacional é aquela que mexe com as emoções e valores dos membros do hotel e, através da habilidade dos gestores, consegue mudar os pensamentos e valores dos indivíduos de modo a que os mesmos sigam a cultura organizacional imposta pelo hotel, sentindo-se assim comprometidos para cumprir os objetivos que foram delineados (Chai et al., 2017).

2.6.1 Compensações

Por outro lado, motivar os trabalhadores através de compensações, monetárias ou de outro tipo, é também uma prática de gestão do capital humano que apresenta um impacto positivo no sucesso da prestação de um serviço (Chen, 2011). À parte das compensações monetárias, onde é clara a motivação que proporciona nos indivíduos, as compensações não monetárias também podem ter esse mesmo efeito (Ineson et al., 2000). As primeiras, que são compensações diretas, correspondem ao salário base, bónus e distribuição de lucros (Becker, 2002). Por outro lado, as compensações não monetárias, indiretas, dizem respeito às compensações sociais, tais como seguro de saúde e de trabalho, bem como afetivas, que contribuem para aumentar a lealdade dos trabalhadores pelo hotel e a sua satisfação no local de trabalho (Becker, 2002).

Assim, incluir no plano estratégico de um hotel incentivos para altas *performances* dos trabalhadores, contribui significativamente para o desenvolvimento sustentável e lucratividade do mesmo (Androniceanu, 2011).

No setor hoteleiro, onde investir na inovação é primordial na perspetiva de um hotel que se pretende diferenciar no mercado, aplicar compensações aos trabalhadores que sugerirem e investirem em novas ideias, apresenta um impacto positivo no sucesso da implementação de inovações incrementais e radicais (Martinez-Ros e Orfila-Sintes, 2009). Isto acontece porque os trabalhadores, com as recompensas que recebem, sentem-se motivados para atingir os objetivos estratégicos de inovação do seu hotel (Martins e Terblanche, 2003).

É assim evidente, a importância que o investimento em programas de motivação e compensação, reconhecimento e *feedback* dado aos trabalhadores, promove na *performance* organizacional de um hotel, quer na vertente não financeira (aumento da lealdade e satisfação dos consumidores), quer na financeira (aumento do lucro e produtividade) (Subramony, 2009).

2.7 Empowerment

Um hotel, quando apresenta como objetivo estratégico melhorar a qualidade do seu serviço, atendendo às novas necessidades dos hóspedes e proporcionando uma experiência inesquecível aos mesmos, deve promover a participação dos trabalhadores neste processo, principalmente os de primeira-linha (Revilla e Rodríguez, 2011). Esta participação pode ser feita, por exemplo, através de atividades para aperfeiçoamento de projetos, *meetings* de qualidade e *meetings* rápidos de equipa para troca de informações e partilha de necessidades e ideias, a serem partilhadas entre colaboradores e líderes de equipa (Hirst et al., 2011). Uma prática igualmente eficaz, é a criação de pequenos grupos específicos com vista à resolução de problemas relativos a situações mal estruturadas, particularmente no que diz respeito às estratégias de inovação do hotel, permitindo isto, aproveitar as capacidades dos funcionários e assim, cumprir os objetivos delineados (Hunter, 2000; Osterman, 1994), bem como encontrar as soluções mais eficientes para os casos propostos (Nickerson e Zenger, 2004). A criação de grupos com indivíduos proativos, onde se interligam conhecimentos e ideias, promove a invenção de soluções únicas e inovadoras, que contribuem para o fortalecimento da vantagem competitiva de um hotel relativamente aos seus concorrentes (Gilson e Shalley, 2004).

Incentivar a participação ativa dos funcionários na gestão do serviço é relevante, uma vez que são estes quem contacta diretamente com os hóspedes e, neste sentido, são aqueles que melhor sabem quais as necessidades intrínsecas dos mesmos e o que realmente valorizam num serviço. Por outro lado, tal incentivo, leva a uma maior consciência dos mesmos na importância e necessidade da implementação de novas ideias e na capacidade de solucionar problemas de forma prática e eficaz (Zhang et al., 2011).

Equipas que participam na sugestão de novas ideias e implementação de inovações, são mais propícias de se envolverem e acreditarem na execução e

sucesso dessas mesmas ideias (Meuter et al., 2005). Além disso, a probabilidade de sucesso da implementação de uma inovação também aumenta, uma vez que, uma ideia nova para o serviço, não só necessita de um elevado nível de criatividade como também da execução eficiente das operações diárias e da integração da ideia na prática (Kesting e Ulhoi, 2010).

A autonomia que é dada aos indivíduos e a sua participação ativa nas atividades de desenvolvimento do hotel, são dois conceitos que se encontram intimamente relacionados. Isto acontece uma vez que, quanto mais autonomia, responsabilidade e noção clara dos objetivos a cumprir um trabalhador possui, mais motivação e criatividade este terá para tornar o serviço do hotel mais inovador (Vargo e Lusch, 2004).

Assim, um hotel que possua uma cultura organizacional aberta para a mudança, ao promover oportunidades de participação dos funcionários para a sugestão de novas ideias, faz com que o compromisso e satisfação dos mesmos perante o hotel aumente e, conseqüentemente, contribua para o aperfeiçoamento da *performance* do hotel como um todo, ao nível da qualidade e eficiência económica (Chiang e Hsieh, 2012).

2.8 Estudos Similares

Neste tópico, através da tabela 4, são apresentados quatro estudos similares relevantes para o tema.

Estudo	Objetivo do estudo	Principais Conclusões
<p>1. Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital. International Journal of Hospitality Management, 66, 13-23.</p> <p>Liu et al., 2017</p>	<p>Analisar em que medida é que o fenómeno da globalização levou à necessidade dos hotéis em investirem na inovação e no seu capital humano para a sua sustentabilidade e lucratividade a longo prazo.</p>	<p>O desenvolvimento de um comportamento inovador e aposta na formação por parte do hotel nos seus membros, permite alcançar benefícios económicos maiores que os seus concorrentes no mercado hoteleiro.</p>
<p>2. Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation. Journal of Management, 45(2), 819-846.</p> <p>Lee et al., 2019</p>	<p>Analisar em que medida o papel dos gestores de recursos humanos é relevante para que se aproveite a capacidade máxima dos indivíduos, principalmente ao nível da sua capacidade criativa. Estuda também a importância de dar formação e estimular a proatividade dos indivíduos para construir mudanças no serviço.</p>	<p>A priorização, por parte dos gestores, de práticas de recursos humanos que promovam a proatividade, capacidade criativa e de solucionar problemas, é fundamental para o sucesso de um negócio que pretenda ser diferenciador e inovador no mercado.</p>
<p>3. Forming a firm innovation strategy through commitment-based human resource management. The International Journal of Human Resource Management, 30(12), 1931-1955.</p> <p>Ko et al., 2019</p>	<p>Analisar um dos fatores críticos no desenvolvimento de uma estratégia: a capacidade de gestão dos recursos humanos integrada na estratégia de inovação.</p>	<p>A relação entre a gestão de recursos humanos e a estratégia de inovação do hotel deve ser gerida através da implementação de práticas inovadoras no dia-a-dia dos trabalhadores, sendo tal capacidade de gestão, um fator de diferenciação, difícil de imitar pelos concorrentes.</p>

<p>4. Promoting innovation in hotels through Resources Management Practices. Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings, 11(1), 34.</p> <p>Petre et al., 2018</p>	<p>Analisar a importância de selecionar e contratar candidatos com <i>multi-skills</i>, bem como apostar na sua formação.</p>	<p>Boas práticas de seleção e formação, apresentam um impacto positivo na implementação de inovações incrementais e radicais e aumentam a lealdade dos clientes, qualidade da <i>performance</i>, produtividade, eficiência e a vantagem competitiva do hotel.</p>
---	---	--

Tabela 4 – Estudos similares relevantes

Fonte Própria: Elaboração própria

De uma forma geral, todos os estudos comprovam a importância de dois fatores críticos para que um hotel se diferencie no mercado hoteleiro. O primeiro diz respeito à necessidade de apostar na inovação, aos mais diversos níveis, e na garantia de que estão a prestar um serviço de qualidade, diferenciador, eficiente e único. O segundo prende-se com o facto de todos os estudos mostrarem a importância que investir nos recursos humanos apresenta para que todos os objetivos estratégicos que um hotel possa delinear se cumpram com sucesso e eficácia.

Deste modo, faz sentido analisar detalhadamente em que medida as práticas de gestão de recursos humanos se encontram relacionadas com o sucesso das estratégias de inovação de um hotel.

2.9 Limitações

Apesar de vários estudos já comprovarem a importância das práticas de gestão dos recursos humanos para a *performance* e sucesso de um hotel, existem ainda algumas limitações nesta área que devem ser estudadas, apresentando-se na tabela 5.

Dimensões	Limitação	Solução para melhorar	Estudo
Seleção	A literatura relativa à gestão de recursos humanos no setor hoteleiro, demonstra que ainda não é dada a devida importância ao capital humano de um hotel e, por isso, o recrutamento de novos membros não é uma prática a que se esteja a conceber a devida importância. Selecionar candidatos capazes, altamente qualificados e flexíveis ainda não é uma prioridade nas práticas de gestão de um hotel.	Perante tal limitação, é fundamental incluir num plano estratégico, planos de seleção relevantes, com vista a assegurar a qualidade do trabalho e o cumprimento dos objetivos pospostos. Neste sentido, a compreensão, por parte de um hotel, de que os recursos humanos são um fator crítico para o sucesso do negócio, é crucial para garantir a qualidade, eficiência, competitividade e lucratividade do mesmo.	Orfila-Sintes et al., 2009; Gomezelj, 2016
Formação	Atendendo à literatura existente, é aparentemente clara a falta de qualificações existentes no setor hoteleiro. Esta lacuna afeta o desenvolvimento, capacidade de inovação e a sustentabilidade de qualquer hotel. A falta de formação é também justificada pelo facto da mesma ser vista como um centro de custos para o hotel.	Perante tal limitação, é fundamental garantir o foco na formação dos indivíduos, com vista a garantir que os mesmos possuam altas qualificações e representem ativos de valor acrescentado para o hotel. Desta forma, um hotel consegue proporcionar aos hóspedes uma experiência de qualidade elevada, através da contribuição dos seus membros.	Hon e Lui, 2016
Motivação e compensações	A literatura revela que existe uma lacuna no que respeita à perceção dos hotéis relativamente à importância de motivar e compensar os seus trabalhadores.	Perante tal limitação, é importante perceber em que medida os diferentes tipos de motivação afetam a <i>performance</i> do hotel e contribuem para o sucesso	Seeck e Diehl, 2017

	Trabalhadores sem envolvimento e motivação pelo hotel, representam uma grande barreira para que o mesmo se consiga desenvolver e prestar um serviço de alta qualidade, apostando na inovação.	da implementação de inovações no mesmo. No futuro, é importante que haja um foco maior na motivação dos trabalhadores, dadas as evidentes vantagens que tal representa na lucratividade e sucesso de um negócio no setor hoteleiro.	
--	---	---	--

Tabela 5 – Principais limitações encontradas

Fonte: Elaboração própria

3. Metodologia

Neste capítulo, irão ser analisados os critérios a partir dos quais é feita a escolha da metodologia a utilizar para a realização de um processo de recolha de dados.

Irá também ser apresentada a metodologia definida para o estudo em questão, bem como a exposição de três estudos realizados anteriormente, que contém uma metodologia similar.

Por último, será exibido o processo de *design* desta pesquisa, bem como a ferramenta de análise dos dados recolhidos.

Parte 1: Metodologia da Pesquisa

3.1 Seleção da metodologia

Estratégia de pesquisa diz respeito à metodologia de investigação de um estudo, onde é definida a forma como o pesquisador vai recolher os dados pretendidos (Walsh, 2001). Assim, existem várias estratégias que podem ser seguidas.

No processo de decisão da estratégia que melhor se adequa ao estudo pretendido, é crucial ter em conta que cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens, bem como diferentes formas de recolher e analisar dados (Yin, 1994).

Neste sentido, segundo Yin (1994), existem três critérios fundamentais que suportam a tomada de decisão relativa à estratégia a adotar. O primeiro diz respeito ao tipo de questão de investigação em causa. O segundo relaciona-se com o controlo ou não que o pesquisador detém sobre os comportamentos e a realidade que está a ser pesquisada. Por último, é importante compreender se o foco da pesquisa são eventos contemporâneos ou históricos.

Perante tais critérios e tendo em consideração esta investigação, é possível afirmar que, no que diz respeito ao tipo de questão, a pesquisa do tipo “como” prevalece, uma vez que se trata de aspetos práticos, heterogéneos e que precisam de ser geridos ao longo do tempo (práticas de gestão de recursos humanos). Em segundo lugar, neste tipo de pesquisa, não existe controlo sobre a realidade que está a ser estudada. E, por último, uma vez que o que está a ser investigado passa pela compreensão da relação entre as práticas de recursos humanos implementadas num hotel e o sucesso das estratégias de inovação no mesmo, é possível afirmar que a pesquisa se foca num evento contemporâneo.

Levando em consideração tudo o que foi analisado, é possível concluir, que a estratégia mais adequada a adotar nesta pesquisa, será a estratégia qualitativa, através da realização de entrevistas a hotéis, para a recolha dos dados necessários.

Segundo Checkland (1994), a estratégia qualitativa é a que mais se adequa à análise sistemática dos problemas do mundo real, estando, por isso, associada à interpretação e exploração da realidade. Deste modo, esta estratégia não se foca apenas naquilo que é objetivamente mensurável, mas também interpreta e analisa como as experiências e a realidade são construídas, tendo em atenção processos dinâmicos, com o objetivo de trazer melhorias e mudanças necessárias para o mundo real.

Tal como qualquer estratégia, a abordagem qualitativa apresenta vantagens e desvantagens. Analisando as vantagens desta abordagem, de acordo com Bryman (2001), é de destacar a profundidade e diversidade que um estudo pode ter através do contacto direto com pessoas, o que permite absorver todas as perspetivas e valores que as mesmas possuem. Segundo, Eisner (1979), esta estratégia apresenta ainda a fortaleza de que a sua principal preocupação se prende com os processos, significados e com variáveis a diferentes níveis. Por fim, Avison et al. (1999), realçam que a estratégia qualitativa é a mais eficaz no que toca à capacidade de compreensão da realidade das organizações, daí,

também ser a estratégia adequada para o estudo em questão, onde é pretendido compreender melhor a gestão interna que é realizada no setor hoteleiro.

Analisando as desvantagens, estas passam pelo facto da observação e contacto direto com as pessoas poder afetar a qualidade dos resultados recolhidos. O tempo que ocupa analisar eventos, interações e reações dos indivíduos pode ser também uma desvantagem. E, por fim, outro ponto negativo pode ser o facto de a amostra ser reduzida, limitando a análise (Hancock, 2002).

Após a análise de todos os critérios e, tal como foi referido anteriormente, a abordagem qualitativa, mais propriamente as entrevistas, representam o método mais adequado para esta investigação. Além do que já foi referenciado, as entrevistas são uma fonte muito importante e eficaz para observação da realidade e recolha de dados, uma vez que permitem entender detalhadamente as causas e explicações do que se passa no ambiente que está a ser investigado (Yin, 1994).

3.2 Design de uma entrevista – passos

De acordo com Guillham (2000) e Burns (2002), existem cinco passos que devem ser seguidos na escolha de uma metodologia baseada em entrevistas:

1. Selecionar o tipo de entrevista (estruturada; semi-estruturada; não estruturada)
2. Escrever o guia da entrevista (de acordo com os objetivos pretendidos a partir da entrevista, nesta fase devem ser definidas e testadas as questões principais que se quer incluir na entrevista e que garantem que todos os tópicos estão a ser cumpridos)
3. Agendar as entrevistas
4. Preparar a entrevista (Providenciar apresentação inicial e ferramentas necessárias para a execução da entrevista)

5. Acompanhamento e transcrição da entrevista (análise das notas tiradas e da garantia de credibilidade e qualidade da informação)

O *design* de uma entrevista apresenta como objetivo-chave evitar a incompatibilidade entre a questão de pesquisa e as perguntas que serão realizadas (Yin, 1994).

As principais características, passam pela sua designação como uma ferramenta eficiente no que respeita à recolha de dados de experiências e percepções dos indivíduos, bem como pela sua capacidade de identificar evidências relevantes para o estudo (Gillham, 2000).

O seu principal ponto forte diz respeito ao seu foco, isto é, uma entrevista tem a capacidade de se concentrar objetivamente no tópico da pesquisa (Gillham, 2000).

No que toca ao seu principal ponto fraco, este passa pelo possível enviesamento do estudo devido a perguntas mal construídas ou fraca qualidade das respostas obtidas (Gillham, 2000).

3.3 Estudos relevantes com aspetos metodológicos similares

Os estudos a seguir exibidos, apresentam semelhanças aproximadas com a investigação em questão, incluindo a amostra do estudo e a análise metodológica.

Nesta investigação, por uma questão de limitação de tempo, mas ao mesmo tempo garantindo a consistência da investigação a realizar, foi escolhida uma amostra de 15 hotéis para entrevistar. Já na tabela seguinte, são apresentados alguns estudos com uma amostra ligeiramente mais pequena.

Estudo	Amostra	Análise Metodológica
Compreender quais são as melhores táticas a adotar para reter o talento e evitar a alta rotatividade dos trabalhadores. (Timothy Patrick Hilton, 2015)	A amostra inclui 12 hotéis localizados no centro de Chicago.	Os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas com os gerentes de Recursos humanos de cada hotel.
Estudar como é que os hotéis projetam e implementam inovações que suportam a sua vantagem competitiva e desenvolvem o capital humano do hotel. (Gioia et al., 2013)	A amostra inclui 12 gestores, entre eles, 8 gestores de recursos humanos e 4 gestores estratégicos.	Os dados foram recolhidos através de entrevistas exaustivas, entre 50 a 75 minutos e foram realizadas por dois entrevistadores.
Compreender em que medida a gestão dos recursos humanos afeta o nível de proatividade dos funcionários e a capacidade inovadora do grupo. (Lee et al., 2019)	A amostra inclui 11 empresas coreanas, mais propriamente os líderes de cada uma das empresas.	Os dados foram recolhidos através de entrevistas estruturadas, bem como questionários online.

Tabela 6 – Estudos similares a nível metodológico

Fonte: Elaboração própria

3.4 Design da Pesquisa

Na tabela 7, encontra-se representado o *design* de entrevista utilizado na recolha de dados desta investigação. Por uma questão de limitação de tempo e pertinência para o estudo, foram escolhidas para análise, as dimensões incluídas na seguinte tabela.

Questões	Autor	Detalhe	Entrevistados	
			Diretores Hotel	Gestores Recursos Humanos
Parte 1 – Dados biográficos Nome, Formação Académica, Cargo que ocupa, Anos de trabalho no hotel				
Parte 2 – Processos de integração e suporte organizacional				
Numa escala de 1 a 5, como classifica o processo de integração e acolhimento de um novo membro no vosso hotel?	Alfes et al., (2013)	A primeira relação com o novo membro do hotel é crítica para integrar e envolver o mesmo nos valores e objetivos que se pretende alcançar.	X	X
Existe alguma prática no vosso hotel no que respeita à integração de um novo trabalhador?			X	X
De uma forma geral, como é realizada a gestão dos diferentes departamentos?	Zopiatis e Theocharous (2018:15)	A importância de um líder de equipa é crítica para o bom funcionamento do hotel e para a garantia da produtividade do mesmo.	X	X
Parte 3 - Formação				
Numa escala de 1 a 5, como classifica a importância que a formação dos trabalhadores apresenta no plano estratégico do hotel?	Chang et al., (2011)	Trabalhadores qualificados garantem a prestação de serviço de excelência e levam ao aumento da produtividade, inovação e lucratividade do hotel.	X	X
Costumam realizar análises de necessidades de formação que os trabalhadores possam ter? São tidas em consideração	Lepak et al. (2005)	Fundamental compreender o nível de satisfação dos trabalhadores e o que necessitam para	X	X

as sugestões dos trabalhadores, para que estes se sintam motivados e satisfeitos?		melhorarem a sua performance e competências no trabalho que realizam.		
Que tipologia de formação mais se realiza neste hotel?	Chang et al., (2011)		X	X
No caso de o hotel querer implementar alguma inovação/mudança no serviço existe uma preocupação em formar os trabalhadores nesse sentido e dar-lhes suporte?	Coelho et al. (2011); Hon e Lui (2016)	Um fator crítico para que a implementação de uma inovação no hotel, é a preparação e formação dos trabalhadores envolvidos nesse processo, para que possam contribuir positivamente para o mesmo.	X	X
Após uma formação, o hotel realiza uma análise do impacto da formação ao nível da sua eficácia na produtividade e envolvimento dos trabalhadores?	Úbeda-García (2014)	Analisar o impacto e eficiência que uma formação causou no serviço oferecido pelo hotel, é relevante para compreender o envolvimento e satisfação dos trabalhadores com a formação em causa.	X	X
Parte 4 - Empowerment				
Numa escala de 1 a 5, como classificaria a importância de dar liberdade aos seus trabalhadores para sugerirem e debaterem ideias?	Hirst et al. (2011)	Quanto mais autonomia e liberdade for dada aos trabalhadores, maior é a probabilidade de estes se envolverem nos valores e objetivos do hotel.	X	X

Existe algum tipo de prática, como por exemplo, uma caixa de sugestões, reuniões, para que os trabalhadores possam ser autônomos e sugerir ideias?		Importância de atribuir liberdade aos trabalhadores para sugerirem novas ideias para o serviço do hotel e se sentirem capazes e responsáveis pelas suas tarefas, o que os vai motivar a fazer mais e melhor.	X	X
Existe uma política de comunicação aberta entre os vários departamentos e níveis hierárquicos do hotel?	Oke et al., (2012); Beugelsdijk (2008)	O nível de partilha e interação entre todos os membros do hotel é crítico para o surgimento de novas ideias e a implementação de inovações. Criar um ambiente estável, de partilha e comunicação aberta entre os vários níveis hierárquicos de um hotel promove uma melhor performance e aumento da eficiência do mesmo.	X	X
Parte 5 – Motivações e Compensações				
Numa escala de 1 a 5, o quanto é que o hotel considera importante motivar e compensar os seus trabalhadores como forma de reconhecimento do seu trabalho?	Seeck e Diehl (2017)	O investimento na motivação e compensação dos trabalhadores é significativo para que os mesmos se envolvam no trabalho e se motivem a	X	X
Existem políticas de compensação (monetárias ou não) extra-salário?	Li e Hsu (2016)	prestar o melhor serviço possível ao hotel, utilizando a sua capacidade máxima de competências e produtividade.	X	X
Existe preocupação em analisar a satisfação dos trabalhadores?	Chiang e Hsieh (2012)	Prestar atenção às necessidades e satisfação dos trabalhadores é fundamental para garantir o sucesso do negócio.	X	X
Que tipo de compensações mais são desenvolvidas e como é feita a avaliação da performance dos	Chai et al., (2017)	Providenciar compensações, monetárias ou não monetárias, bem como	X	X

funcionários para que tal aconteça?		incentivos pela participação em novos projetos, é importante para garantir um nível de inovação elevado no serviço prestado pelo hotel.		
O hotel oferece incentivos aos trabalhadores que se envolverem em projetos inovadores que se pretenda desenvolver no hotel?	Souto, (2015)		X	X
O hotel tem a preocupação de dar <i>feedback</i> aos seus trabalhadores relativamente ao trabalho que estes estão a desempenhar? De que forma é feito?	Rodrigues et al., (2015)	Reconhecer o trabalho dos funcionários e dar-lhes <i>feedback</i> construtivo sobre o mesmo, é uma prática crucial para garantir um nível de envolvimento elevado e combater a rotatividade no hotel.	X	X

Tabela 7 – Estrutura das entrevistas realizadas

Fonte: Elaboração Própria

A recolha de dados através de entrevistas, é uma ferramenta fundamental para a obtenção de informação de forma flexível e focada, permitindo também a compreensão das causas dos eventos e da realidade (Yin, 1994). Neste sentido, numa abordagem qualitativa, a entrevista é considerada a ferramenta chave para que uma pesquisa seja realizada de forma eficaz (Silverman, 1999). O seu carácter exploratório permite ajudar o entrevistador a compreender e observar diretamente o entrevistado (Patton, 1987).

A sua grande vantagem relativamente a um questionário pré-definido, é a capacidade de adaptabilidade à linha de conversa, o que permite acompanhar novas perguntas que surjam no decorrer da entrevista e que acrescentam valor para a pesquisa.

Existem três tipos de entrevistas que se pode adotar: as estruturadas, as semiestruturadas ou as não estruturadas.

Neste caso de estudo, o tipo de ferramentas utilizadas serão as entrevistas semiestruturadas e presenciais, uma vez que se apresentam como ideais para

pesquisas qualitativas, onde o tempo é limitado e é fundamental o foco nas principais questões.

Apesar disso, uma entrevista semi-estruturada envolve perguntas abertas e promove a liberdade nas respostas, o que torna a entrevista flexível e aberta a diferentes ideias (Robson, 2002; Gillham, 2000; Hancock, 2002).

Neste estudo, as entrevistas dividem-se em 5 tópicos principais: 1. Dados biográficos; 2. Processos de integração e suporte organizacional; 3. Formação; 4. *Empowerment* e 5. Motivações e Compensações. Na tabela 10 acima representada, encontra-se o quadro modelo da entrevista.

3.5 Ferramenta para análise de dados

A análise de dados é fundamental para classificar, reorganizar e resumir o conjunto de dados recolhidos de uma forma eficiente, com o objetivo de se alcançar resultados precisos e que acrescentem valor à pesquisa (Yin, 1994). Neste sentido, compreender a envolvente e chegar às respostas pretendidas para a questão de investigação, é o principal objetivo da realização de uma análise deste tipo. Esta tarefa deve ser desenvolvida de forma clara, objetiva e sem enviesamentos (Robson, 1995).

A análise de dados qualitativa, pode ser dividida em três fases analíticas compostas pelas seguintes atividades: 1) redução de dados, 2) exibição de dados, 3) desenho e verificação de conclusões.

A primeira atividade, de redução dos dados, diz respeito ao processo de seleção, organização e compilação dos dados recolhidos (Weerd-Nederhof, 2001). Assim, serão desenvolvidos um conjunto de categorias para o total de dados recolhidos (Dey, 1993), o que facilita a gestão e análise dos mesmos.

A exibição de dados, que diz respeito à sintetização dos mesmos através de mapas, tabelas, cronogramas, entre outros, ajuda na sua compreensão e no desenvolvimento de conclusões sobre os mesmos (Robson, 2002).

Por fim, a terceira atividade, referente ao desenvolvimento de conclusões sobre os dados, permite definir padrões, categorias, tendências e características idênticas (WeerdNederhof, 2001). Além disso, é nesta última fase que é realizada uma verificação das conclusões com vista a garantir o nível de qualidade das mesmas (Yin, 1994).

3.6 Software NVivo

Com vista à garantia do desenvolvimento de uma análise eficiente dos dados da investigação do caso em estudo, selecionou-se o *software* NVivo como suporte e ferramenta da análise qualitativa e conclusão dos resultados. O uso deste *software*, além de servir de suporte para a análise dos dados recolhidos, permite economizar tempo e examinar os dados no seu sentido mais amplo, bem como facilitar a compreensão da relação existente entre os dados, dando ênfase às informações mais importantes (Gibbs, 2009; Teixeira e Becker, 2001). Neste sentido, a maior vantagem que apresenta, diz respeito à sua capacidade de agrupar dados que possuam algo em comum.

O NVivo possui funcionalidades como a organização dos dados em pastas; importação de textos, áudios, vídeos; formulação de códigos; análise dos textos codificados e ainda a realização de notas (Schonfelder, 2011). Perante tais características, é perceptível a sua utilidade como suporte de uma pesquisa qualitativa que pretenda organizar, analisar e conectar dados resultantes de entrevistas (Qsrinternacional, 2013).

Nesta investigação, o primeiro passo realizado para a análise de todas as entrevistas realizadas, foi a sua transcrição total em texto. Isto porque ao longo de toda a entrevista, foi efetuada gravação de áudio. Após o processo de transcrição, descarregou-se as entrevistas para o *software* NVivo.

A análise de dados através do NVivo foi desenvolvida, primeiramente, através da criação de *Nodes*. As *Nodes* passam pelas quatro dimensões correspondentes

às entrevistas, tais como: 1) Processos de integração e suporte organizacional; 2) Formação; 3) *Empowerment* e 4) Motivações e Compensações.

Além disso, o NVivo permite a criação de *Nodes* secundárias, isto é, dentro de cada *Node* principal, foi possível criar outras associadas, que correspondem às variáveis de cada dimensão, tal como demonstrado na tabela 8 a seguir apresentada.

Segundo Richardson et al. (2011), este processo de categorização facilita a análise da informação e permite reduzir e organizar a informação que está a ser estudada.

<i>Nodes</i> Principais	Processos de integração e suporte organizacional	Formação	<i>Empowerment</i>	Motivações e Compensações
<i>Nodes</i> Secundárias	Classificação de 1 a 5	Classificação de 1 a 5	Classificação de 1 a 5	Classificação de 1 a 5
	Tipos de processos de integração	Tipos de formação	Liberdade e Autonomia	Compensações extra
	Gestão de equipas - suporte	Formação ligada a projetos inovadores	Política de Comunicação Aberta	Compensações ligadas a projetos inovadores
		Análise das necessidades – pré- formação		Feedback e reconhecimento do trabalho
		Análise do impacto de uma formação		Análise de satisfação dos colaboradores
				Análise de desempenhos

Tabela 8 – Exemplo utilização software NVivo

Fonte: Elaboração própria baseada na estrutura utilizada para análise dos dados

Após o processo de categorização das várias dimensões, seguiu-se a etapa da codificação. Este processo passou pela leitura exaustiva das entrevistas, onde, ao longo de cada uma delas, foi alocado o texto correspondente a cada dimensão (*Node*), para que no final cada uma das *Nodes* criadas incluísse as partes mais relevantes de cada entrevista.

Tal como Strauss e Corbin (2008) afirmam, todo este processo desenvolvido até se chegar efetivamente à análise dos dados, permitiu tornar a análise mais eficiente, prática e organizada.

4. Apresentação e Análise de Dados

4.1 Processo de recolha dos dados nos hotéis

Primeiramente, definiu-se qual a amostra pretendida para o estudo em questão. Esta escolha teve em consideração vários aspetos. Um deles prende-se com o facto do segmento de hotéis escolhido ser apenas relativo a hotéis de 4 e 5 estrelas. Isto acontece uma vez que, hotéis com classificações superiores, tendem a investir mais na qualidade do seu serviço, acreditando que a gestão das pessoas é um dos passos chave para o sucesso, fazendo por isso, esta vertente de gestão, parte do plano estratégico e financeiro, principalmente, deste tipo de hotéis (Baum, 2007). Além disto, pretendeu-se escolher uma amostra composta por hotéis de diversos pontos de Portugal, para que os resultados não se apresentassem tendo em conta apenas os ideais de uma determinada região, mas sim recolhendo informação de diferentes perspetivas e realidades vividas.

Após a definição da amostra necessária e das perguntas relevantes a construir dentro de cada dimensão (Tabela 7), deu-se início ao processo de envio de e-mails e realização de telefonemas com vista a convidar as pessoas/hotéis selecionados a participar no processo de recolha de dados. As entrevistas foram realizadas, sensivelmente, durante dois meses, com uma duração, aproximadamente, de 30 minutos cada.

Na figura 1 a seguir apresentada, encontram-se as sete fases pelas quais este estudo passou (desde a definição da questão de investigação, das dimensões e variáveis a estudar, construção das perguntas a desenvolver nas entrevistas, contacto com os hotéis, realização e transcrição das entrevistas), até à conclusão da sua análise.

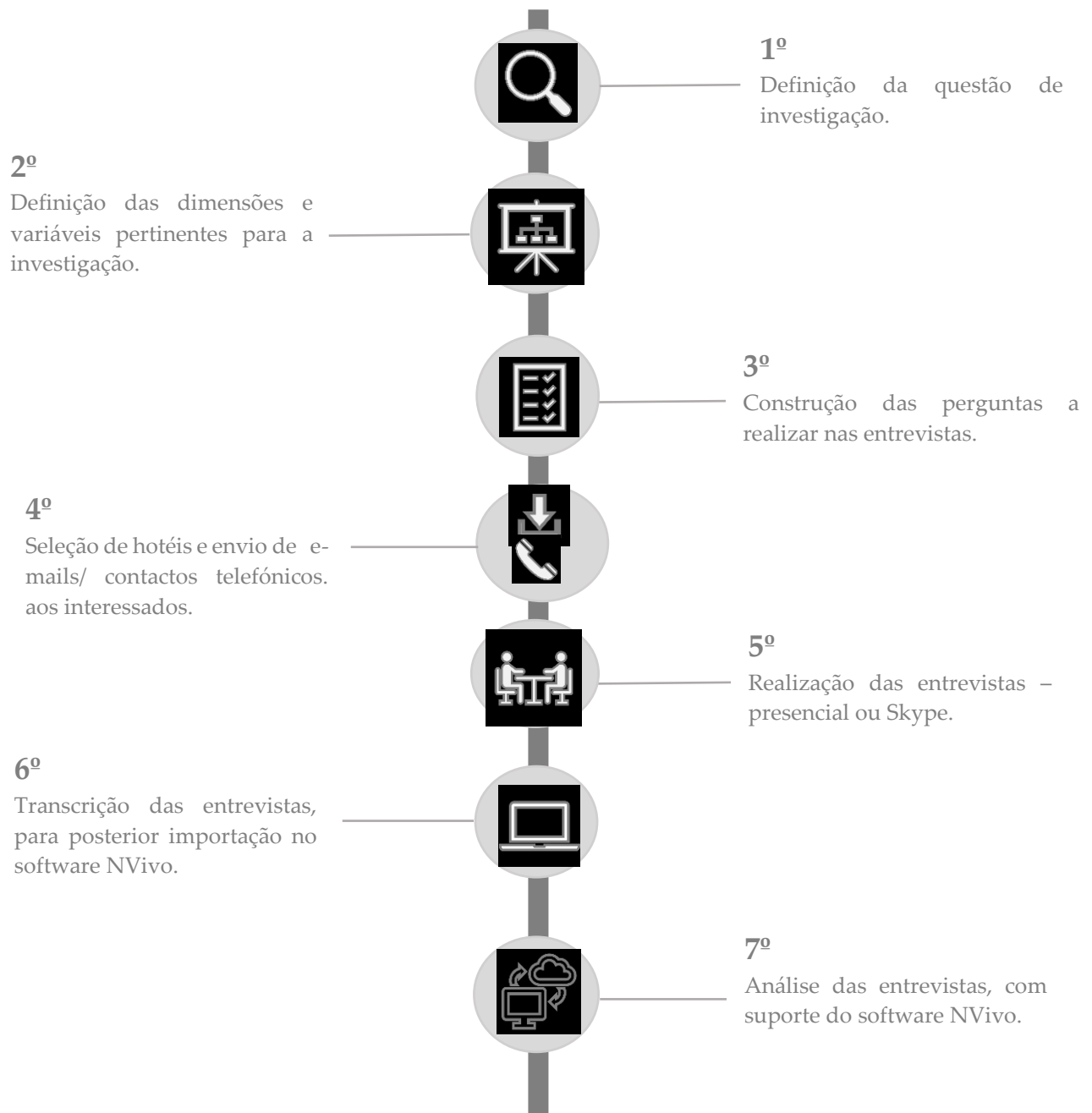


Figura 1 – Ilustração Processo Recolha de Dados

Fonte: Elaboração própria

4.2 Caracterização da Amostra

Para o desenvolvimento deste estudo, foram realizadas entrevistas a diretores gerais, bem como a gestores/diretores do departamento de recursos humanos do setor hoteleiro.

No total, foram realizadas 15 entrevistas, sendo que 9 foram presenciais e 6 foram realizadas por *Skype*, por uma questão de distância geográfica (Porto – Lisboa e Porto – Algarve). Das 15 entrevistas, 5 foram com os diretores gerais dos hotéis, 6 foram com os diretores do departamento dos recursos humanos, 1 foi com o diretor de operações do hotel e 3 com gestoras de recursos humanos.

No início de cada entrevista, os entrevistados foram convidados a responder a algumas perguntas relativas a dados pessoais, sendo que, essas informações são apresentadas na tabela 9.

Analisando o perfil dos entrevistados, é possível caracterizar a amostra da seguinte forma:

A percentagem de entrevistados do sexo feminino é 60% e do sexo masculino é de 40%.

A média de anos que os entrevistados se encontram a exercer aquela função é de aproximadamente 4 anos. Em relação à formação dos entrevistados, a grande maioria possui licenciatura, com uma percentagem de 86,7%.

No que respeita à classificação do hotel, é possível dizer que 9 dos hotéis incluídos na amostra, apresentam uma classificação de 5 estrelas, bem como 6 dos hotéis apresentam uma classificação de 4 estrelas. Por último, analisando a região onde se encontra cada hotel da amostra investigada, 9 hotéis encontram-se dentro da região Norte de Portugal, 1 no centro e 5 no sul de Portugal, o que permitiu obter uma perspetiva mais ampla e diversificada no que respeita à gestão dos recursos humanos nas mais variadas regiões.

Nome	Cargo	Duração da função	Formação Académica	Hotel + classificação	Localização
Entrevistado #1	Diretora Geral	1 ano	Licenciada	Hotel Vila foz, 5*	Porto, Portugal
Entrevistado #2	Diretor de Operações	2 anos	Mestre	Hotel Torel Avantgarde, 5*	Porto, Portugal
Entrevistado #3	Diretora Recursos Humanos	5 anos	Licenciada	Hotel Crowne Plaza, 5*	Porto, Portugal
Entrevistado #4	Diretor Geral	4 anos	Licenciado	Penafiel Park hotel, 4*	Penafiel, Portugal
Entrevistado #5	Diretor Geral	3 anos	Licenciado	Hotel Monverde, 4*	Amarante, Portugal
Entrevistado #6	Diretor Recursos Humanos	2 anos	Licenciado	Hotel FeelViana, 4*	Viana, Portugal
Entrevistado #7	Diretor Recursos Humanos	1 ano	Licenciado	Hotel do parque bom jesus, 4*	Braga, Portugal
Entrevistado #8	Diretora Geral	2 anos	Licenciada	Hotel Casa do Adro, 4*	Baixo Alentejo, Portugal
Entrevistado #9	Diretora Recursos Humanos	12 anos	Licenciada	Hotel Porto Bay, 5*	Lisboa, Portugal
Entrevistado #10	Diretor Recursos Humanos	4 anos	Licenciado	Hotel Vila Vita Parc Resort & Spa, 5*	Algarve, Portugal
Entrevistado #11	Gestora Recursos Humanos	2 anos	Mestre	The Vintage Lisbon, 5*	Lisboa, Portugal
Entrevistado #12	Diretora Geral	4 anos	Licenciada	Hotel As Américas, 4*	Aveiro, Portugal
Entrevistado #13	Gestora Recursos Humanos	2 anos	Licenciada	VidaMar Hotel, 5*	Algarve, Portugal
Entrevistado #14	Gestora Recursos Humanos	8 anos	Licenciada	Pestana Palácio do Freixo, 5*	Porto, Portugal
Entrevistado #15	Diretora Recursos Humanos	10 anos	Licenciada	The Yeatman Hotel, 5*	Gaia, Portugal

Tabela 9 - Dados pessoais dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria

4.3 Dimensões de análise

As entrevistas realizadas abrangeram quatro dimensões escolhidas para análise, tais como “Processos de Integração e suporte organizacional”, “Formação”, “Empowerment” e ainda “Motivações e Compensações”. Estas dimensões foram eleitas com base na revisão de literatura desenvolvida no início desta investigação, onde se analisou e comprovou a relevância das mesmas para a gestão e o sucesso de um hotel.

As questões desenvolvidas com vista à análise destas dimensões, pretendem avaliar o nível de gestão dos recursos humanos dos diversos hotéis analisados, como ferramenta chave para o seu sucesso no mercado.

4.3.1 Processos de Integração e suporte organizacional

A dimensão 1 – Processos de Integração e suporte organizacional foi estruturada através das seguintes variáveis:



Nesta dimensão começou por ser analisada a classificação que cada entrevistado atribuía, numa escala de 1 a 5, à importância do processo de integração e suporte organizacional para o envolvimento dos colaboradores e sucesso do hotel. A média das classificações dada ao longo das 15 entrevistas, apresenta-se na tabela 10, onde é possível verificar que a percentagem de classificações entre 4 e 5 é de aproximadamente 66,7%, o que demonstra a relevância desta dimensão para uma gestão eficiente dos recursos humanos.

Importância do processo de integração e suporte organizacional para o sucesso de um hotel	Nº de respostas de hotéis	Média das classificações	% de classificações entre 4 e 5
1 a 5	15	4	66,67%

Tabela 10 – Análise Estatística da importância da Integração e Suporte Organizacional

Fonte: Elaboração própria baseada nas entrevistas realizadas

Todos os entrevistados, quando questionados sobre possíveis processos de integração e acolhimento de novos elementos para a equipa, responderam quais as práticas que o hotel realizava nesse sentido. Alguns deles possuem processos de integração mais fracos, passando apenas, por exemplo, pela entrega de um manual de acolhimento, ao contrário de outros, que investem significativamente neste processo e deram bons exemplos disso.

“É mais fácil criar este suporte para existir um feedback futuro positivo do lado de quem vai prestar o serviço.”

(Hotel Bom Jesus, Braga)

“O primeiro dia de trabalho engloba uma pequena formação para que sejam percebidos a marca, os valores, os objetivos. No entanto, como temos uma plataforma de formação, damos acesso ao Manual de acolhimento, plataforma para marcar férias, e ainda damos uma lista com as formações obrigatórias que vão ter de cumprir.”

“No próprio departamento, o novo colaborador vai ter um padrinho que o irá acompanhar e dar todo o suporte necessário para que se integre e se sinta envolvido na função que terá de exercer. Além disso, numa fase inicial, o novo colaborador passa por três avaliações para que haja a possibilidade de lhe ir dando feedback do que está a fazer bem e mal, do que nós pretendemos, dos nossos valores.”

(Hotel Crowne Plaza, Porto)

“Sim temos e não é só um dia, dependendo das áreas funcionais. Por exemplo, a receção tem formação inicial de quase uma semana, porque há uma necessidade clara de perceber cada uma das vertentes do negócio que no fundo é o rosto do hotel e é na receção que caem os pedidos e perguntas sobre tudo e todos os nossos serviços.”

(Hotel Monverde, Amarante)

“Começa no primeiro dia em que é feita a receção do colaborador, sempre por alguém dos recursos humanos, desde os materiais de trabalho, regras, inscrição, visita à propriedade. Depois inicia-se uma fase de esclarecimentos, que pode ter como orientação o manual de acolhimento, são vistos filmes, contadas histórias. Na nossa academia de e-learning, as pessoas são convidadas a fazer formações nessa academia, incluindo a sessão “Bem-vindo”.”

(Hotel Vila Vita Parc, Algarve)

“Antes da entrada de novos colaboradores é feita a comunicação à respetiva unidade, no primeiro dia o novo colaborador é recebido pela chefia, é feito o reconhecimento do local de trabalho e das equipas de todos os departamentos. Os RH fazem as formalidades relativamente ao contrato e é entregue o welcome kit.”

(Hotel Pestana Palácio do Freixo, Porto)

“No início do acolhimento trata-se de toda a formalização, políticas internas, instrumentos de trabalho, faz-se uma apresentação do grupo, fazemos uma tour ao Yeatman. Depois temos também uma matriz onde passado um mês vemos se a pessoa passou pelas fases de conhecimento supostas, ao nível da formação inicial.”

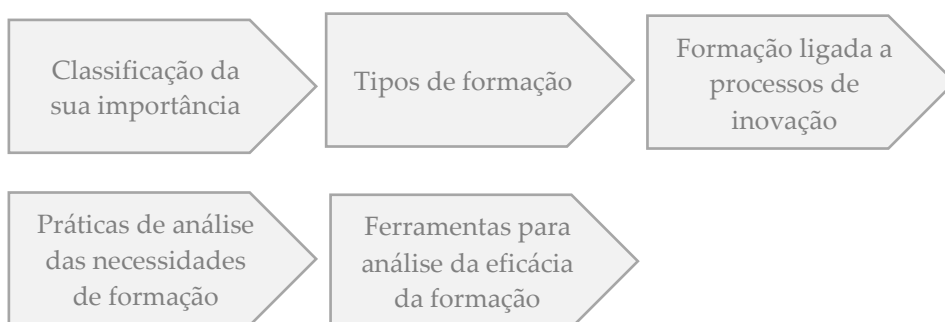
(Hotel Yeatman, Gaia)

Verificou-se assim, que a relevância desta dimensão é elevada, pela sua capacidade de, desde o início, envolver os colaboradores nos valores, visão e objetivos do hotel e, conseqüentemente, integrá-los nos projetos e estratégias de inovação que possam existir ao longo do tempo.

Pode-se ainda concluir que os hotéis entrevistados possuem diferentes intensidades no que diz respeito ao processo de integração e suporte organizacional, sendo que, aqueles que mais investem nesse sentido, consideram este como o primeiro passo fundamental para que, a médio e longo prazo, os colaboradores estejam aptos a investir e colaborar para tornar o serviço diferenciador e inovador, através da implementação de inovações e da prestação de um serviço de excelência.

4.3.2 Formação

De seguida, encontra-se a dimensão 2 – Formação, que foi desenvolvida com base nas seguintes variáveis:



Primeiramente, pretendeu-se perceber em que medida, numa escala de 1 a 5, os entrevistados consideravam importante o investimento na formação para o sucesso do hotel, quer a nível geral, quer a nível da facilidade que a formação poderia trazer para a contribuição dos colaboradores na implementação de inovações que o hotel pretendia. Os resultados médios encontram-se na tabela 11, onde é possível verificar que, aproximadamente, 87% dos entrevistados

considera o investimento na formação um dos fatores chave para o sucesso do hotel.

Importância do investimento na formação para o sucesso do hotel	Nº de respostas de hotéis	Média das classificações	% de classificações entre 4 e 5
1 a 5	15	4,47	86,67%

Tabela 11– Análise Estatística da importância da formação

Fonte: Elaboração própria baseada nas entrevistas realizadas

De seguida, foi questionado que tipo de formação mais desenvolviam nos hotéis, bem como se existia preocupação em dar formação que fosse diretamente relacionada para o desenvolvimento de projetos inovadores a serem implementados nos hotéis, que necessitassem da contribuição e execução dos colaboradores. A partir da tabela 12, é possível concluir que 100% dos hotéis investe neste tipo de formação, o que significa que esta dimensão é fulcral para o sucesso na implementação de inovações no hotel. Quanto mais qualificados e empenhados forem os colaboradores, melhor vão desempenhar a sua função e mais vontade terão de cooperar para a existência de um serviço de excelência.

Investimento na formação que contribua para o envolvimento dos colaboradores em projetos inovadores	Nº de respostas de hotéis	Média das classificações "Sim"	% de classificações "Sim"
Sim/Não	15	1/1	100%

Tabela 12 – Análise Estatística da importância da formação para a inovação

Fonte: Elaboração própria baseada nas entrevistas

“Formação temos de dar sempre, porque achamos que as coisas vão evoluindo a cada dia que passa e é extremamente necessária a atualização de competências e conhecimentos, para que o hotel se encontre atualizado e consiga evoluir no sentido da inovação do seu serviço.”

(Hotel Monverde, Amarante)

“Temos uma parceria com uma escola e tivemos neste ano três formações para todos os níveis, com vista a alinhar todos os membros no mesmo sentido. Fizemos ao longo destes últimos 6 meses uma formação de francês, que é essencial uma vez que grande parte dos nossos hóspedes comunicam nessa língua. Outra formação em gestão de reclamações e outra formação em vendas. Todas estas formações pretendem aumentar as capacidades dos nossos colaboradores, para que estes possam contribuir positivamente para o serviço e ser capazes de implementar as mudanças que o hotel pretende ao longo do tempo.”

(Hotel Torel Avantgarde, Porto)

“Também apostamos em áreas tecnológicas específicas, em função das necessidades, que permitam tornar o nosso serviço mais inovador. Para isso, levamos as pessoas a ter experiências fora, por exemplo com empresas fornecedoras.”

(Hotel Vila Vita Parc, Algarve)

“No caso de querermos implementar uma inovação no hote, promovemos sessões de formação às equipas em todas as unidades.”

(Hotel Pestana Palácio do Freixo, Porto)

“Através do suporte das chefias, os colaboradores recebem sempre formação relativa a novos processos e métodos que possam ser implementados para garantirmos que os vão executar de forma correta.”

(Hotel Vintage, Lisboa)

“Sempre que o hotel pretende implementar algo novo é dada formação nesse sentido aos trabalhadores, bem como mesmo antes da ideia ser implementada, existe um brainstorming com todos os colaboradores envolvidos.”

(Hotel Caso do Adro, Baixo Alentejo)

“Agora estamos a dar uma formação a todos os colaboradores, uma vez que estamos a mudar o nosso estilo de serviço, toda a gente tem de mudar o seu comportamento e adaptar-se às novas ideias e forma de servir o cliente.”

(Hotel Crowne Plaza, Porto)

“Basicamente, sempre que queremos implementar alguma coisa inovadora no hotel, o primeiro passo é dar formação aos nossos colaboradores nesse sentido para que a sua implementação seja executada de forma correta.”

(Hotel Monverde, Amarante)

“Quando o hotel pretende implementar uma inovação, é a fase em que mais se investe na formação dos colaboradores envolvidos.”

(Hotel PortoBay, Lisboa)

“Além da formação legal exigida, fazemos formação interna ao nível dos nossos standards uma vez que com o nível elevado de rotatividade que temos, é extramente necessário estar constantemente a atualizar os nossos colaboradores. Mas consideramos a formação essencial para o sucesso do hotel e, nesse sentido, queremos cada vez apostar mais nesta vertente, e investir em formações inovadoras, que nos permitam dar um passo à frente. Temos uma grande preocupação em adaptar-nos às novas necessidades dos hóspedes, como forma de harmonização saudável e rentável da organização.”

(Hotel Yeatman, Gaia)

4.3.2.1 Pré-análise das necessidades de formação

Outra variável avaliada dentro da dimensão – Formação – foi no sentido de apurar se, previamente à delineação das formações que se apresentam pertinentes a realizar, existia a preocupação de analisar junto dos colaboradores, necessidades reais nesse sentido. Como tal, os resultados médios são apresentados na tabela 13.

Realização da análise das necessidades de formação antes de desenvolver o plano de formação interno	Nº de respostas de hotéis	Média das classificações “Sim”	% de classificações “Sim”
Sim/Não	15	0,93/1	93,33%

Tabela 13 – Análise Estatística: análise das necessidades de formação

Fonte: Elaboração própria baseada nas entrevistas realizadas

Como é possível verificar, aproximadamente 93% dos hotéis, apresentam-se preocupados em analisar as necessidades de formação, para que as formações escolhidas sejam realmente úteis para a produtividade e eficiência dos trabalhadores no decorrer das suas funções.

“Os próprios funcionários dão feedback do que se sentem menos confiantes e podem sugerir pequenas formações de que sintam necessidade.”

(Hotel Casa do Adro, Baixo Alentejo)

“A formação é um instrumento importante e, por isso, fazemos um plano de formação onde se enquadram necessidades individuais, coletivas, estratégicas. Todas as necessidades são avaliadas e, sem dúvida, são tidas em consideração as sugestões que possam vir dos colaboradores, tornando as formações realizadas o mais úteis possível.”

(Hotel Vila Vita Parc, Algarve)

“Anualmente é elaborado junto dos Colaboradores um levantamento das necessidades que sentem, também são avaliadas as competências das novas admissões, após estes 2 processos é elaborado um plano de formação anual.”

(Hotel Américas, Aveiro)

“Sim, através das nossas reuniões mensais onde são debatidos e analisados problemas e necessidades, como forma de garantia que o investimento feito estará 100% alinhado com a estratégia e necessidades do hotel, o que irá promover o sucesso e diferenciação do mesmo.”

(Hotel Torel Avantgarde, Porto)

“É um processo misto. Temos a avaliação de desempenho anual onde temos um campo para recolha de inputs para necessidades de formação e, no fim, compilamos todas as necessidades para perceber como podemos atuar. Além disso, as chefias das várias equipas vão-nos dando feedback nesse sentido. O plano de formação é feito no início do ano, com todos estes inputs.”

(Hotel Yeatman, Gaia)

É notório que a realização da análise das necessidades de formação antes de formular um plano formativo, irá contribuir para um maior impacto nos colaboradores ao nível de conhecimento, produtividade e satisfação.

4.3.2.2. Pós-análise do impacto da formação

Por outro lado, ainda foi analisada outra variável, que corresponde a saber se existe a preocupação por parte dos hotéis na análise da eficácia de uma formação, isto é, da compreensão do impacto que uma formação possui para a produtividade e aperfeiçoamento do serviço prestado por um hotel. Neste sentido, os resultados médios obtidos foram os seguintes:

Realização da análise do impacto de uma formação para a produtividade e satisfação dos colaboradores	Nº de respostas de hotéis	Média das classificações "Sim"	% de classificações "Sim"
Sim/Não	15	0,60/1	60%

Tabela 14 – Análise Estatística: análise do impacto da formação

Fonte: Elaboração própria baseada nas entrevistas realizadas

Apesar da percentagem de respostas "Sim" ser maior do que 50%, relativamente às outras variáveis analisadas, os 60% correspondem ao resultado mais baixo, o que demonstra alguma falta de adesão por parte dos hotéis em compreender quais foram as formações que realmente obtiveram mais resultados para o aperfeiçoamento do serviço. Esta situação, de alguma forma, pode diminuir o efeito e potencial que um plano formativo pode ter para o sucesso do negócio.

"Sim, através das avaliações de desempenho que são realizadas de 3 em 3 meses."

(Hotel FeelViana, Viana)

"Passado 3 meses de cada formação, é feita uma avaliação da eficácia da mesma."

(Hotel VidaMar, Algarve)

"Temos o questionário tradicional de satisfação, mas principalmente damos importância a dois indicadores. O cumprimento do orçamento que foi estipulado e o grau de satisfação que reconhecemos no nosso serviço. Somos um hotel bastante exigente e, por isso, se o orçamento foi cumprido é sinal de que o serviço está a ser executado da melhor forma e que, por isso, as formações dadas também tiveram um impacto positivo."

(Hotel Vila Vita Parc, Algarve)

“Sim, em todas as ações é solicitado aos colaboradores a opinião relativamente à formação realizada. “

(Hotel Pestana Palácio do Freixo, Porto)

“Ainda não temos práticas nesse sentido.”

(Hotel Vintage, Lisboa)

“Considero essa avaliação bastante pertinente, mas de momento, não o fazemos no hotel.

Mas é uma prática a pensar no futuro.”

(Hotel Crowne Plaza, Porto)

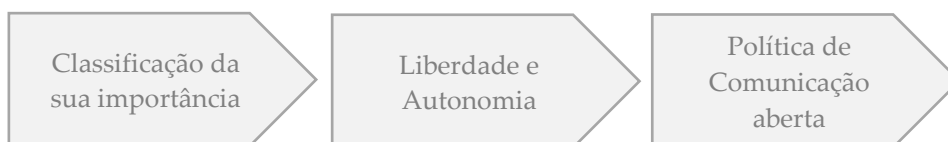
“Infelizmente, ainda não estamos nesse patamar, uma vez que gerimos muitos funcionários e torna-se complicado em termos de tempo e disponibilidade.”

(Hotel Yeatman, Gaia)

Neste sentido, os dados recolhidos evidenciam a falta de investimento na prática de análise de eficácia após uma formação. Apesar de parte dos entrevistados ter demonstrado consciência relativamente à importância desta avaliação para a realização da análise comparativa do desempenho dos colaboradores antes e depois de uma formação, é uma prática na qual alguns deles ainda não investem, possivelmente, pela falta de consciência do diferencial que tal avaliação poderá significar para a redução de custos e certeza de que se encontram a investir nas formações mais úteis.

4.3.3 Empowerment

A dimensão 3 – *Empowerment*, formou-se com base nas seguintes variáveis:



O início da análise desta dimensão deu-se com a proposta de classificação do peso que conceber autonomia e liberdade aos colaboradores pode ter para o estímulo e criação de novas ideias, bem como a promoção de um espírito empreendedor dentro do hotel. Neste sentido, a tabela seguinte apresenta os resultados médios apurados através das entrevistas realizadas:

Importância de dar liberdade e autonomia aos colaboradores para as estratégias de inovação do hotel	Nº de respostas de hotéis	Média das classificações	% de classificações entre 4 e 5
1 a 5	15	4,8	100%

Tabela 15 – Análise Estatística sobre a importância da liberdade e autonomia

Fonte: Elaboração própria baseada nas entrevistas realizadas

Na atualidade, qualquer hotel que pretenda assumir um serviço inovador e diferenciador, terá de investir significativamente em estratégias de inovação a diversos níveis. Além disso, uma ferramenta chave para que este tipo de investimento tenha sucesso, passa pela concessão de liberdade e autonomia aos colaboradores, para que os mesmos desenvolvam o seu lado criativo, empreendedor e proativo.

Dentro da amostra realizada nesta investigação, é perceptível que a totalidade dos hotéis entrevistados (100%) se encontram conscientes da importância desta variável.

4.3.3.1. Práticas que promovam a liberdade e autonomia dos colaboradores

Os entrevistados, quando questionados sobre a realização de práticas que promovem a criatividade e sugestão de ideias por parte dos seus colaboradores, como por exemplo uma caixa de sugestões, mostraram-se bastante receptivos e conscientes da relevância destas práticas para que o hotel consiga ser inovador e diferenciador.

“É realmente uma prática muito relevante, e na minha opinião esse é o papel do chefe da secção. Ou seja, os trabalhadores de uma secção sentem abertura para dar sugestões ao seu chefe de secção sobre novas formas de trabalhar e inovar.”

(Hotel Bom Jesus, Braga)

“Existem reuniões de departamento, onde o colaborador pode dar as sugestões que pretender, alguma melhoria a fazer. As ideias desses reuniões são depois transmitidas pelo chefe de departamento à direção.”

(Hotel FeelViana, Viana)

“Nas avaliações semestrais, há um campo para sugestões onde cada colaborador pode manifestar as suas ideias. De qualquer das formas, a minha porta está sempre aberta e toda a gente tem liberdade para, a qualquer momento, sugerir ideias inovadoras. Muitas das coisas que ao longo destes últimos três anos foram implementadas com vista de melhoria do serviço, foram coisas que os colaboradores sugeriram, de acordo com o tempo, custo e desperdício.”

(Hotel Monverde, Amarante)

“Principalmente com os coordenadores de cada equipa, nós fazemos uma reunião semanal de operações, onde se avaliam os comentários que os clientes nos deixam, quer os positivos, quer os negativos, para percebermos o que tem impacto no grau de satisfação do cliente e o quanto uma nova ideia implementada no hotel teve impacto na satisfação. Além disso, todos os colaboradores têm liberdade e autonomia para tomar decisões, queremos que as pessoas sejam proativas e que se sintam envolvidas com o projeto, através de uma gestão partilhada.”

(Hotel Monverde, Amarante)

“Anualmente, fazemos cerca de 2 ou 3 reuniões gerais com todos os colaboradores, onde são falados os aspetos a melhorar e peço que cada um deles sugira ideias que possam tornar o serviço mais inovador e melhorar a sua qualidade. Somos uma equipa jovem, o que permite que o nível de criatividade esteja elevado.”

(Hotel Penafiel Park, Penafiel)

“Nas nossas reuniões semanais, existe um espaço para que todos os colaboradores possam dar sugestões de melhoria e debater ideias livremente, o que permite, no caso de serem implementadas algumas dessas ideias inovadoras no hotel, um rápido envolvimento dos colaboradores para a sua concretização e sucesso.”

(Hotel Torel Avantgarde, Porto)

“Vamos criar uma plataforma nova, que funcionará como rede social interna onde toda a gente pode comunicar, mostrar as suas ideias, fazer like nos colegas de trabalho, partilhar conhecimento e interagir. Além disso, poderão ser feitos comunicados administrativos de uma forma mais atrativa para os colaboradores. Depende do grupo profissional, mas de qualquer modo existem briefings diários, onde todos os assuntos são discutidos e ideias são dadas, uma vez que os nossos colaboradores se sentem muito envolvidos no nosso projeto, e tentam sempre contribuir para a qualidade e aperfeiçoamento do nosso serviço.”

(Hotel Vila Vita Parc, Algarve)

“ Não temos nenhuma prática específica, no entanto, existe abertura para processos de melhoria e sugestões uma vez que o próprio CEO e todo o grupo apostam muito em inovação, o que faz com que se tornem muito úteis os inputs dos vários colaboradores para que o grupo consiga inovar e criar novas estratégias. ”

(Hotel Yeatman, Gaia)

“Existem caixa de sugestões nas áreas comuns dos colaboradores, que se tornam inputs bastante úteis para o aperfeiçoamento do nosso serviço.”

(Hotel Pestana Palácio do Freixo, Porto)

Possuir no hotel práticas que promovam a integração e o envolvimento dos colaboradores em *brainstormings*, com vista a desenvolver novas estratégias para o serviço, é um fator crucial para promover o sucesso de um serviço que pretenda ser de excelência.

4.3.3.4. Políticas de comunicação aberta

Além disso, também foi testada a capacidade dos hotéis de comunicar abertamente entre os vários níveis hierárquicos existentes e partilhar toda a informação e objetivos de forma clara e eficaz.

Os entrevistados mostraram-se bastante recetivos e positivos em relação a esta variável e à sua relevância para a gestão de todo o pessoal e concretização dos objetivos estratégicos do hotel.

“Sim, existe uma comunicação muito aberta entre todos, incluindo com o diretor do hotel. Toda a gente tem liberdade para dizer o que concorda e não concorda.”

(Hotel Vintage, Lisboa)

“Sem dúvida, tanto comigo como com todos os diretores, chefia, etc, todos os colaboradores têm muita abertura para falar de tudo: necessidades, problemas, sugestões de novas ideias para o hotel, e isso é fundamental para que o serviço tenha qualidade.”

(Hotel Crowne Plaza, Porto)

“Existem informalmente para assuntos regulares da operação os emails internos. Formalmente existem: Comunicações Internas, Diretrizes Internas para comunicação de Serviços Especiais, e Normas permanentes.”

(Hotel Américas, Aveiro)

“Sim, existe uma presença clara dos nossos acionistas, quando alguém não está bem, sente-se à vontade para dizer. Os acionistas sabem os nomes de todos os colaboradores. Criamos um ambiente muito familiar, onde os nossos colaboradores se sentem bem, o que promove também o seu envolvimento com o hotel.”

(Hotel Monverde, Amarante)

“Os membros do hotel, independentemente da sua posição, acompanham o orçamento do hotel e sabem o que estão ou não a vender, sabem o que tem de atingir. Há transparência. Esta forma de gestão facilita muito processos de mudança que o hotel queira implementar.”

(Hotel Torel Avantgarde, Porto)

“Sem dúvida que sim, o nosso diretor é uma pessoa extremamente humana e comunica com toda a gente, providenciando-lhes motivação e suporte.”

(Hotel Vila Foz, Porto)

“Qualquer colaborador tem perfeito à vontade para falar com o diretor geral. Para mim, a comunicação é fundamental para o sucesso do hotel. Envolver a equipa de Recursos Humanos e as chefias para falarem com toda a gente e perceberem a sua satisfação, problemas e necessidades é fundamental. Além disso, fornecer muita informação institucional é crucial.”

(Hotel Vila Vita Parc, Algarve)

“A porta dos recursos humanos está sempre aberta e todos os colaboradores têm abertura para se expressar. Além disso, as chefias criam esse ambiente entre todos, o que promove uma boa comunicação e partilha de informação eficiente. Já recebi sugestões de colaboradores que me permitiram criar novas ferramentas para determinadas situações.”

(Hotel Yeatman, Gaia)

Analisando as respostas dadas, é perceptível não existir grandes falhas dos hotéis entrevistados neste sentido. A preocupação e cautela relativamente à partilha e receção de informação com todos os colaboradores é notável. Esta ocorrência demonstra uma gestão eficiente de recursos humanos, uma vez que uma política de comunicação aberta entre todos, promove a criação de novas estratégias e aumenta a capacidade de transmissão de ideias, valores e objetivos que se pretendam atingir no hotel, com vista à criação de um serviço mais inovador e de alta qualidade.

4.3.4 Motivações e Compensações

4.3.4.1 Compensações

Em último lugar, a dimensão 4 – Motivações e Compensações, foi estruturada tendo em conta as seguintes variáveis:



Primeiramente, tal como nas dimensões anteriores, foi investigada a importância, numa escala de 1 a 5, que os entrevistados atribuíam a políticas de motivação e compensação como ferramenta para se atingir o sucesso no mercado hoteleiro. Os resultados médios encontram-se apresentados na tabela seguinte:

Importância de motivar e compensar os colaboradores pelo seu trabalho	Nº de respostas de hotéis	Média das classificações	% de classificações entre 4 e 5
1 a 5	15	4,6	93,33%

Tabela 16 – Análise Estatística sobre importância da motivação e compensação

Fonte: Elaboração própria baseada nas entrevistas realizadas

Como se pode verificar, aproximadamente 93% de entrevistados atribuiu uma classificação alta, entre 4 e 5, a esta dimensão, demonstrando assim o peso que garantir a motivação dos colaboradores apresenta para a execução perfeita das tarefas e o atendimento de excelência aos hóspedes.

4.3.4.2 Compensações monetárias e não monetárias

Consideradas essenciais as práticas de motivação, os entrevistados foram questionados sobre a implementação das mesmas ao nível de compensações, monetárias ou não, no seu hotel. Os resultados médios encontram-se evidenciados na seguinte tabela:

Oferta de Compensações (monetárias ou não) aos colaboradores	Nº de respostas de hotéis	Média das classificações "Sim"	% de classificações "Sim"
Sim/Não	15	0,87/1	86,67%

Tabela 17- Análise Estatística: oferta de compensações

Fonte: Elaboração própria baseada nas entrevistas realizadas

“Ao fim de um ano connosco, os colaboradores têm direito ao seguro de saúde. Por outro lado, a nível monetário, temos um prémio monetário no final de cada ano, que tem em conta o cumprimento dos objetivos individuais e do hotel como um todo. Esse prémio corresponde a um salário onde, através da avaliação individual realizada pelas chefias, é transmitido se o colaborador merece o salário todo, ou só uma parte, de acordo com os objetivos alcançados.”

(Hotel Vintage, Lisboa)

“No nosso caso, para além do salário base, existe o subsídio de línguas, dependendo do número de línguas que cada colaborador tem a capacidade de falar (à volta de 46 euros). A nossa política de prémios passa pelos incentivos na receção relativos ao up-selling. Estes incentivos são trimestrais. Consideramos ser muito importante a compensação pelos resultados alcançados. Nesse sentido, a política de prémios através do GOP (gross operation profit), que no caso de ser atingido é distribuída uma certa percentagem por todos os colaboradores.”

(Hotel Crowne Plaza, Porto)

“Mediante a avaliação de desempenho, toma-se a decisão de melhoramentos salariais. Além disso, existem compensações não monetárias como por exemplo puderem usufruir de aulas de surf, de material desportivo nas suas folgas.”

(Hotel FeelViana, Viana)

“As nossas compensações não são só monetárias, mas também o ambiente de trabalho, reconhecimento, progressão de carreira, mas também fazer com que as pessoas sintam que existe uma compensação pelo seu esforço adicional.”

(Hotel Monverde, Amarante)

“Temos dois prémios além do salário base. O primeiro é mensal e está focado apenas nas vendas, é o up-selling, essa fórmula tem várias rubricas como x nº de jantares, x nº de massagens, x nº de trasnfers, x nº de upgrades. Depois temos um bónus trimestral, que acresce ao mensal que está ligado diretamente ao desempenho geral de todo o hotel e secções.”

(Hotel Torel Avantgarde, Porto)

“Por exemplo, nós apesar de não termos cantina e por isso darmos um subsídio de alimentação aos nossos funcionários, oferecemos alguns extras como sopa, o que sobra do pequeno-almoço. O que acaba por ser uma pequena motivação e sinal de preocupação pelas pessoas. Existe em alguns departamentos para ajudar a equilibrar o salário que, muitas vezes, é baixo. Por exemplo, a equipa da receção trabalha muito com comissões por causa das tours, transferes, bus, e todas as outras parcerias que reservam, o que os motiva bastante.”

(Hotel Vila Foz, Porto)

“Temos um conjunto de benefícios sociais, desde um restaurante só para os colaboradores, transportes, seguros de saúde, serviços médicos. No caso de casamentos, nascimentos de filhos, entre outros, gratificamos as pessoas de uma maneira especial. Bem como em momentos difíceis, como por exemplo doença, damos suporte e criamos condições especiais.”

(Hotel Vila Vita Parc, Algarve)

“Além do salário base, temos por exemplo o bónus de línguas, o bónus de falhas, entre outros. Além disso, atribuímos um prémio anual de desempenho que está relacionado com objetivos alcançados. Neste prémio anual distinguimos as áreas de management e direção e depois as áreas operacionais. Além disso, as áreas operacionais possuem um sistema de gorjetas transversal, ou seja, todas as gorjetas são distribuídas por todos os operacionais e não só pelos porteiros/bagageiros. Esta prática funciona como forma de recompensar o trabalho de equipa que é feito entre todos. Ainda temos outros benefícios ao nível da saúde, protocolos com ginásios, participação gratuita em corridas e eventos, temos o cabaz de natal.”

(Hotel Yeatman, Gaia)

A grande parte dos hotéis entrevistados, mostrou que, de forma monetária ou não, praticam políticas de compensação para os seus colaboradores. Apesar de alguns deles, como é o caso do Hotel Avantgarde, possuírem algumas compensações por secções, a grande maioria dos hotéis preocupa-se em compensar cada colaborador individualmente, como forma de incentivar uma alta *performance* e o alcance dos resultados esperados pelo mesmo, acreditando que tal prática de compensação individual, aumenta o seu envolvimento pelo hotel e diminui o risco de rotatividade.

4.3.4.3 Compensações ligadas à inovação

Por outro lado, ainda dentro do ramo das compensações, foi investigada a utilização de práticas de incentivos ligadas a projetos de inovação.

Tal como já estudado por vários autores, é notório que investir na inovação é o primeiro passo para que um hotel consiga vingar no mercado hoteleiro. Neste sentido, existe uma relação positiva entre oferecer compensações que incentivem os colaboradores a serem criativos e proativos e o sucesso da implementação de inovações.

Oferta de compensações (monetárias ou não) a quem contribuir para os projetos de inovação do hotel	Nº de respostas de hotéis	Média das classificações "Sim"	% de classificações "Sim"
Sim/Não	15	0,67/1	66,67%

Tabela 18 – Análise Estatística: oferta de compensações ligadas à inovação

Fonte: Elaboração própria baseada nas entrevistas realizadas

Analisando a percentagem de hotéis que pratica compensações ligadas à inovação, é perceptível ainda existir investimento a desenvolver neste ramo. O facto de mais de metade dos hotéis entrevistados (66,67%) incluir no seu plano estratégico e financeiro políticas de compensação ligadas à inovação, demonstra, de alguma forma, que o investimento é cada vez maior e, no futuro, o caminho certo será a adoção deste tipo de políticas por parte de todos os hotéis que pretendam se diferenciar no mercado. No entanto, a consciência sobre a importância destas práticas ainda não é total e é, por isso, necessário promover esse investimento no mercado hoteleiro.

“Nos objetivos individuais estão incluídas as contribuições dos colaboradores para o aperfeiçoamento e inovação do serviço, por isso sim faz parte das compensações dadas no final do ano.”

(Hotel Vintage, Lisboa)

“Quanto melhor for o seu desempenho, mais compensações irão ter, logo eles sentem-se envolvidos para contribuir para um serviço inovador e de excelência, e estão sempre abertos a adaptar-se às novas ideias que vão surgindo, pois sabem que vão ser compensados e reconhecidos perante todo o hotel.”

(Hotel Crowne Plaza, Porto)

“Não temos essa prática.”

(Hotel PortoBay, Lisboa)

“Sempre, os colaboradores são compensados pelo seu esforço, envolvimento e dedicação pelo hotel, principalmente através do reconhecimento e progressão na carreira.”

(Hotel Monverde, Amarante)

“De momento, não possuímos esse tipo de compensação.”

(Hotel Bom Jesus, Braga)

“De momento não.”

(Hotel VidaMar, Algarve)

“As compensações não monetárias têm o intuito de motivar os colaboradores a envolverem-se no nosso projeto e contribuírem para marcar a diferença.”

(Hotel Vila Foz, Porto)

“A nossa política de prémios bianual também se foca na contribuição que o colaborador teve para o aperfeiçoamento e execução do serviço.”

(Hotel Pestana Palácio do Freixo, Porto)

Tal como referido anteriormente, e perante tais respostas, é possível perceber que existem algumas lacunas por parte dos hotéis em aplicar técnicas motivacionais para que os trabalhadores se sintam envolvidos e contribuam

positivamente para os objetivos estratégicos do hotel, especialmente os que se encontrem ligados a projetos de inovação.

Deste modo, é fulcral salientar que os colaboradores que recebem recompensas irão sentir-se mais motivados para atingir os objetivos inovadores do hotel onde se inserem, o que leva a pensar que é fundamental promover a consciencialização dos hotéis neste sentido.

4.3.4.4 Avaliação de desempenho

Ainda dentro da dimensão – Motivações e Compensações – foi analisada uma variável bastante relevante, que diz respeito à realização de uma avaliação de desempenho aos colaboradores.

Avaliar o desempenho dos colaboradores é uma ferramenta que possui um impacto bastante positivo no ramo motivacional dos mesmos, uma vez que os incentiva a aumentar o seu nível de esforço e vontade para atingir todos os objetivos propostos e, conseqüentemente, serem avaliados com uma *performance* de excelência.

Os resultados médios das respostas dos entrevistados relativamente à realização de práticas como esta, encontram-se na seguinte tabela:

Realização periódica de uma avaliação de desempenho aos colaboradores	Nº de respostas de hotéis	Média das classificações "Sim"	% de classificações "Sim"
Sim/Não	15	0,87/1	86,67%

Tabela 19 – Análise Estatística: avaliação de desempenho

Fonte: Elaboração própria baseada nas entrevistas realizadas

“Toda a gente é avaliada pelo seu desempenho. Existe uma avaliação mista, desde a parte tradicional de assiduidade, imagem, etc. e a outra parte é a avaliação por objetivos. É mais fácil fazer uma avaliação por objetivos do que uma avaliação de desempenho, que acaba por ser muito subjetiva de acordo com a pessoa que avalia.”

(Hotel Bom Jesus, Braga)

“A avaliação do desempenho é feita através dos resultados das vendas e pelo prémio estrelas do mês, que é escolhido através da nossa plataforma onde todos nós fazemos comentários uns aos outros, reconhecemos o esforço, etc. E quem tiver mais feedback positivo é a estrela do mês. Três vezes por ano reunimos com a chefia dos departamentos, para que vá sendo avaliado o desempenho das pessoas.”

(Hotel Crowne Plaza, Porto)

“Fazemos uma avaliação interna bianual 360º. Eles avaliam os seus pares e os seus superiores, individualmente. A chefia avalia os seus subordinados e a chefia acima. Eu avalio as pessoas abaixo e a pessoa que está acima de mim, o administrador.”

(Hotel Monverde, Amarante)

“Sim, através da avaliação das vendas, resultados e feedback dos clientes.”

(Hotel PortoBay, Lisboa)

“Sim, existe, periodicamente é realizado um formulário que avalia competências técnicas e comportamentais dos colaboradores. A chefia direta também avalia o trabalho e nesse formulário existe pontos de melhoria, pontos fortes e pontos de formação a desenvolver. Depois é realizada uma reunião entre a chefia e o colaborador para falarem os resultados da avaliação.”

(Hotel VidaMar, Algarve)

“Sim, fazemos uma avaliação de desempenho anual.”

(Hotel Yeatman, Gaia)

Perante as declarações dos vários hotéis entrevistados, comprova-se que avaliar o desempenho como meio de motivação dos colaboradores, apresenta um peso significativo para o sucesso do serviço que o hotel oferece aos seus hóspedes, daí que a percentagem de hotéis que a realiza é de aproximadamente 87%.

4.3.4.5 Avaliação de satisfação

Em último lugar, encontra-se a variável – avaliação da satisfação dos colaboradores – que também se apresenta como uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento e sucesso da *performance* dos colaboradores.

Os entrevistados, quando questionados sobre a implementação desta prática nos seus respetivos hotéis, responderam da seguinte forma:

Realização periódica de uma avaliação de satisfação aos colaboradores	Nº de respostas de hotéis	Média das classificações "Sim"	% de classificações "Sim"
Sim/Não	15	0,73/1	73,33%

Tabela 20 - Análise Estatística: avaliação da satisfação

Fonte: Elaboração própria baseada nas entrevistas realizadas

"Sim, temos um inquérito de satisfação 3 vezes por ano. E posteriormente falamos com cada pessoa e tentamos perceber o que escreveram e porquê. E depois, escolhemos para cada departamento os principais pontos de insatisfação e, a partir dessa informação, realizamos um plano de ação para aumentar a satisfação dos nossos colaboradores."

(Hotel Crowne Plaza, Porto)

"Existem reuniões de departamento, onde o colaborador mostra o seu nível de satisfação e descontentamento."

(Hotel FeelViana, Viana)

“Nas reuniões semanais, todos os trabalhadores são livres de expressar o que está bem ou mal e mostrar o seu grau de satisfação para com o hotel.”

(Hotel Torel Avantgarde, Porto)

“Sim, temos o processo do questionário do clima organizacional de dois em dois anos.”

(Hotel Pestana Palácio do Freixo, Porto)

É possível compreender que, apesar de grande parte dos hotéis (73%), avaliar a satisfação dos colaboradores, nem todos possuem práticas fixas e formais. Uma grande parte dos hotéis apenas o faz de forma informal, o que por um lado não permite que esta avaliação seja feita periodicamente e de forma rigorosa, podendo dificultar ou até mesmo enviesar a análise dos resultados.

“Todos os dias falo com diferentes colaboradores para analisar a sua satisfação no trabalho que estão a desempenhar.”

(Hotel Vila Vita Parc, Algarve)

“Formalmente não. Mas eu tento falar muito com eles para perceber o seu nível de satisfação, necessidades, problemas, e tento que as pessoas entendam também o nosso lado.”

(Hotel Bom Jesus, Braga)

“Apenas informalmente, no dia a dia.”

(Hotel Casa do Adro, Baixo Alentejo)

“Todos os dias falo com diferentes colaboradores para analisar a sua satisfação no trabalho que estão a desempenhar.”

(Hotel Vila Vita Parc, Algarve)

“Ainda não acontece, mas acredito que no futuro iremos trabalhar para isso, pois é algo fundamental para gerir os nossos recursos humanos.”

(Hotel Vila Foz, Porto)

“Ainda não, mas estamos agora com um projeto onde estamos a desenvolver um inquérito de satisfação.”

(Hotel VidaMar, Algarve)

Apesar disso, os entrevistados que não possuíam este tipo de prática, mostraram-se conscientes da sua importância para o nível de satisfação dos colaboradores e conseqüente sucesso do hotel, como foi o caso do Hotel Vila Foz e do Hotel VidaMar.

5. Discussão e Conclusões

Neste capítulo serão discutidos os resultados obtidos após a análise de dados, bem como será realizada a comparação dos mesmos com a literatura estudada.

Além disso, serão apresentadas recomendações de melhoria para o futuro e ainda as principais limitações encontradas nesta investigação.

5.1 Discussão

5.1.1 Processos de Integração e Suporte Organizacional

De acordo com os dados recolhidos e os resultados apresentados no capítulo anterior (66.67% dos hotéis entrevistados dão importância ao investimento nesta dimensão), é possível verificar que os hotéis se encontram cada vez mais conscientes do peso que a fase inicial de acolhimento, integração nos valores e objetivos do hotel, receção e suporte que é dado ao colaborador desde o início das suas funções, apresenta para a sua posterior prestação e bom desempenho. Neste sentido, denotou-se que uma parte da amostra desta investigação já sente necessidade de inovar neste tipo de processos e desenvolver um acolhimento que faça a diferença. Os resultados encontrados, vão ao encontro de Boselie e Wiele (2002), que dizem que o compromisso organizacional está significativamente relacionado com a forma como a comunicação e integração é feita entre quem gere e quem presta o serviço. Segundo Alfes et al., (2013), o nível integração e suporte que é dado aos colaboradores, apresenta uma relação positiva com a capacidade de inovação e criação de soluções diferenciadoras para o serviço prestado. Isto acontece na condição de que, para que um colaborador se encontre disposto a colaborar e sugerir novas ideias para o serviço, é fulcral que o mesmo possua uma noção clara dos objetivos e resultados que o hotel pretende alcançar, bem como, apresente um nível de satisfação elevado em relação ao hotel em

questão (Chimhanzi e Morgan, 2005). Na figura 2, são apresentadas certas conclusões retiradas por autores entendidos na área em questão.

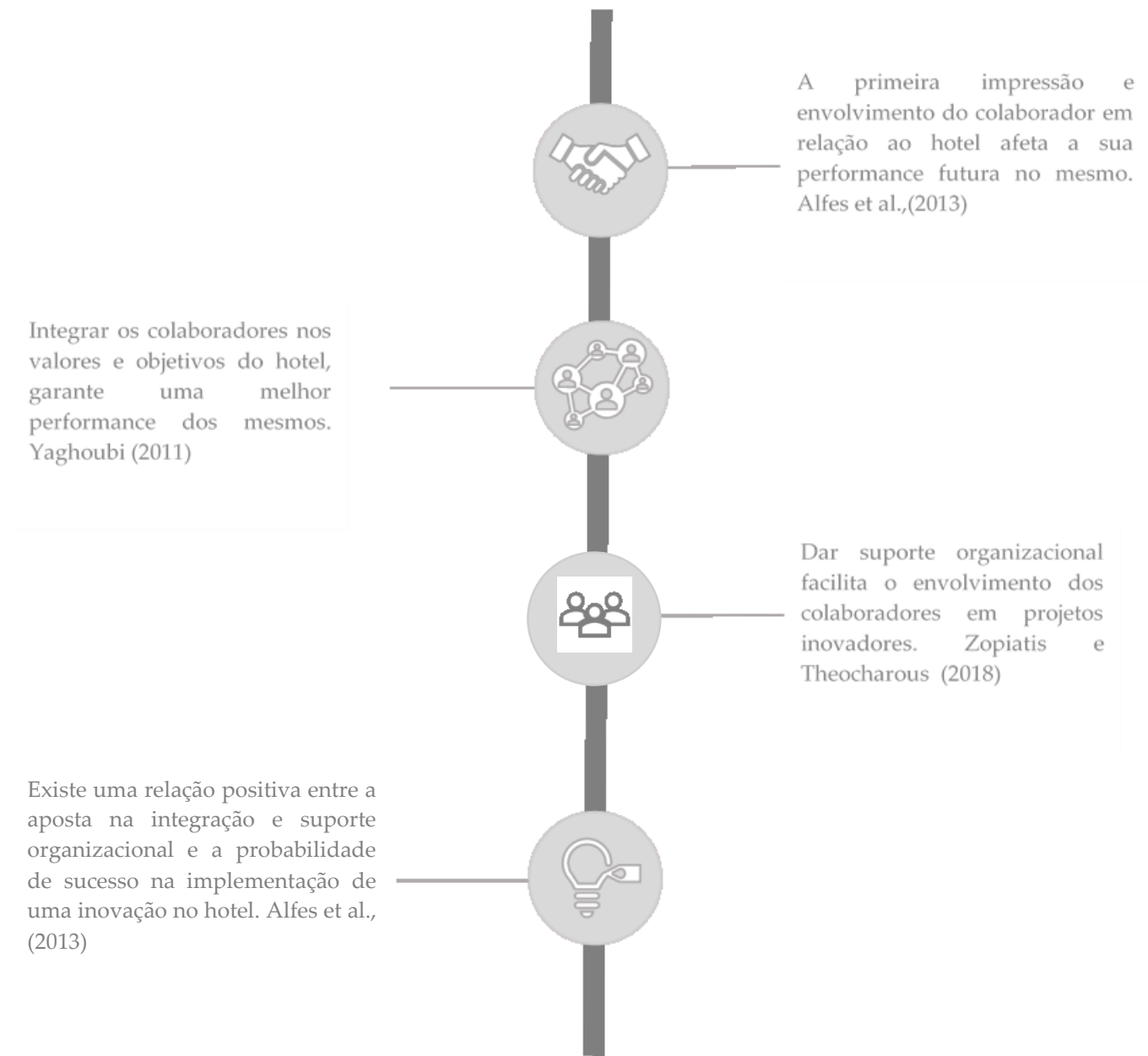


Figura 2 – Principais conclusões retiradas por alguns autores

Fonte: Elaboração própria

5.1.2 Formação

No seguimento dos dados expostos anteriormente, é importante realçar que a análise estatística relativa ao peso do investimento que a formação possui para o sucesso de um hotel, demonstra que quase 90% da amostra recolhida, investe e garante que esta dimensão é crucial para que o negócio funcione, a produtividade aumente e o lucro do hotel se apresente com valores sustentados.

É ainda interessante realçar que, 100% dos hotéis incluídos na amostra, investem em formação direcionada para a qualificação dos colaboradores para processos e projetos inovadores, o que por si só comprova a relação positiva que esta dimensão possui com o sucesso de estratégias de inovação a serem implementadas em um hotel.

Estas declarações vêm comprovar o que está escrito na literatura, como por exemplo, o que os autores Marco-Lajara e Úbeda-García (2013) defendem, onde o investimento na formação apresenta uma relação positiva com a *performance* de alto desempenho, forma de inovar nos métodos de trabalho, nível de satisfação por parte do cliente e um nível de rentabilidade superior à média no setor hoteleiro. Face ao exposto, a partir dos resultados e da literatura, é possível concluir que quando um hotel possui objetivos estratégicos relacionados com a inovação, é crucial que os trabalhadores possuam um alto nível de qualificação para que consigam integrar, interagir e estimular processos de inovação e o cumprimento dos objetivos delineados (Souto, 2015).

5.1.2.1 Análise das Necessidades de Formação

Tal como se pode verificar através da percentagem de hotéis que realiza a análise das necessidades de formação num período anterior à definição do plano formativo a desenvolver (aproximadamente 94%), é notória a relação positiva que esta prática apresenta com o sucesso, satisfação e produtividade de uma formação. Neste sentido, o sucesso de uma formação significa que a mesma teve impacto nos colaboradores que a frequentaram, quer ao nível de transmissão de novos conhecimentos, como também ao nível do envolvimento dos mesmos para com o hotel.

Deste modo, é sabido que os resultados exibidos se encontram alinhados com o que dizem autores como Lepak (2005), onde é fundamental a realização da análise das necessidades de formação antes de formular um plano formativo, uma vez que desta forma será mais fácil e eficaz o alinhamento dos objetivos de desempenho propostos pelo hotel com a formação que se irá realizar.

5.1.2.2 Pós-análise do Impacto da Formação

Dentro da dimensão – Formação – ainda foi analisada uma outra variável, que corresponde à análise do impacto de uma formação num período posterior à sua ocorrência.

Analisando a percentagem de hotéis que usufrui de práticas como esta (60% da amostra), é perceptível que a sua utilização não é tão comum, quando comparada com as restantes práticas acima referidas. Isto acontece uma vez que, muitos dos hotéis entrevistados, ainda não detêm plena consciência da utilidade que avaliar o impacto de uma formação pode ter para a definição de planos formativos futuros e garantia de que se está a tomar as decisões certas para melhorar a qualificação dos colaboradores. Segundo autores como Podsakoff et al., (2007), apostar na formação certa, que vá de encontro às reais necessidades

dos colaboradores e os oriente no caminho que devem seguir, aumenta a probabilidade de os mesmos criarem uma perspectiva de longo-prazo dentro do hotel e de estarem aptos para implementar e comunicar novas ideias. Autores como Úbeda-García et al., (2014), acreditam na eficácia deste tipo de avaliação como uma ferramenta para garantir o sucesso da *performance* dos colaboradores. Esta avaliação passa pela aceitação da formação, pela aprendizagem e pela forma como estão a aplicar o conhecimento transferido. Na figura 3, são exibidas algumas conclusões retiradas por autores que investigaram esta área.

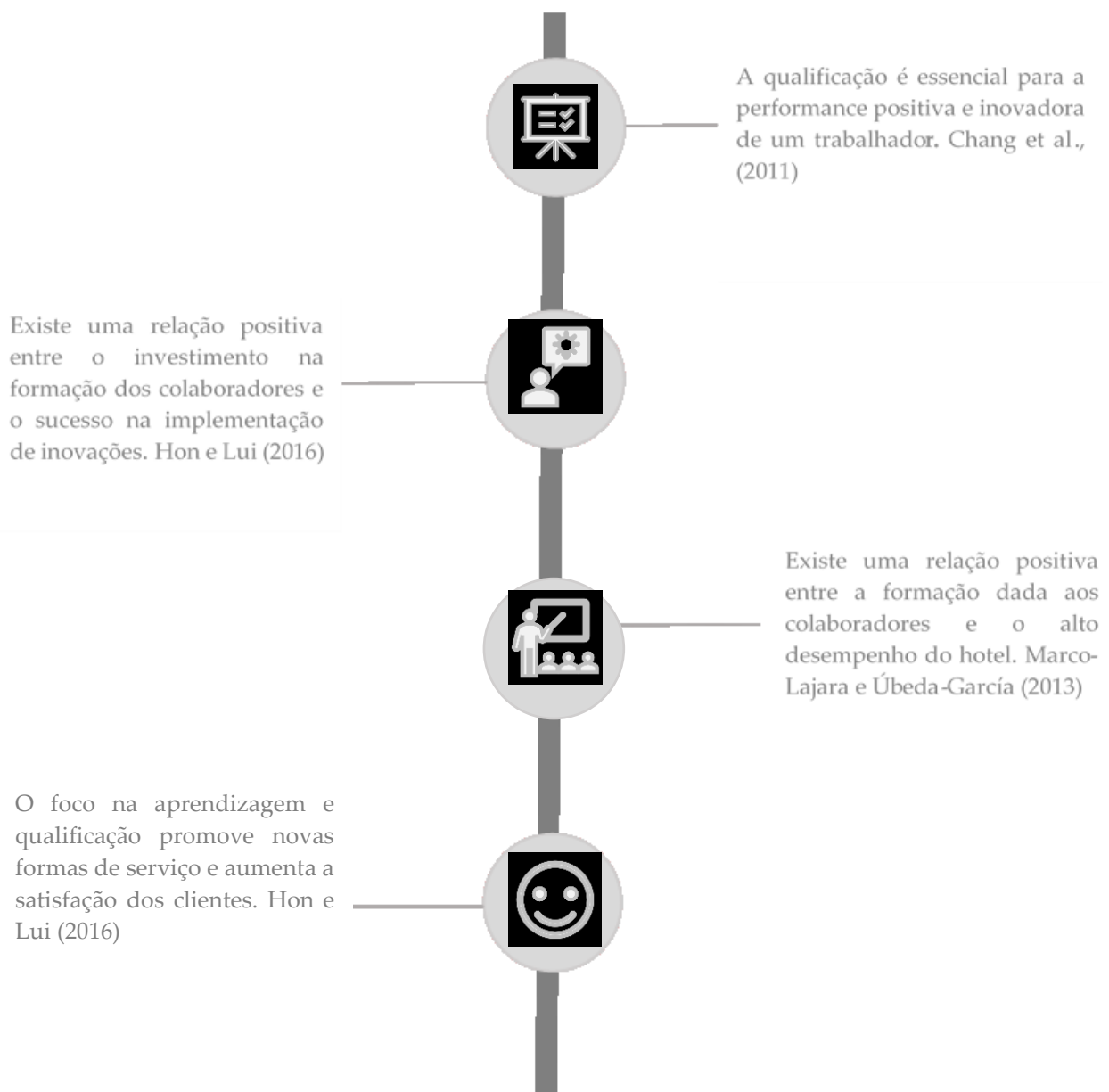


Figura 3 – Principais conclusões retiradas por alguns autores

Fonte: Elaboração própria

5.1.3 Empowerment

Nesta dimensão, os dados recolhidos resultantes das entrevistas realizadas, tal como apresentados no capítulo anterior, demonstram que 100% da amostra conhece a importância que promover uma participação ativa, dar autonomia e liberdade no local de trabalho, apresenta para o sucesso do negócio.

Existem dois fatores relevantes que promovem um serviço de excelência, adaptado ao mercado e necessidades atuais dos hóspedes.

O primeiro, como já é sabido, prende-se com o facto de os colaboradores serem a imagem do hotel e quem presta o serviço ao cliente, o que por si só já demonstra a importância que os mesmos apresentam para um hotel.

O segundo, diz respeito à necessidade atual de vingar no mercado através da diferenciação. Sem ela, será muito mais difícil obter o sucesso esperado. Neste sentido, para que se desenvolva um serviço inovador é essencial dar liberdade aos colaboradores para serem empreendedores e proativos na sugestão de ideias, contribuindo para a introdução de métodos de trabalho e processos mais inovadores.

Analisando a percentagem de hotéis que dá valor a práticas como as demonstradas anteriormente, bem como as declarações dos entrevistados, é notório que os resultados exibidos se encontram alinhados com a literatura estudada. Autores como Zhang et al., (2011), defendem que os colaboradores de um hotel são quem mais contacta com os hóspedes e, por isso, são os que melhor avaliam e interpretam as necessidades reais dos mesmos. Dai ser essencial dar-lhes liberdade para que possam exprimir problemas existentes e aperfeiçoamentos necessários a implementar no serviço.

Por outro lado, os hotéis, quando questionados sobre a sua política de comunicação entre colegas e as várias hierarquias, mostraram-se bastante convictos de que possuíam uma política de comunicação aberta e clara entre todos. Além disso, fizeram questão de salientar a relevância que praticar este tipo

de comunicação possuía para o sucesso da gestão de todos os colaboradores. Estes resultados, encontram-se alinhados com a literatura estudada, onde se estudou que incentivar uma comunicação aberta entre os vários departamentos e hierarquias dentro de um hotel, contribui positivamente para a sugestão de ideias criativas por parte dos trabalhadores (Dai et al., 2015). Praticar uma comunicação eficiente e objetiva entre toda a organização, aumenta a credibilidade e capacidade de transmissão de ideias e objetivos inovadores, por parte dos líderes (Cha e Edmondson, 2006). Na figura 4 a seguir apresentadas, encontram-se conclusões retiradas por alguns dos autores estudados.

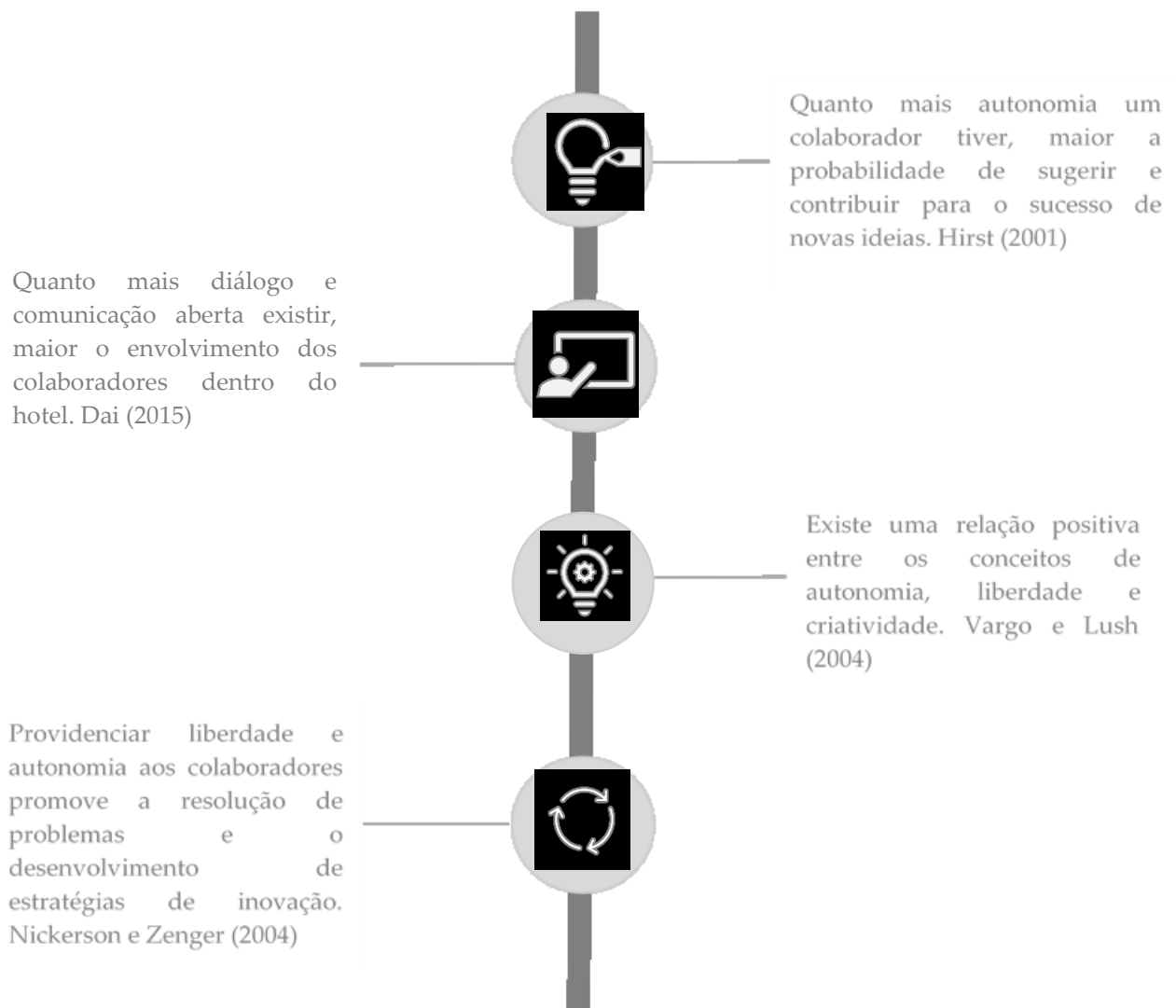


Figura 4 – Principais conclusões retiradas por alguns autores

Fonte: Elaboração própria

5.1.4 Motivações e Compensações

Por último, analisando a dimensão relativa a políticas de compensação e motivação implementadas nos hotéis, foi possível verificar que, aproximadamente, 94% dos hotéis incluídos na amostra recolhida, consideraram fundamental a existência de políticas de compensação (monetárias ou não) como forma de motivar os seus colaboradores.

No entanto, foi também possível apurar que, apesar da primeira percentagem apresentada ser superior a 90%, os entrevistados, quando questionados sobre a efetiva aplicação de compensações no seu hotel, mostraram-se mais reservados, sendo que o valor diminuiu para, aproximadamente, 87%. Apesar de menor, a percentagem continua a ser bastante elevada, o que demonstra, por si só, a pertinência desta dimensão para a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, maior envolvimento e motivação da sua parte para sugerir ideias e participar em novos projetos no hotel. Por este mesmo motivo, e por ser clara a relação positiva que existe entre a motivação de um colaborador e a sua participação ativa no serviço, avaliou-se também a percentagem de hotéis que ofereciam motivações relacionadas com a contribuição para as estratégias de inovação, que foi de, aproximadamente, 67%. Este valor revela que ainda há um longo caminho a desenvolver nesta área.

Assim, os resultados encontrados, vão de encontro ao que defendem autores como Becker (2002), onde as compensações monetárias, mas também as não monetárias, possuem um peso significativo para aumentar a lealdade dos trabalhadores e a satisfação no local de trabalho. Relativamente às compensações ligadas à inovação, tal como já estudado por vários autores, é notório que investir na inovação é o primeiro passo para que um hotel consiga vingar no mercado hoteleiro. Neste sentido, existe uma relação positiva entre oferecer compensações que incentivem os colaboradores a serem criativos e proativos e o sucesso da

implementação de inovações, quer incrementais, quer radicais (Martinez-Ros e Orfila-Sintes, 2009).

5.1.4.1 Avaliação de Desempenho

No que diz respeito à realização periódica de uma avaliação de desempenho aos colaboradores, a análise estatística desenvolvida demonstra que, aproximadamente 87% dos hotéis entrevistados pratica este tipo de avaliação. A maioria dos hotéis faz uma avaliação não só a partir de resultados de vendas e produtividade, mas também procura avaliar o desempenho a nível comportamental e relacional de cada colaborador. Este tipo de avaliação é bastante positivo e relevante, no sentido de que promove o esforço total e preocupação dos colaboradores em prestar um serviço de excelência e atingir todos os objetivos propostos, com vista a garantirem uma boa avaliação e, conseqüentemente, possíveis compensações (Chai et al., 2017). Além disto, os hotéis entrevistados, realçaram ainda o impacto que avaliar o desempenho dos colaboradores detém, no sentido de que, permite a estes e às chefias, no final da avaliação, darem e receberem *feedback* sobre o trabalho que está a ser executado. Deste modo, e de acordo com a literatura estudada, é visível a relação positiva que existe entre a avaliação do trabalho dos colaboradores e posterior *feedback* construtivo sobre o mesmo, e o envolvimento dos colaboradores no serviço e diminuição da sua rotatividade no hotel (Rodrigues et al., 2015).

5.1.4.2 Avaliação da Satisfação

Por último lugar, foi ainda analisada a variável correspondente à realização periódica de avaliações de satisfação aos colaboradores. A percentagem de hotéis que pratica este tipo de avaliação, corresponde, aproximadamente, a 73% da amostra recolhida. Apesar de ser um valor relativamente elevado, é necessário

que os hotéis invistam mais em práticas relacionadas com esta área, uma vez que se apresentam como uma ferramenta poderosa de descoberta de possíveis falhas, descontentamentos e necessidades que os colaboradores possam ter e que esteja a afetar a sua *performance*, sendo por isso essencial dar atenção ao seu nível de satisfação e garantir assim a qualidade e eficiência do serviço prestado. Estes ideais vão de encontro à literatura estudada, onde a avaliação de satisfação, com a preocupação que demonstra sobre os colaboradores e provável resolução de problemas existentes, promove o envolvimento dos mesmos no trabalho e a probabilidade de contribuição destes em processos de inovação do hotel (Vermeulen, 2006). Deste modo, prestar atenção às necessidades e satisfação dos trabalhadores é fundamental para garantir o sucesso do negócio (Chiang e Hsieh, 2012).

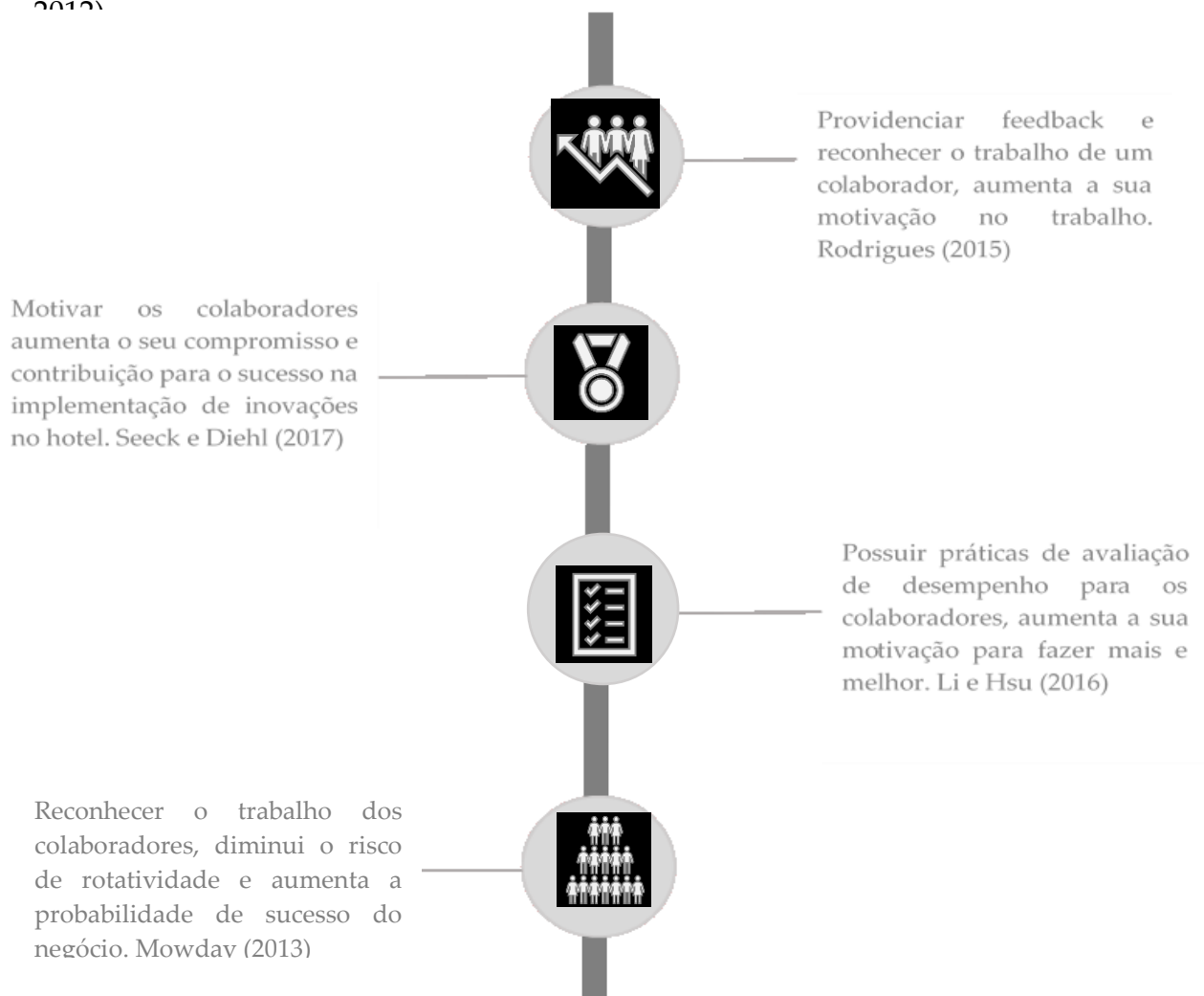


Figura 5 – Principais conclusões retiradas por alguns autores

Fonte: Elaboração própria

5.2 Recomendações de Melhoria

❖ Processos de Integração

Perante os resultados atuais analisados, uma recomendação que poderia ser feita para os hotéis implementarem no futuro, seria a criação de processos dinâmicos para o acolhimento do novo colaborador. Isto pode ser feito através da realização de atividades de *teambuilding*, podendo estas ser desenvolvidas em contexto extra-laboral, fora das instalações de trabalho, para que o ambiente seja descontraído e a integração e a comunicação dos valores e missão do hotel sejam passadas de forma clara, mas sobretudo atrativa, garantindo a criação de uma imagem positiva do hotel, do ponto de vista do novo colaborador.

❖ Formação

Nesta dimensão, tendo em atenção o que foi analisado anteriormente, a principal recomendação seria para que os hotéis deixassem de ver a formação como um centro de custos, mas sim como algo que permite aumentar a qualificação e progressão da carreira dos colaboradores, o que por si só permitia reduzir os custos a longo prazo, através da diminuição dos custos diretos de recrutamento de pessoal altamente qualificado, e ainda de custos indiretos derivados de erros incompetentes. Para isso, seria importante apostar em formação inovadora, por exemplo através da participação em eventos/atividades fora das instalações de trabalho, com pessoas diferentes, que permitissem ser uma mais valia para os colaboradores, adquirindo conhecimento nas áreas escolhidas, de forma atrativa para os mesmos. Além disso, seria fundamental apostar intensivamente na análise das necessidades de formação, bem como dar atenção a possíveis sugestões que possam surgir dos colaboradores, pois só assim existe a garantia que os mesmos se vão envolver nas formações escolhidas.

❖ **Empowerment**

Nesta dimensão, as recomendações seriam direcionadas para a realização de sessões de desenvolvimento pessoal e autoconfiança, bem como de estímulo à criatividade e confiança dos colaboradores para exporem as suas ideias. Além disso, seria interessante a promoção de sessões dinâmicas, onde pudessem ser simuladas situações reais, dando a oportunidade aos colaboradores de praticar a sua capacidade de resolução de problemas e de tomada de decisões autonomamente.

❖ **Motivações e Compensações**

Por último, nesta dimensão, e dadas as respostas analisadas anteriormente, a recomendação a fazer para os hotéis incide na maior aposta em compensações para os seus colaboradores, relativas ao alcance de objetivos individuais e não tanto de grupo, com vista a aumentar a produtividade e eficiência individual.

Por outro lado, para promover a proatividade e espírito criativo dos colaboradores, seria relevante que os hotéis investissem mais na oferta de compensações, monetárias ou não, a quem se mostrasse interessado na sugestão de ideias para tornar o serviço mais inovador. Estas compensações podem ser, por exemplo, *vouchers*, quantias monetárias, benefícios na participação de atividades como corridas, eventos, parceria com ginásios, bem como a apresentação de um atrativo plano de gestão de carreiras.

Além disso, no futuro, seria importante que os hotéis criassem métricas de avaliação periódica da satisfação dos colaboradores, tentando combater o problema de rotatividade elevada dos mesmos, que foi algo frequentemente citado nas entrevistas realizadas.

5.3 Limitações

No que toca às limitações encontradas, notou-se alguma falta de consciência relativamente à importância que os recursos humanos possuem para que o hotel se diferencie e inove o seu serviço. Atendendo à literatura existente, é aparentemente clara a falta de qualificações existentes no setor hoteleiro. Esta lacuna afeta o desenvolvimento, capacidade de inovação e a sustentabilidade de qualquer hotel. O facto de o capital humano ainda não estar a ter a importância e o investimento que deveria, faz com que, por exemplo, o recrutamento e a seleção dos candidatos não seja ainda tão dinâmica e específica como deveria. Por outro lado, o investimento em formação também ainda não se encontra no nível de equilíbrio ideal, pelo facto de esta ser vista como um centro de custos, o que faz com que os hotéis vejam mais custos do que benefícios com a mesma.

Foi igualmente perceptível uma lacuna no que respeita à compensação dos colaboradores pela sua contribuição para o aperfeiçoamento e aumento da qualidade do serviço. Ainda há uma falta de investimento em compensações que se relacionem com as estratégias de inovação, e com as quais os colaboradores possam interagir. Neste sentido, é importante dar atenção a tal situação, uma vez que, trabalhadores sem envolvimento e motivação pelo hotel, representam uma grande barreira para que o mesmo se consiga desenvolver e prestar um serviço de alta qualidade, apostando na inovação.

6. Conclusão

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de compreender em que medida as práticas de gestão de recursos humanos (seleção e recrutamento, processos de integração e suporte organizacional, formação, *empowerment* e políticas de motivação e compensação), influenciam o sucesso da implementação de estratégias de inovação nos hotéis.

Para tal, foi realizada uma pesquisa do tipo qualitativa e exploratória, utilizando como ferramenta para recolha de dados, a realização de 15 entrevistas, tanto a diretores gerais do hotel, como a gestores de recursos humanos dos mesmos. As entrevistas continham perguntas divididas em cinco partes diferentes, tais como: dados biográficos, análise dos processos de integração e suporte organizacional, formação, nível de *empowerment* e políticas de motivação e compensação.

Após a análise realizada, é possível concluir que, de facto, as práticas de gestão de recursos humanos implementadas num hotel, apresentam uma relação indiscutivelmente positiva com a *performance* e sucesso do mesmo, principalmente ao nível da implementação de inovações.

De uma forma resumida, a dimensão “Integração e Suporte Organizacional” provou ser bastante relevante, principalmente pelo facto de permitir criar, desde o início, uma boa imagem no colaborador, bem como fortalecer as relações internas e passar eficazmente os valores e objetivos do hotel. A longo-prazo estas práticas apresentam inúmeras vantagens, entre elas, o maior envolvimento dos colaboradores nos projetos do hotel.

A dimensão “Formação”, também se apresentou como uma ferramenta chave para o sucesso do hotel, no sentido de que, quanto mais qualificados os colaboradores forem, menos custos este terá. Além disso, quanto mais se investir internamente nos colaboradores, maior a probabilidade de os mesmos contribuírem positivamente para projetos de inovação no hotel, a longo-prazo.

Em terceiro lugar, a dimensão “*Empowerment*”, comprovou ser bastante relevante para o sucesso de um hotel na implementação de inovações, uma vez que quanto mais autonomia e liberdade para serem empreendedores os colaboradores tiverem, maior será a probabilidade de se envolverem e contribuir para novas estratégias de inovação do serviço que prestam.

Por último, é indiscutível a relevância que a dimensão “*Motivações e Compensações*” apresenta como forma de garantia da satisfação e motivação para desempenhar uma performance de excelência por parte dos colaboradores, o que, por si só, já é um grande passo para acautelar o sucesso de todo o negócio.

É importante realçar que, de acordo com os vários quadros apresentados anteriormente, o facto da percentagem de classificações relativas à importância que os entrevistados atribuíam às quatro dimensões estudadas apresentarem sempre valores superiores a 50%, revela a importância deste estudo para o atual mercado hoteleiro, com as necessidades inerentes. Deste modo, é claro o investimento que está a ser feito pelos hotéis, ao nível de tempo e orçamento, nas dimensões mencionadas anteriormente, como forma de melhorar e diferenciar o seu serviço.

Este estudo, tal como muitos outros, apresenta algumas limitações.

Em primeiro lugar, no que respeita à amostra realizada, que por restrição de tempo, apenas corresponde a 15 entrevistas, todas elas em hotéis de quatro ou cinco estrelas. No futuro, seria interessante replicar este estudo com uma amostra maior e, tentar abranger outros segmentos hoteleiros, como por exemplo, hotéis de três estrelas, para que a informação recolhida fosse mais diversificada. Também seria interessante fazer uma análise comparativa entre hotéis com classificações mais baixas e outros com classificações mais altas, com vista a perceber as diferenças existentes nos diferentes segmentos.

O desenvolvimento e compreensão de quais os processos dinâmicos que se poderia implementar em cada área estudada, com vista a aumentar a sua eficiência e qualidade poderia ser igualmente um estudo aliciante.

Por último, seria ainda pertinente colocar em prática as recomendações feitas neste estudo, e analisar qual o impacto que as mesmas tiveram em cada hotel, no que respeita à qualidade, diferenciação, produtividade, rotatividade e inovação do mesmo.

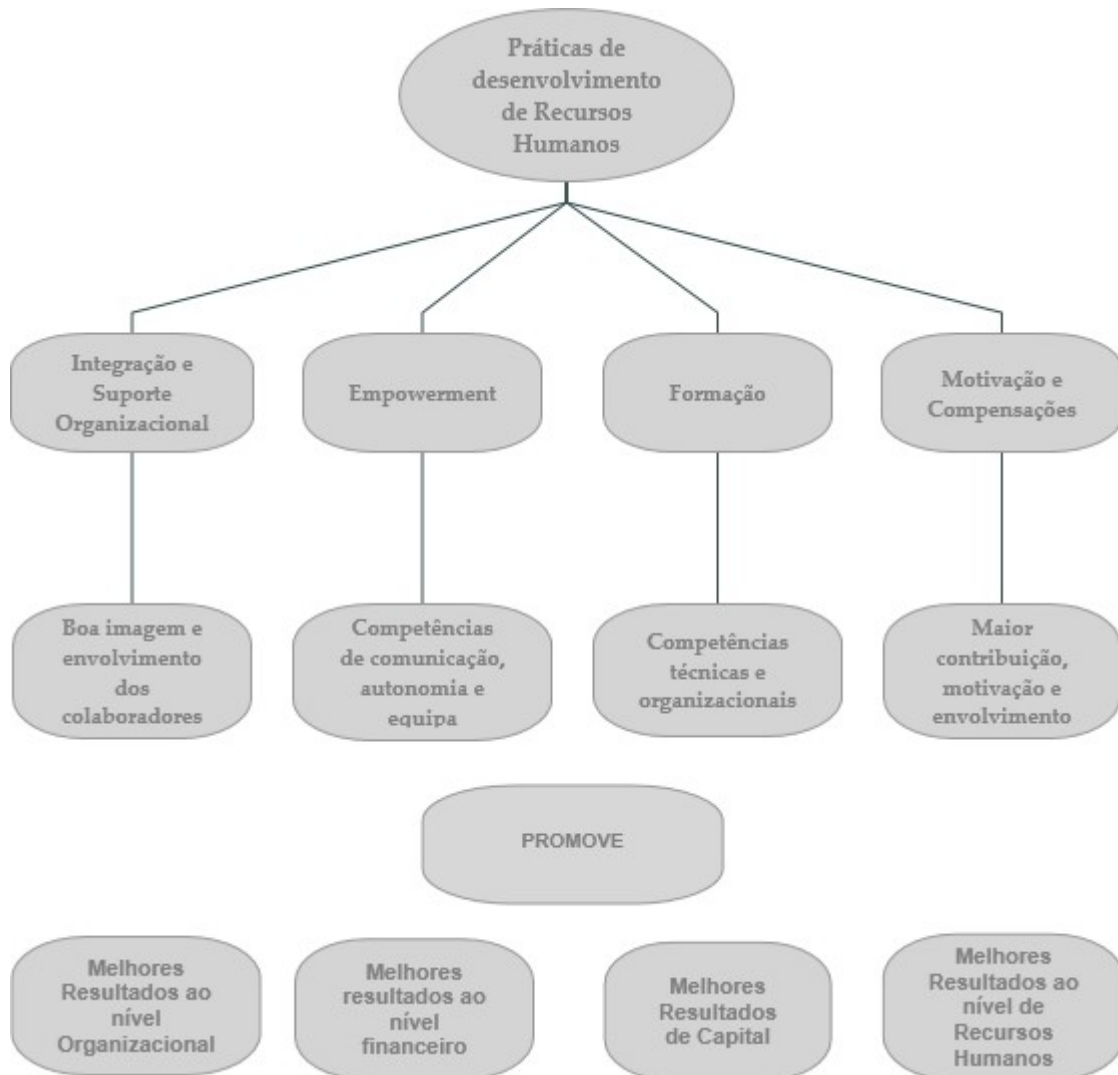


Figura 6 – Mapa estrutural com principais conclusões finais

Fonte: Elaboração própria através da informação contida no software NVivo

7. Bibliografia

1. Abdullah, N. L., Isa, R. M., Arshad, R., Hamzah, N., & Hashim, N. A. (2013). Knowledge management strategy and human capital management in hotel industry. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 38.
2. Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I., & Wajid, A. (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 69, 66-75.
3. Alatailat, M., Elrehail, H., & Emeagwali, O. L. (2019). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking: A moderation perspective. *International Journal of Organizational Analysis*.
4. Amarakoon, U., Weerawardena, J., & Verreynne, M. L. (2018). Learning capabilities, human resource management innovation and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1736-1766.
5. Anghel-Vlad, S. (2018). Comparative Analysis of the Performance Evaluation of the Human Resources in the Hotel Industry. *Revista de Management Comparat Internațional*, 19(2), 175-186.
6. Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28(6), 1383-1399.
7. Cadwallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J., & Ostrom, A. L. (2010). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 219-239.
8. Chakraborty, S. (2017). Viewing Hotel Industry through Customer Oriented Bureaucracy. *Indian Journal of Industrial Relations*, 53(1).

9. Chou, T. Y., & Liu, A. C. (2019). ANALYZING THE CUSTOMER-PERCEIVED VALUE OF CULTURAL AND CREATIVE HOTELS. *International Journal of Organizational Innovation*, 11(4).
10. Costa, J. (2004). The Portuguese tourism sector: key challenges for human resources management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(7), 402-407.
11. De Miguel Guzmán, M., Campdesuñer, R. P., Rodríguez, A. S., Vidal, G. G., & Vivar, R. M. (2018). Determination of qualitative and quantitative personnel requirements in hotel organizations. *International Journal of Business & Management Science*, 8(1).
12. El-Said, O. A. (2013). Effects of creativity support and diversity management on employees perception of service quality in hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(3), 291-312.
13. Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30-42.
14. Geng, Z., Li, C., Bi, K., Zheng, H., & Yang, X. (2018). Motivating service employee creativity: regulatory focus and emotional labour. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 228-249.
15. Glasson, J., & Therivel, R. (2013). *Introduction to environmental impact assessment*. Routledge.
16. Hu, M. L. M., Horng, J. S., & Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism management*, 30(1), 41-50.

17. Hur, W. M., Moon, T. W., & Ko, S. H. (2018). How employees' perceptions of CSR increase employee creativity: Mediating mechanisms of compassion at work and intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 629-644.
18. Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2018). Improving frontline service employees' innovative behavior using conflict management in the hospitality industry: The mediating role of engagement. *Tourism Management*, 69, 498-507.
19. Kehoe, R. R., & Han, J. H. (2019). An expanded conceptualization of line managers' involvement in human resource management. *Journal of Applied Psychology*.
20. Ko, Y. J., & Ma, L. (2019). Forming a firm innovation strategy through commitment-based human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(12), 1931-1955.
21. Lee, H. W., Pak, J., Kim, S., & Li, L. Z. (2019). Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation. *Journal of Management*, 45(2), 819-846.
22. Lima, L. C., & Fischer, A. L. (2016). Estudo preliminar sobre a atuação da área de recursos humanos como consultoria interna e sua capacidade de inovação das práticas de gestão. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 9(3), 391-407.
23. Liu, C. H. (2017). Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 13-23.
24. Losada, N., Alén, E., Nicolau, J. L., & Domínguez, T. (2017). Senior tourists' accommodation choices. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 24-34.

25. Namasivayam, K., Miao, L., & Zhao, X. (2007). An investigation of the relationships between compensation practices and firm performance in the US hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 574-587.
26. Nieves, J., & Quintana, A. (2018). Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. *Tourism and Hospitality Research*, 18(1), 72-83.
27. Nieves, J., & Segarra-Ciprés, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, 51-58.
28. Noone, B. M., Kimes, S. E., & Renaghan, L. M. (2003). Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(1), 7-21.
29. Özlen, M. K. (2014). The recent trend in a human resource management journal: a keyword analysis. *European researcher. Series A*, (7-2), 1367-1375.
30. ÖZLEN, M. K., & Hadžiahmetović, N. (2014). The role of human resource management in employee motivation. *European Researcher*, (5-2), 969-979.
31. Patrick Hilton, T., & Lambert, S. J. (2015). Understanding Employers' Use of Labor Market Intermediaries in Filling Low-Level Jobs: Attracting Retainable Employees or Replenishing High-Turnover Jobs?. *Journal of Poverty*, 19(2), 153-176.
32. Petre, A., Salanță, I., & Mureșan, A. (2018). PROMOTING INNOVATION IN HOTELS THROUGH HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES. *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings*, 11(1), 34.
33. Pizam, A. (2017). Is transformational travel the new trend in the hotel industry?

34. Schepers, J. J., Nijssen, E. J., & van der Heijden, G. A. (2016). Innovation in the frontline: Exploring the relationship between role conflict, ideas for improvement, and employee service performance. *International Journal of Research in Marketing*, 33(4), 797-817.
35. Sonenshein, S. (2014). How organizations foster the creative use of resources. *Academy of Management Journal*, 57(3), 814-848.
36. Su, N., & Reynolds, D. (2017). Effects of brand personality dimensions on consumers' perceived self-image congruity and functional congruity with hotel brands. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 1-12.
37. Tsauro, S. H., & Lin, Y. C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism management*, 25(4), 471-481.
38. Úbeda-García, M., Cortés, E. C., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2014). Strategy, training and performance fit. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 100-116.
39. Vladimirov, Z., & Williams, A. (2018). Hotel innovations and performance—The mediating role of staff related innovations. *Tourism management perspectives*.
40. Vuković, A. J., Damnjanović, J., Papić-Blagojević, N., Jošanov-Vrgović, I., & Gagić, S. (2018). Impact of leadership on innovation: Evidence from the hotel industry. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 23(3), 57-66.
41. Wang, Y. C., Luo, C. C., & Tai, Y. F. (2017). Implementation of delightful services: From the perspective of frontline service employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 90-104.
42. Yadav, S., & Morya, K. K. (2019). A Study of Employee Engagement and Its Impact on Organizational Citizenship Behavior in the Hotel Industry. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 18(1), 7-31.

43. Yang, Y., Lee, P. K., & Cheng, T. C. E. (2016). Continuous improvement competence, employee creativity, and new service development performance: A frontline employee perspective. *International Journal of Production Economics*, 171, 275-288.
44. Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1-8.
45. Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290.
46. Zontek, Z. (2016). The Role of Human Resources in Enhancing Innovation in Tourism Enterprises. *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 14(1).
47. Zopiatis, A., & Theocharous, A. L. (2018). PRAXIS: The determining element of innovation behavior in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 9-16.