

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

IMPORTÂNCIA DAS MEDIDAS DA PERSPECTIVA
DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO DO
BALANCED SCORECARD NOS HOTÉIS
PORTUGUESES DE 4 E 5 ESTRELAS

Alexandra Margarida Clemente Rodrigues Domingos

Versão Definitiva

Lisboa, Novembro de 2010

IMPORTÂNCIA DAS MEDIDAS DA PERSPECTIVA
DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO DO
BALANCED SCORECARD NOS HOTÉIS
PORTUGUESES DE 4 E 5 ESTRELAS

Alexandra Margarida Clemente Rodrigues Domingos

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria do Céu Almeida, Professora Coordenadora da Área Científica de Contabilidade e co-orientação do Dr. Rui Borges Francisco, Professor Adjunto Convidado da Área Científica de Contabilidade.

Constituição do Júri:

Presidente	Doutor Orlando Manuel Costa Gomes
Arguente	Doutor Manuel Mendes da Cruz
Vogal	Doutora Maria do Céu Almeida (orientadora)
Vogal	Dr. Rui Borges Francisco (co-orientador)

Lisboa, Novembro de 2010

Dedico este trabalho aos meus queridos avós,
por tudo o que me ensinaram,
por terem estado sempre ao meu lado
e por serem o meu exemplo de vida.

AGRADECIMENTOS

Este espaço é dedicado a todos os que deram a sua contribuição para que esta dissertação fosse realizada. Agradecer é sempre uma tarefa delicada: existe o receio de esquecer alguém a quem deveríamos ter agradecido e não o fizemos; de não valorizar aquele gesto simples ao qual não demos a devida importância, mas que merecia a nossa especial atenção. De qualquer modo, não poderia deixar de mencionar as seguintes pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a concretização deste projecto:

- A minha orientadora, Professora Doutora Maria do Céu Almeida, pela total disponibilidade, sincera dedicação e confiança depositada neste trabalho;

- Todos os directores dos hotéis que responderam aos questionários, a Associação dos Directores de Hotéis de Portugal, o Dr. Vítor Toricas, o Dr. Sanchos Silva e o Dr. Carlos Ferreira da Costa, pelo apoio prestado, sem o qual esta dissertação não se teria realizado;

- A Doutora Maria Manuela Rebelo Duarte a quem estou muito grata por todo o incentivo e disponibilidade em me ajudar no que fosse necessário para a efectivação deste trabalho;

- A Dr.^a Ana Sofia Carvalho e os meus colegas e amigos do ISCAL, pelo companheirismo demonstrado durante este percurso;

- O meu marido Rui, que sempre esteve ao meu lado, por todo o amor, compreensão, paciência e motivação que foram factores imprescindíveis e necessários para nunca vacilar na prossecução deste projecto;

- A minha família e amigos a quem expressei a minha profunda gratidão por me ouvirem e me darem alento para continuar e ao mesmo tempo por compreenderem as minhas mais longas mas inevitáveis ausências;

A todos aqueles que não mencionei, mas que de algum modo me auxiliaram neste percurso, expressei a minha mais sincera gratidão.

RESUMO

O objectivo desta dissertação é analisar se os modelos de desempenho dos recursos humanos, baseados no *Balanced Scorecard* (BSC), influenciam positivamente a *performance* dos hotéis portugueses de quatro e cinco estrelas.

O estudo foi desenvolvido com base em entrevistas a especialistas da área e através do envio de um questionário aos directores hoteleiros, abrangendo uma amostra de 103 respostas, que foram analisadas estatisticamente e tratadas pela análise univariada e multivariada (análise factorial e análise de consistência interna). Posteriormente, foi desenvolvido um projecto de modelo de medição do desempenho dos recursos humanos, utilizando o modelo de equações estruturais.

Destas análises, verificou-se a necessidade de um modelo com as características do BSC para medir o desempenho dos recursos humanos, sendo os indicadores de motivação, *empowerment* e alinhamento aqueles que reúnem maior interesse, porque influenciam positivamente o controlo e a motivação dos colaboradores através de ferramentas como a capacidade de motivação e o esforço de formação para a motivação.

Palavras-Chave: Turismo, Sector Hoteleiro, *Balanced Scorecard* (BSC), Aprendizagem e Crescimento, Avaliação de Desempenho, Colaboradores.

ABSTRACT

The purpose of this dissertation is to analyze if the human resources performance models based on the Balanced Scorecard (BSC) influence the performance of four and five-star Portuguese hotels positively.

The study was conducted through interviews with specialists in the field and by sending a questionnaire to the directors of these hotels, which resulted in a sample of 103 replies that was then analyzed using the univariate and multivariate statistical techniques – factorial analysis and internal consistency analysis. Subsequently, a draft of a performance measurement model of human resources using structural equation modeling was developed.

These analyses emphasize the need for such a model with the characteristics of the BSC to measure the performance of human resources and it was further noted that the motivation, empowerment and alignment indicators are those which harvest greater interest, influencing the control and the motivation of staff positively through tools such as the ability to motivate and the effort in training to motivate.

Keywords: Tourism, Hotel sector, Balanced Scorecard (BSC), Learning and Growth, Performance Review, Staff.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	v
RESUMO.....	vi
ÍNDICE DE QUADROS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xiii
INTRODUÇÃO	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1. IMPORTÂNCIA DO SECTOR HOTELEIRO EM PORTUGAL.....	3
1.1 – Estatísticas do Turismo (Sector Hoteleiro).....	6
1.2 – Os recursos humanos no sector hoteleiro	8
2. EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE MEDIÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO SECTOR HOTELEIRO	11
2.1 – Conhecimento e Gestão do Conhecimento	11
2.2 – Conceito e estrutura do capital intelectual.....	14
2.3 – Modelos de medição do capital intelectual.....	16
3. ESTUDOS EFECTUADOS SOBRE O CONHECIMENTO, APLICAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO BSC.	20
3.1 - A importância da perspectiva de aprendizagem e crescimento.....	24
3.2 – Alguns indicadores propostos.....	26
PARTE II – METODOLOGIA.....	28
4. HIPÓTESES DE ESTUDO	28
4.1 – Entrevistas.....	29
4.2 – A concepção do questionário.....	29
4.3 – Dados relativos à amostra e outros dados do estudo	31
4.4 – Método de pesquisa e técnicas utilizadas	34
4.5 - Método de recolha de dados	34
4.6 – Tratamento da informação recolhida	35
4.7 - Método de análise dos dados.....	35
PARTE III – ESTUDO EMPÍRICO.....	40
5. IMPORTÂNCIA DOS MODELOS DE DESEMPENHO DOS RECURSOS HUMANOS BASEADOS NO BSC.....	40

5.1 - Análise ao conhecimento e necessidade de modelos de desempenho dos recursos humanos baseados no BSC.....	40
5.1.1 – Entrevistas.....	41
5.1.2 – Análise descritiva.....	43
5.1.3 – Discussão dos resultados	46
5.2 – Sistemas de medição baseados no BSC e a importância dos indicadores no controlo e motivação dos recursos humanos.	47
5.2.1 – Análise descritiva.....	48
5.2.2 – Análise factorial.....	58
5.2.3 – Análise de consistência interna.....	64
5.2.4 – Construção de um protótipo do modelo de desempenho dos recursos humanos baseado no BSC.....	65
5.2.5 – Discussão dos resultados	69
CONCLUSÃO	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
APÊNDICE 1 – EVOLUÇÃO DO TURISMO EM PORTUGAL.....	lxxxvi
APÊNDICE 2 – PEDIDO DE COLABORAÇÃO DIRIGIDO AOS HOTÉIS...lxxxvii	
APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS HOTÉIS	lxxxviii
APÊNDICE 4 - LISTAGEM DOS HOTÉIS INQUIRIDOS.....	xciv

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: <i>Rankings</i> e índices de competitividade viagens e turismo 2009.....	5
Quadro 2: Estimativas e projecções dos principais indicadores de turismo em Portugal.	6
Quadro 3: Definições de conhecimento e gestão do conhecimento	12
Quadro 4: Definições do conceito e estrutura do capital intelectual	14
Quadro 5: As quatro perspectivas do modelo BSC	18
Quadro 6: Conclusões obtidas de estudos efectuados sobre o BSC	21
Quadro 7: Categorias principais da perspectiva de aprendizagem e crescimento	24
Quadro 8: As cinco sub-dimensões da perspectiva de aprendizagem e crescimento	25
Quadro 9: Indicadores sugeridos para a perspectiva de aprendizagem e crescimento ...	27
Quadro 10: Entrevistas efectuadas.....	29
Quadro 11: Número de hotéis inquiridos por localização geográfica	32
Quadro 12: Símbolos padrão utilizados no diagrama de caminhos.....	39
Quadro 13: Grau de conhecimento do BSC.....	43
Quadro 14: Factores desencadeadores de um processo de medição de desempenho	44
Quadro 15: Factores inviabilizadores de um processo de medição de desempenho	45
Quadro 16: Principais razões para medir o desempenho dos colaboradores	49
Quadro 17: Impacto da existência de um sistema de medição de desempenho	50
Quadro 18: Frequência da medição do desempenho dos colaboradores	51
Quadro 19: Dificuldades encontradas na medição de desempenho.....	52
Quadro 20: Forma de medição de desempenho.....	53
Quadro 21: Análise dos indicadores da área da capacidade dos colaboradores	54
Quadro 22: Análise dos indicadores da área da capacidade dos sistemas de informação	55
Quadro 23: Análise dos indicadores da área da motivação, <i>empowerment</i> e alinhamento	56
Quadro 24: Análise da alteração por quartis dos indicadores de desempenho da	57
Quadro 25: KMO and <i>Bartlett's Test</i>	58
Quadro 26: Total da variância explicada	59
Quadro 27: Matriz das componentes – Rotação <i>Varimax</i>	61
Quadro 28: Agrupamento dos indicadores em 6 componentes	62
Quadro 29: Análise de consistência interna.....	64
Quadro 30: Estrutura da perspectiva de aprendizagem e crescimento com base na análise factorial.....	65
Quadro 31: Estrutura do modelo baseado nas equações estruturais	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Competências: as raízes da competitividade	10
Figura 2: Modelos de medição de capital intelectual	17
Figura 3: Modelo BSC	19
Figura 4: Escala 1 utilizada no questionário	31
Figura 5: Escala 2 utilizada no questionário	31
Figura 6: Diagrama do modelo de equações estruturais	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução das chegadas de turistas internacionais a Portugal comparativamente com os três principais destinos (milhões de visitantes).....	5
Gráfico 2: Taxa de ocupação-cama por NUTS II (%)	7
Gráfico 3: Proveitos globais na hotelaria por NUTS II (milhares de euros)	7
Gráfico 4: Número de estabelecimentos hoteleiros por NUTS II (número).....	8
Gráfico 5: Proporção do número de pessoas ao serviço nos hotéis inquiridos.....	33
Gráfico 6: Percentagem de quartos nos hotéis inquiridos.....	33
Gráfico 7: Existência de um sistema de avaliação de desempenho	48
Gráfico 8: Técnicas de avaliação de desempenho utilizadas	49
Gráfico 9: Gráfico <i>Scree Plot</i>	60

LISTA DE ABREVIATURAS

BSC – *Balanced Scorecard*

EUA – Estados Unidos da América

EUROSTAT – Gabinete de Estatísticas da União Europeia

INE – Instituto Nacional de Estatística

KMO – *Kaisen-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*

LVT – Lisboa e Vale do Tejo

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMT – Organização Mundial do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

RH – Recursos Humanos

UE – União Europeia

VAB – Valor Acrescentado Bruto

WTTC - *World Travel & Tourism Council*

INTRODUÇÃO

O contexto de globalização que caracteriza a sociedade actual, acompanhado por um ambiente extremamente competitivo e em contínua mudança, impõe a qualquer organização uma direcção estratégica e a capacidade de decidir oportunamente, de modo a dar resposta às necessidades do mercado e da sociedade.

As organizações do sector hoteleiro, tais como outras, são orientadas por critérios empresariais e pela maximização do lucro. Com as alterações a que têm estado sujeitas, motivadas por estratégias internas e por desenvolvimentos internacionais têm vindo a ser obrigadas a aumentarem o seu nível de competitividade, através da prestação de um serviço com maior qualidade. Como os padrões de exigência dos potenciais e actuais clientes estão sempre em mutação, torna-se indispensável que a sua análise seja o mais fiável e actual possível, de forma a aumentar os índices de eficiência e eficácia.

Os responsáveis deste sector têm de saber o que alterar e adaptar, munindo-se de uma ferramenta essencial - o conhecimento do seu mercado e das suas tendências. A agilidade e pro-actividade nesta adaptação serão o ponto-chave na capacidade de poderem continuar a fornecer um serviço desejado e de qualidade, mantendo o sector hoteleiro em Portugal actualizado e competitivo.

A introdução da contabilidade de gestão no sector hoteleiro é uma consequência das alterações que se pretendem implementar no modelo de gestão empresarial. Esta mudança no sistema de informação contabilística revela-se fundamental para o processo de tomada de decisões estratégicas, para o desenvolvimento de uma gestão mais eficiente e produtiva e para uma maior responsabilização. Consequentemente, a introdução da gestão estratégica dos recursos humanos e da avaliação de desempenho torna-se fundamental para a melhoria do serviço prestado aos clientes e para a continuidade da própria organização.

Face ao interesse que o mundo académico tem manifestado no estudo da medição de desempenho e da gestão estratégica no sector hoteleiro, pretende-se, nesta dissertação, caracterizar o sistema de medição de desempenho existente para os colaboradores, analisar o conhecimento e a necessidade que os directores portugueses dos hotéis de

quatro e cinco estrelas atribuem ao *Balanced Scorecard* (BSC), bem como as principais limitações da sua implementação. Pretende-se ainda definir, na perspectiva de aprendizagem e crescimento do BSC, um conjunto de medidas de desempenho consideradas adequadas, de forma a saber quais são as que têm maior importância para os hotéis, visando sempre a melhoria da sua *performance*.

A escolha do tema proposto tem a ver com a falta de investigação, a nível nacional, sobre o papel da contabilidade de gestão e da medição de desempenho dos colaboradores no sector hoteleiro, ao contrário do que se passa a nível internacional, onde existem já alguns estudos empíricos efectuados. Assim, esta dissertação pretende contribuir para reduzir a lacuna existente nesta área da investigação, afigurando-se um tema inovador e sobre o qual pouco ainda se escreveu a nível nacional.

Face ao objectivo proposto, esta dissertação encontra-se estruturada em quatro partes. A Parte I – Enquadramento Teórico, destina-se à análise da importância do sector hoteleiro em Portugal, à apresentação da evolução dos modelos de medição dos recursos humanos no sector hoteleiro e à apresentação de estudos efectuados sobre o conhecimento, aplicação e implementação do BSC.

Na Parte II – Metodologia, são divulgadas as hipóteses levantadas por esta dissertação, bem como o relacionamento entre as mesmas e as questões desenvolvidas no âmbito do questionário proposto para este estudo. Serão ainda mencionados os principais elementos que serviram de base aos resultados apresentados e discutidos na parte subsequente, tais como a amostra, os métodos e as técnicas que melhor se adequam aos objectivos definidos para esta investigação.

Na Parte III – Estudo Empírico, serão apresentados e discutidos os principais resultados alcançados a partir das técnicas estatísticas aplicadas aos dados recolhidos da amostra em estudo, com base na metodologia divulgada na parte anterior.

Na Parte IV – Conclusão, são analisadas as principais conclusões obtidas para cada uma das hipóteses levantadas no presente estudo, indicando ainda, as limitações do presente estudo assim como as sugestões para futuras investigações.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. IMPORTÂNCIA DO SECTOR HOTELEIRO EM PORTUGAL

O Turismo é, enquanto actividade económica, o maior gerador de riqueza e emprego do Mundo e com uma forte componente de recursos humanos. De acordo com o *World Travel & Tourism Council* (2010), o turismo em Portugal representa cerca de 14% do Produto Interno Bruto (PIB) e absorve perto de 19% do emprego, correspondendo a cerca de 943 mil empregos em 2010.

O aumento do número de turistas e a importância estratégica deste sector, traduzida nas receitas que proporciona, na mão-de-obra que ocupa e nos efeitos multiplicadores que induz em várias áreas, tem levado os agentes económicos, perante a concorrência internacional, a adoptar um conjunto de medidas dinamizadoras e criativas, especialmente no âmbito da oferta. (Costa e Gouveia, 2010).

Não existe uma definição consensual de turismo na literatura. Os vários autores estabelecem as definições, tendo em conta a sua perspectiva e os desenvolvimentos existentes. A maioria refere que o turismo é a actividade em que as pessoas se deslocam para um lugar diferente da sua residência permanente, nunca tendo uma duração superior a um ano, seja por férias, negócios ou outra situação e nunca auferindo remuneração (OMT, 2001; Cunha, 2001; Cunha 2006)¹.

Apesar das falhas apontadas às diversas definições, nomeadamente às utilizadas pelos organismos internacionais – Organização Mundial do Turismo (OMT), Gabinete de Estatísticas da União Europeia (EUROSTAT), Organização para a Cooperação e

¹ Em 1991, a OMT apresentou o turismo como uma actividade de pessoas que se deslocam a lugares diferentes da sua residência habitual, com duração não superior a um ano, desde que o motivo principal seja: férias, negócios, ou outra qualquer situação, com a excepção de exercer uma actividade remunerada no lugar visitado. De acordo com Cunha (2001) o turismo pode ser encarado sob um ponto de vista conceptual (o objectivo é encontrar uma definição capaz de fornecer um instrumento teórico que permita identificar as características essenciais do turismo e distingui-lo das restantes actividades) e pode também ser visto sob um ponto de vista técnico (de forma a permitir obter informações para fins estatísticos e legislativos). Para Cunha (2006) quem estabeleceu a melhor e mais elaborada definição de turismo foram os professores suíços da Universidade de Berna, Hunziker e Krapf, em 1942, para os quais o turismo é o conjunto das relações e fenómenos causados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que tais deslocações e estadias não sejam utilizadas para exercer uma actividade lucrativa principal, permanente ou temporária.

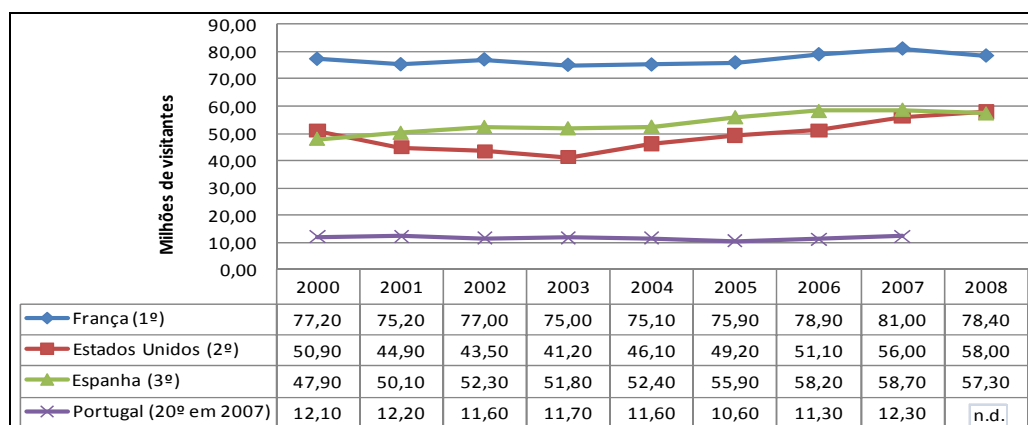
Desenvolvimento Económico (OCDE) e pelos países que elaboram estatísticas de turismo, estas revestem uma importância decisiva, pois permitem adoptar uma terminologia comum entre os vários países e profissionais, tornando possíveis e mais fiáveis as comparações estatísticas turísticas internacionais.

Terá sido com a Revolução Industrial (meados do século XVIII/primeira metade do século XIX) que foram criadas as bases para o turismo que hoje conhecemos. O seu crescimento em Portugal deve-se, segundo Costa e Gouveia (2010), em grande parte, à melhoria das condições de vida dos portugueses, resultantes do aumento do rendimento disponível das famílias, aumento do tempo de lazer, existência de meios de transporte mais rápidos, baratos e eficientes e da rápida difusão dos *mass-media* e da informação. Autores como Cunha (2006) e Matias (2007) analisaram a evolução histórica do turismo em Portugal, dividindo-a em dois grandes períodos históricos: início do século XX e meados do século XX até à actualidade (Apêndice 1).

Nos últimos anos, o turismo tem registado um grande desenvolvimento em Portugal, que é fundamental para a nossa economia, influenciando vários outros sectores de actividade, devido à sua transversalidade. Costa e Gouveia (2010) referem que de acordo com a mais recente Conta Satélite do Turismo 2007-2009, do Instituto Nacional de Estatística (INE), o peso do turismo no Valor Acrescentado Bruto (VAB) da economia situava-se, em 2008, em 5,1%, tendo-se mantido em relação a 2007. Entre 2000 e 2008, o saldo da balança turística foi sempre positivo, apresentando uma evolução favorável e situando-se, em 2008, em cerca de 4,5 mil milhões de euros, o que corresponde a 2,7% do PIB.

De acordo com o Turismo de Portugal (2009), podemos verificar através do Gráfico 1, que Portugal é o 20º maior destino turístico do mundo (com relação a dados do ano 2008, últimos disponíveis até à data).

Gráfico 1: Evolução das chegadas de turistas internacionais a Portugal comparativamente com os três principais destinos (milhões de visitantes)



n.d. – não disponível

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos do Turismo de Portugal até 2008 (2009: 8)

Em 2007, verifica-se que Portugal recebeu 12,3 milhões de visitantes, cujo valor é superior à população residente no país. Portugal é reconhecido como um destino turístico essencialmente pelo seu clima, pela sua história, cultura, tradição, praias, gastronomia e hospitalidade.

Em termos de competitividade, pode ser constatado no *Travel & Tourism Competitiveness Index² 2009* (World Travel & Tourism Council, 2010), que Portugal se encontrava na 17ª posição no ranking global dos 133 países - Quadro 1).

Quadro 1: Rankings e índices de competitividade viagens e turismo 2009

País	Índice Global		Sub-índices					
			Quadro Regulatório		Ambiente empresarial e infra-estruturas		Recursos humanos, culturais e naturais	
	Rank	Pontuação	Rank	Pontuação	Rank	Pontuação	Rank	Pontuação
Suíça	1	5,68	1	6,01	1	5,49	2	5,54
Áustria	2	5,46	4	5,91	6	5,22	7	5,24
Alemanha	3	5,41	13	5,56	3	5,44	9	5,22
França	4	5,34	8	5,67	7	5,22	11	5,13
Espanha	6	5,29	29	5,29	8	5,21	5	5,36
Suécia	7	5,28	12	5,57	14	5,04	8	5,23
Reino Unido	11	5,22	28	5,29	11	5,07	6	5,30
Finlândia	15	5,07	5	5,82	25	4,69	21	4,71
Portugal	17	5,01	15	5,52	24	4,74	16	4,78
Grécia	24	4,91	18	5,49	27	4,66	27	4,58
Itália	28	4,78	46	4,96	26	4,68	22	4,71

Fonte: Adaptado de *Travel & Tourism Competitiveness Index* (2009: 18)

² O *Travel & Tourism Competitiveness Index* tem por objectivo medir os factores e as políticas que tornam atractivo desenvolver o sector das viagens e turismo em 133 países.

Analisando o Quadro 1 e considerando os três sub-índices, Portugal apresenta melhor desempenho competitivo no sub-índice “quadro regulatório” (15ª posição) que abrange os elementos relacionados com medidas de política geralmente sob a esfera da intervenção estatal. De seguida vem o sub-índice que reflecte a dotação do país em termos de “recursos humanos, culturais e naturais” (16ª posição) e, por fim, vem o “ambiente empresarial e infra-estrutura” (24ª posição), que envolve a infra-estrutura *hard* da economia. No “quadro regulatório”, Portugal apresenta-se mais competitivo que alguns países do *top* 10, como a Espanha. Nos “recursos humanos, culturais e naturais” e no “ambiente empresarial e infra-estruturas” está melhor posicionado que a Grécia, Itália e Finlândia.

Quanto às previsões da evolução do turismo em Portugal para 2020, a WTTC (2010) apresentou os resultados representados no Quadro 2.

Quadro 2: Estimativas e projecções dos principais indicadores de turismo em Portugal

Descrição	2010		2020	
	EURbn	%	EURbn	%
Consumo privado em viagens e turismo	10,4	9,1	17,4	9,8
Viagens de negócios	2,5	1,5	4,1	1,6
Despesa pública no sector de viagens e turismo	2,1	6,1	3,1	6,1
Capital investido no sector de viagens e turismo	5,1	13,8	8,8	14,3
Contribuição do turismo no PIB	24,2	14,4	43,7	16,9
Contribuição do turismo sobre o emprego	942,6	18,8	1.198,8	23,2

Fonte: Adaptado de WTCC (2010: 8)

Da análise do Quadro 2, podemos concluir que é esperado que o turismo em Portugal ganhe mais importância na economia nacional daqui a 10 anos, aumentando o seu contributo no PIB, sobre o emprego e sobre as exportações, aliado a factores como o aumento do investimento e da despesa privada e pública no turismo.

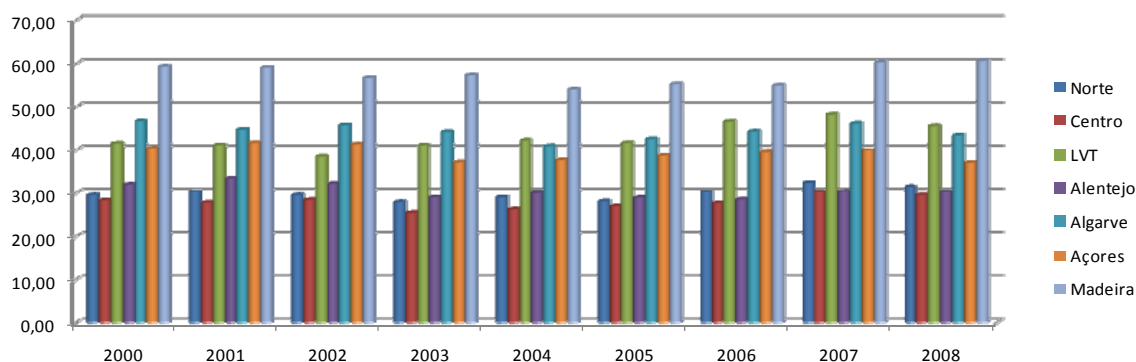
1.1 – Estatísticas do Turismo (Sector Hoteleiro)

Em relação à competitividade turística regional, medida através da taxa de ocupação-cama³, pode-se concluir, através do Gráfico 2, que, no ano 2008, a Região Autónoma da

³ Taxa de Ocupação-Cama (TOC): indicador que permite avaliar a percentagem da capacidade hoteleira total, expressa em camas que foi utilizada em média, durante um ano [TOC = N° de dormidas durante o ano*100)/(N° de camas*365)]

Madeira, Lisboa e Vale do Tejo (LVT) e Algarve foram as regiões mais competitivas (60,60%, 45,40% e 43,30%, respectivamente).

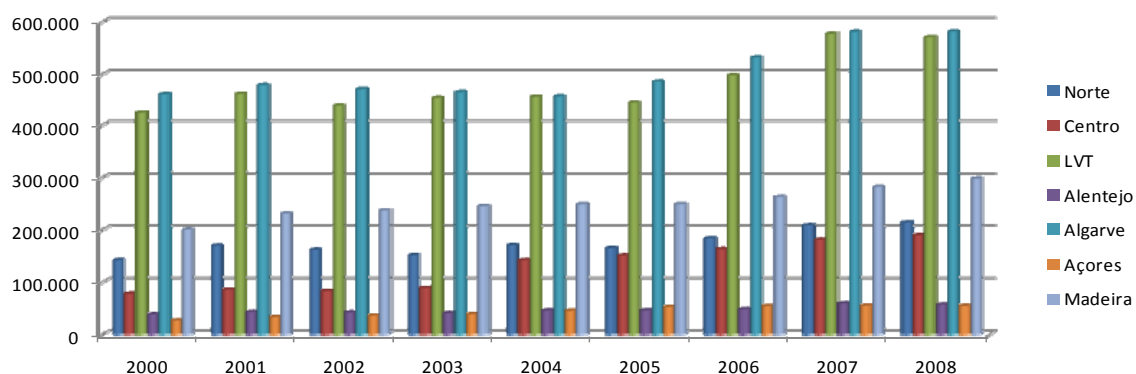
Gráfico 2: Taxa de ocupação-cama por NUTS II⁴ (%)



Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos do Turismo de Portugal (2009: 25)

O turismo é considerado como uma importante fonte de rendimento para Portugal. Em termos de proveitos globais na hotelaria, as regiões portuguesas que mais receitas turísticas geraram, em 2008, medidas sob a forma de proveitos globais na hotelaria por NUTS II, foram as regiões do Algarve e de LVT (581.532 e 570.533 milhares de euros, respectivamente), como pode ser observado no Gráfico 3.

Gráfico 3: Proveitos globais na hotelaria por NUTS II (milhares de euros)



Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos do Turismo de Portugal (2009: 24)

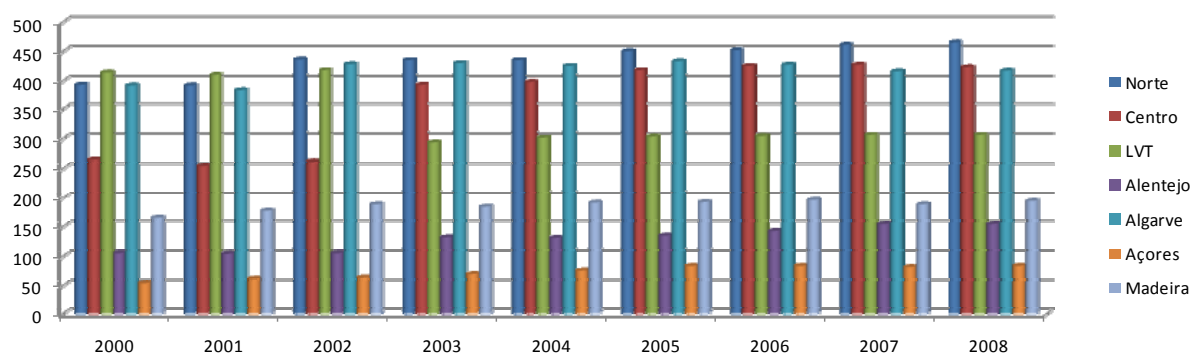
Através do Gráfico 3, verifica-se que no período 2000-2008, de uma forma geral, os proveitos na hotelaria registaram um crescimento positivo, sendo no ano 2008, onde se registaram os maiores proveitos globais, com excepção de LVT, Alentejo e Açores. O Algarve é a região portuguesa que mais proveitos registou com um total de 581.532 milhares de euros em 2008 e aumentou para 581.532 milhares de euros em 2008. De

⁴ NUTS II – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos.

seguida, vem a região de Lisboa com 423.908 milhares de euros em 2000 e 570.533 milhares de euros em 2008. As regiões que menos proveitos geraram foram a Região Autónoma dos Açores (26.576 milhares de euros em 2000 e 54.634 milhares de euros em 2008) e Alentejo (38.223 milhares de euros em 2000 e 56.906 milhares de euros em 2008).

Em termos de oferta turística nacional, medida sob a forma do número de estabelecimentos hoteleiros⁵, pode-se verificar, de acordo com o Gráfico 4, que a região Norte é aquela que detém a maior oferta hoteleira tendo vindo a aumentar nos últimos anos, registando 465 estabelecimentos hoteleiros em 2008.

Gráfico 4: Número de estabelecimentos hoteleiros por NUTS II (número)



Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos do Turismo de Portugal (2009: 18)

Da análise do Gráfico 4, verifica-se que as regiões dos Açores, Alentejo e Madeira são as que detêm a menor oferta hoteleira, tendo vindo a aumentar nos últimos anos (83, 154 e 193 estabelecimentos hoteleiros em 2008, respectivamente).

1.2 – Os recursos humanos no sector hoteleiro

O avanço tecnológico e a internacionalização económica, que pode ser percebida de maneira mais clara pela chegada das grandes cadeias hoteleiras estrangeiras ao país, têm aumentado a concorrência e influenciam a necessidade de mudanças na hotelaria nacional. Desta forma, torna-se imperioso que o sector hoteleiro dê maior importância aos colaboradores, uma vez que destes depende, na maioria das vezes, a satisfação dos clientes. Hoje em dia, os colaboradores participam mais activamente na criação de

⁵ Compreende a hotelaria tradicional: hotéis, pensões, pousadas, estalagens, motéis, hotéis - apartamentos, aldeamentos turísticos e casas de hóspedes.

experiências para os hóspedes, gerindo o momento da entrega do serviço, de forma a atender as suas necessidades específicas.

A importância da gestão de recursos humanos para o desempenho das organizações é conhecida, pelo menos, desde o trabalho de Taylor (1911), em que o desempenho dos colaboradores estava associado a melhores resultados para a empresa. Para este autor, os activos tangíveis da empresa podem gerar valor à medida que são utilizados pela acção humana, portanto, o que vai potencializar a criação de valor nas empresas são as pessoas. Já na maior parte do século XX, a importância das pessoas, tanto na literatura quanto na visão dos gestores, estava relacionada com questões administrativas e operacionais, como o recrutamento, a selecção, a administração de salários e de benefícios. Apenas índices como os de produtividade, absentismo e *turnover* eram medidos (Chiavenato, 2008).

São os colaboradores operacionais, com competências adequadas, actuando mais directamente nos processos internos e em contacto com os clientes, que estarão em melhores condições de contribuir com ideias para a melhoria do desempenho junto desses mesmos clientes. Em 1990, Prahalad e Hamel fizeram referência ao conceito de *core competence* (competência nuclear ou essencial), definindo-a como uma combinação de tecnologias individuais e capacidades de produzir que possibilitam à organização sustentar uma variada linha de produtos ou serviços e que seja de difícil imitação pelos concorrentes, constituindo a sua vantagem competitiva sustentável.

Uma competência nuclear pode ser: um conhecimento técnico, uma tecnologia específica ou um modo de fazer único, capaz de criar valor único para os clientes e que distingue a organização dos seus concorrentes. Os autores referem que a *core competence* não diminui com o uso, pelo contrário, desenvolve-se com a sua utilização e partilha. É única e difícil de ser imitada. Neste contexto, a gestão estratégia de pessoas baseada em capacidades e competências assume a premissa de que a gestão de activos intangíveis é de difícil imitação pela concorrência e que os colaboradores devem agregar valor pelas suas competências, factor crítico de sucesso na actual economia do conhecimento. Esta referência encontra-se esquematizada na Figura 1:

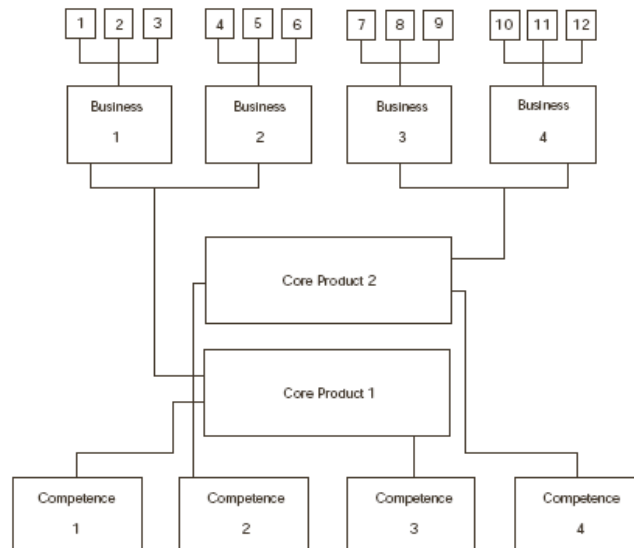


Figura 1: Competências: as raízes da competitividade

Fonte: Prahalad e Hamel (1990: 5).

Na Figura 1, os autores comparam uma organização diversificada a uma grande árvore: o tronco e os ramos maiores são os produtos nucleares; os ramos pequenos são as unidades de negócio; as folhas, flores e fruto são os produtos/serviços finais; o sistema de raízes que fornece a nutrição, o sustento e a solidez, são as competências nucleares.

Foi a relação entre o capital humano e o BSC que levou diversos autores a desenvolver o chamado *scorecard* do capital humano, como forma de gerir o capital humano na execução da estratégia organizacional, ou seja, de vincular as pessoas, a estratégia e os resultados da empresa. (Becker, Huselid e Ulrich, 2001; Rampersad, 2004; Ulrich, Becker e Beatty, 2005; e Bencaleiro, 2006; citados por Sousa *et al.* (2006).

Para Becker, Huselid e Ulrich (2001), a necessidade de responder rapidamente às solicitações dos hóspedes e a valorização da qualidade como característica essencial no serviço, são aspectos a desenvolver nos colaboradores. É atribuído então à área de recursos humanos o papel de recrutar e preparar as equipas de atendimento nos hotéis.

Os mesmos autores referem que a medição de recursos humanos tem como ponto de partida os objectivos estratégicos da organização. Procura-se então, a partir desses objectivos, o processo pelo qual os recursos humanos da empresa criam valor, para atingir os objectivos estratégicos. O passo seguinte é a definição de indicadores para

verificar se cada meta intermediária está a ser atingida. A obtenção e o acompanhamento desses indicadores serão a base para verificar se a área de recursos humanos está a cumprir o seu papel na estratégia da empresa. Os indicadores mostrarão quais as actividades de recursos humanos que estão a criar valor, ou não, para a empresa. Com base nesses resultados, são tomadas as medidas necessárias para que o trabalho da área seja adequado aos objectivos da empresa.

Para Prieto *et al.* (2006) as empresas que apresentarem mais capacidades e predisposição para uma aprendizagem contínua serão aquelas que, no futuro, obterão vantagens competitivas. Será através de investimentos em novas tecnologias, investigação e desenvolvimento de novos produtos e investimentos na valorização dos recursos humanos, que as empresas ganharão capacidade.

2. EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE MEDIÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO SECTOR HOTELEIRO

Com o crescimento do sector de serviços, resultante da evolução da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, não se podem atribuir os resultados das empresas apenas aos seus activos tangíveis, pois não são estes os únicos responsáveis pela sua obtenção.

2.1 – Conhecimento e Gestão do Conhecimento

As mudanças na economia mundial vividas nas últimas décadas que culminaram com a globalização da economia têm vindo a ser abordadas por muitos autores como um período de transição da passagem de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento, onde os recursos económicos tradicionais (terra, capital e trabalho) juntam-se ao conhecimento racional da sua utilização, alterando a estrutura económica das nações e a forma de atribuir valor ao ser humano, único detentor do conhecimento.

Colina *et al.* (2006) refere que, na “Era do Conhecimento”, a gestão do conhecimento assume particular relevância, como instrumento indispensável para facilitar a criação, consolidação e globalização da utilização de conhecimentos para a produtividade e competitividade.

Nos últimos anos, temos então vindo a assistir a uma inversão da importância dos factores de criação de valor no seio da empresa: o valor das empresas dos vários sectores de actividade não reside unicamente nas suas instalações, maquinaria ou edifícios, mas também em aspectos imateriais. Estes aspectos podem ser: a capacidade de inovar e introduzir novos produtos ou serviços no mercado, a competência técnica e motivação do seu pessoal, o seu *know-how*, etc. Pode afirmar-se então que o valor das empresas, actualmente, é dado pelo conjunto dos seus activos tangíveis e intangíveis.

Estes novos factores de criação de valor têm sido reconhecidos na literatura pelo nome de Capital Intelectual. García-Meca e Martínez (2005) definem capital intelectual como o conhecimento, a informação, a propriedade intelectual e a experiência que é utilizada nas empresas, de forma a criar valor. A sua principal característica é ser baseado no conhecimento, assumindo assim uma natureza intangível que o diferencia dos recursos tradicionalmente reconhecidos pelas empresas.

A definição de gestão do conhecimento ainda hoje gera controvérsia entre os autores. O Quadro 3 apresenta uma revisão de definições de conhecimento e gestão do conhecimento, identificando para cada autor as suas definições. Esta revisão baseou-se em artigos de investigação e literatura diversa sobre esta área de investigação.

Quadro 3: Definições de conhecimento e gestão do conhecimento

Autor	Definição apresentada
Nonaka e Takeuchi (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecem o conhecimento como um activo de maior importância na organização; • Fazem distinção entre as duas dimensões do conhecimento: conhecimento tácito e conhecimento explícito. O primeiro é pessoal, dependente do contexto, difícil de formalizar e comunicar e inclui elementos cognitivos e técnicos. Já o conhecimento explícito é transmissível a partir de uma linguagem formal e sistemática; • Reconhecem a gestão do conhecimento como um conjunto de processos e meios para se criar, utilizar e divulgar conhecimento dentro da organização.
Davenport e Prusak (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecem o conhecimento como um activo de maior importância na organização; • Reconhecem a gestão do conhecimento como um conjunto de processos e meios para se criar, utilizar e divulgar conhecimento dentro da organização.
Wong e Aspinwall (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Referem que a gestão do conhecimento representa um pilar indispensável no desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável e obtenção de um posicionamento de excelência no mercado. • O conhecimento, se for devidamente explorado e alavancado pode levar as empresas a tornarem-se mais flexíveis, inovadoras e sustentáveis.

Quadro 4: Definições de conhecimento e gestão do conhecimento (continuação)

Raisinghani e Meade (2005)	<ul style="list-style-type: none">• A gestão do conhecimento diz respeito à criação de estruturas, através de processos, que combinem os recursos tecnológicos mais avançados e o indispensável contributo da resposta humana no processo de decisão.
Dayan e Evans (2006)	<ul style="list-style-type: none">• A gestão do conhecimento é um esforço sistemático para capturar, armazenar, encontrar, reutilizar, criar, transferir e partilhar conhecimento, de forma moderada e completamente integrada nos objectivos organizacionais e operacionais, no sentido de maximizar a inovação e a vantagem competitiva.
Qi et al. (2006)	<ul style="list-style-type: none">• A gestão do conhecimento deve ser usada para efectivamente gerir o conhecimento organizacional, especialmente presente nos processos de negócio. O seu objectivo visa promover as competências da organização, através de processos sistemáticos de criação, manutenção, aplicação, partilha e renovação.
Bueno e Merino (2007)	<ul style="list-style-type: none">• Conhecimento é um conjunto de experiências, saberes, valores, informação em contexto, percepções e ideias que criam determinada estrutura mental no sujeito para avaliar e incorporar novas ideias, saber e experiências.
Plessis (2007)	<ul style="list-style-type: none">• A gestão do conhecimento é uma abordagem planeada e estruturada que permite gerir a criação, partilha, recolha e alavancagem do conhecimento como um bem organizacional, no sentido de reforçar a capacidade da empresa, rapidez e entrega efectiva de produtos ou serviços em benefício dos clientes, de acordo com a estratégia da organização.• Refere que a gestão do conhecimento ocorre a três níveis: individual, em equipa e organizacional.
Gao, Li e Clarke (2008)	<ul style="list-style-type: none">• A gestão do conhecimento numa organização significa a gestão das actividades de conhecimento dos seus colaboradores, que é alcançada através da facilitação, motivação, orientação e suporte do conhecimento dos colaboradores, promovendo e mantendo um ambiente de trabalho agradável.

Fonte: Elaboração própria

Podemos então verificar que a vantagem competitiva de uma organização, nesta “Era do Conhecimento”, depende da sua capacidade de bem gerir esse conhecimento e transformá-lo em acções que incorporem valor aos seus activos intangíveis. Surge, portanto, a necessidade de gerir os recursos humanos, de forma a garantir que todo o seu conhecimento é extraído e mantido na organização, mesmo depois do colaborador a abandonar, uma vez que ser apenas detentor de informação não chega para que as organizações se tornem competitivas. Assim, não basta que as empresas sejam detentoras desses recursos, é fundamental que os mesmos sejam aproveitados e partilhados, o que nem sempre parece fácil. A análise mais detalhada deste assunto aparece em Goman (2002), que afirma que a partilha do conhecimento pode ser difícil, apontando razões como a cultura da organização e os indivíduos que a compõem.

Neste cenário, torna-se essencial investir fortemente em novas tecnologias, na formação dos colaboradores, na criação de equipas de trabalho coesas e apostar, seriamente, na criatividade e na inovação, de forma a permitir uma gestão adequada de todos os recursos da empresa. O resultado obtido por essa gestão, combinando pessoas e tecnologias, pode ser medido em termos de capital intelectual.

2.2 – Conceito e estrutura do capital intelectual

Não existe uma definição consensual do termo “Capital Intelectual” (Cabrita e Vaz, 2006), sendo múltiplas e distintas as definições existentes na literatura. Cada autor apresenta a definição que melhor se adequa ao estudo em questão. A maioria refere que o capital intelectual diz respeito à posse de conhecimentos, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relações com os clientes e destrezas profissionais, que dão às organizações uma vantagem competitiva no mercado. Autores como Edvinsson e Malone (1998), Stewart (1999), Bueno (1999), Navaza e Cabarcos (2007), entre outros, destacaram-se no estudo do capital intelectual.

O Quadro 4 apresenta uma revisão do conceito e da estrutura do capital intelectual, identificando para cada autor as definições consideradas. Esta revisão baseou-se em artigos de investigação e literatura diversa sobre esta área de investigação.

Quadro 5: Definições do conceito e estrutura do capital intelectual

Autor	Definição proposta
<p>Edvinsson e Malone (1998)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para definir capital intelectual comparam a empresa a uma árvore, considerando a parte visível como o tronco, os galhos e as folhas a que está expressa em organigramas, nas demonstrações financeiras e noutros documentos. As raízes, estando debaixo do solo, representam o valor oculto, nem sempre relatado pela contabilidade. • Mencionam que existem factores ocultos que apoiam a empresa: o capital humano (conhecimento, experiência, capacidades e competências dos colaboradores, valores, cultura e filosofia da empresa) e o capital estrutural (os sistemas de informação, o <i>software</i>, as marcas registadas e toda a restante capacidade organizacional que apoia a produtividade do capital humano).
<p>Stewart (1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Define capital intelectual como conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, material intelectual, os quais podem ser utilizados para criar riqueza. Pode entender-se como uma força cerebral colectiva. Refere que é um conceito difícil de identificar, porém, quem o encontra e explora, vence. • Divide o capital intelectual em três grupos: capital humano, capital estrutural e capital cliente.

Quadro 4: Definições do conceito e estrutura do capital intelectual (continuação)

Garcia, Jericó e Salmador (1999)	<ul style="list-style-type: none">• Referem que a primeira referência ao termo “capital intelectual” foi feita em 1969, o qual era entendido como uma acção intelectual, mais do que puro conhecimento ou puro intelecto.• Mencionam que, em 1983, Peter Drucker já destacava a importância do trabalhador intelectual.
Brennan (2001)	<ul style="list-style-type: none">• Enfatizam o papel de criação de valor inerente ao capital intelectual.• Capital intelectual é conhecimento que é transferido de forma a produzir um activo de maior valor acrescentado, aumentando o valor da empresa.
Petty e Guthrie (2000) e Petty e Cuganesan (2005)	<ul style="list-style-type: none">• Utilizam como ponto de partida dos seus estudos a definição de capital intelectual apresentada pela OCDE em 1992, por considerarem que se trata de uma das melhores definições práticas e mais fáceis de trabalhar. Aquela organização considera capital intelectual como o valor económico de duas categorias de intangíveis de uma empresa: o capital organizacional (ou estrutural) e o capital humano.
García-Meca e Martínez (2005)	<ul style="list-style-type: none">• Enfatizam o papel de criação de valor inerente ao capital intelectual, sendo este o conhecimento, a informação, a propriedade intelectual e a experiência que pode ser colocada em prática de forma a criar valor.
Li, Pike e Haniffa (2006)	<ul style="list-style-type: none">• Enfatizam o papel de criação de valor inerente ao capital intelectual.• Capital intelectual é entendido como a detenção de conhecimentos e experiências, conhecimentos profissionais e competências, boas relações e capacidades tecnológicas, que, quando aplicadas, proporcionam às organizações vantagens competitivas.
Beattie e Thomson (2007)	<ul style="list-style-type: none">• O capital intelectual tem uma estrutura tripartida, a qual compreende as seguintes categorias: capital humano, capital externo e capital interno, ou, na sua forma alternativa, competência dos trabalhadores, capital relacional e capital organizacional.
Bueno e Merino (2007)	<ul style="list-style-type: none">• O capital intelectual tem uma estrutura tripartida, a qual compreende as seguintes categorias: capital humano, capital estrutural e capital relacional.
Navaza e Cabarcos (2007)	<ul style="list-style-type: none">• Capital intelectual é todo o conjunto de recursos intangíveis da empresa num determinado momento.• Os conceitos de conhecimento e capital intelectual estão relacionados entre si, já que este último é constituído por todo o conhecimento que cria valor, isto é, todo o conhecimento que pode ser transformado em lucros.• Referem que não se pode considerar todo o conhecimento como capital intelectual, mas todo o capital intelectual é resultado, de forma directa ou indirecta, do conhecimento.

Fonte: Elaboração própria

Tendo evoluído ao longo dos anos, o termo “Capital Intelectual” assumiu uma dimensão cada vez mais importante na competitividade das empresas, como medida do valor criado, que deve ser gerido através da gestão do conhecimento e medido com a utilização de modelos de capital intelectual. De seguida, faremos referência a alguns modelos de medição de Capital Intelectual.

2.3 – Modelos de medição do capital intelectual

Na opinião de Navaza e Cabarcos (2007), o capital intelectual existiu sempre nas empresas, mas apenas agora se vê a sua importância enquanto criador de valor, pois é através dele que se torna possível alcançar vantagens competitivas. Apesar de não existir um consenso quanto à sua definição, é generalizado, que existem diferenças significativas entre o valor das organizações e o valor de balanço, sendo esta diferença atribuída no todo ou em parte ao capital intelectual, o qual carece de ser identificado e medido, daí a importância da sua mensuração.

Vários têm sido os autores que se têm preocupado em apresentar e sistematizar modelos para medir o capital intelectual. Dos modelos existentes, os mais conhecidos são: o *Intangible Asset Monitor* (Sveiby, 1997), o *Skandia Navigator* (Edvinsson, 1997) o *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1992), o *Value Added Intellectual Coefficient* (Pulic, 1998; 2004) e o *Hidden Value*.

A empresa pioneira na divulgação de informação sobre Capital Intelectual foi a consultora sueca “Celemi” (Petty e Cuganesan, 2005). No ano de 1995, esta empresa publicou pela primeira vez em todo o mundo informação sobre activos intangíveis juntamente com os relatórios anuais auditados da empresa. A Celemi reconhecia a dificuldade de medir com segurança os activos de natureza intangível, mas sabia da utilidade desta informação para os *stakeholders*.

Na Figura 2 identifica-se e distingue-se os diversos modelos de medição do Capital Intelectual de acordo com Zambon (2003):

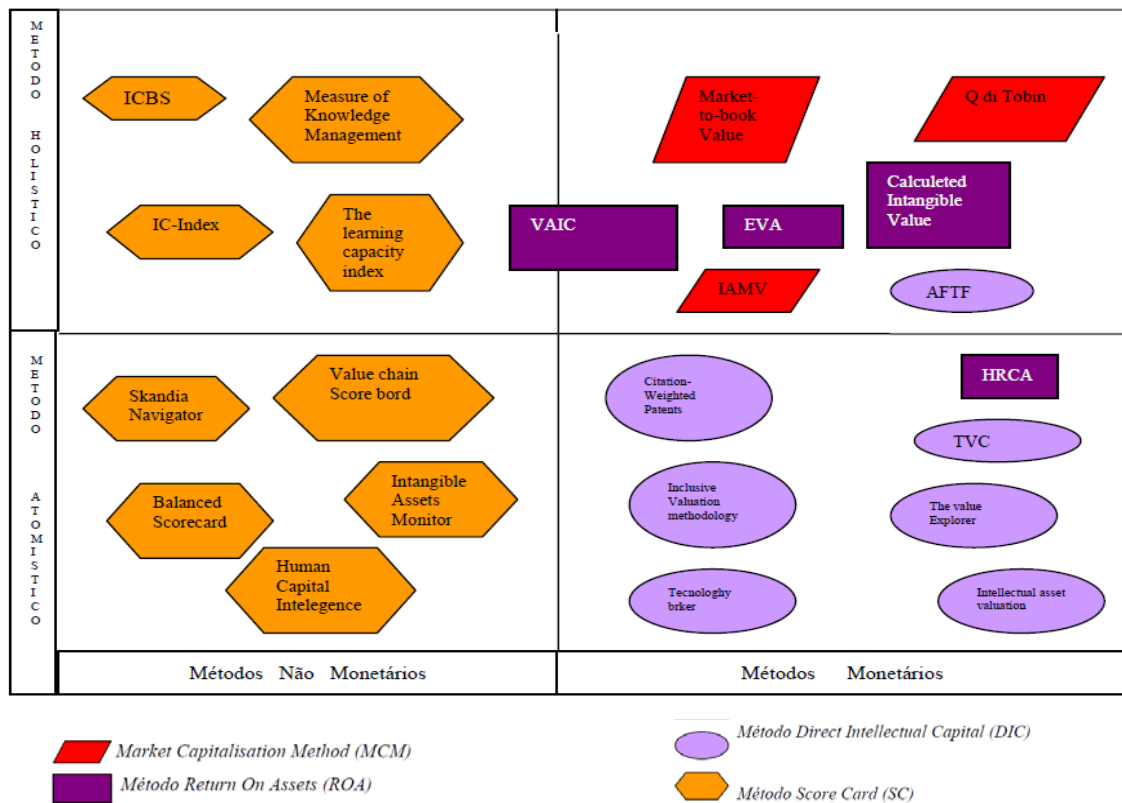


Figura 2: Modelos de medição de capital intelectual

Fonte: Zambon (2003: 158)

Russo (2006) entende que o BSC conjuntamente com o *Intangible Assets Monitor* e o *Skandia Navigator* representam os modelos mais significativos na medição do capital intelectual das organizações.

O BSC

Em 1992, Robert Kaplan e David Norton (professores da *Harvard Business School*), desenvolveram o BSC com o objectivo de ultrapassar algumas lacunas das medidas financeiras tradicionais, dada a nova realidade do mercado: a competitividade baseada no conhecimento.

Através de um estudo efectuado, estes autores verificaram que os gestores das empresas tinham-se apercebido que o uso exclusivo de indicadores financeiros não retratava o desempenho das organizações. A sua vantagem competitiva baseava-se, principalmente, em recursos intangíveis tais como: competências, *know-how*, motivação, inovação, etc.

O BSC é uma sigla que pode ser traduzida para Indicadores Balanceados de Desempenho. O termo “Indicadores Balanceados” resulta do facto de existirem indicadores financeiros e não financeiros. O BSC é então um sistema de gestão estratégica e de avaliação do desempenho que foi desenvolvido com o objectivo de ultrapassar algumas lacunas das medidas financeiras tradicionais.

Para Kaplan e Norton (1992) a metodologia do BSC assenta numa estrutura que permite avaliar o desempenho organizacional, integrando os indicadores em quatro perspectivas fundamentais e que pretendem responder a quatro questões fundamentais:

Quadro 6: As quatro perspectivas do modelo BSC

Perspectiva	Descrição
Perspectiva Financeira	<p>De que forma devemos ser vistos pelos nossos accionistas?</p> <p>Esta perspectiva permite avaliar a eficácia da implementação da estratégia, pelo que se relaciona apenas com indicadores de criação de valor. Contempla os indicadores financeiros mais comuns, tais como: ganhos, perdas, rentabilidade dos capitais próprios, rentabilidade das vendas, etc.</p>
Perspectiva de Clientes	<p>De que forma é que os clientes nos vêem?</p> <p>Identifica e quantifica os valores relacionados com os clientes que podem aumentar a capacidade competitiva da empresa. Nesse sentido, as empresas devem definir os segmentos e os mercados onde actuam e seleccionar um conjunto de indicadores que permitam avaliar as quotas de mercado, a duração da relação comercial, a satisfação dos clientes e a rentabilidade.</p>
Perspectiva dos Processos internos	<p>Em que é que precisamos de ser excelentes?</p> <p>Avalia os processos de negócio, particularmente os mais representativos da cadeia de valor: processos de inovação (novos produtos, produtos patenteados, projectos de I&D), processos operacionais (custos, qualidade e flexibilidade dos processos) e processos de serviço aos clientes (tempo de resposta, custo de reparações, satisfação dos clientes, etc.).</p>
Perspectiva da Aprendizagem e crescimento	<p>Conseguiremos continuar a inovar e a criar valor?</p> <p>Procura identificar os recursos e as infra-estruturas que a organização necessita para criar um desenvolvimento sustentado a longo prazo, isto é, pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Esta perspectiva avalia a capacidade e competência das pessoas, a sua cultura e motivação, os sistemas de informação e as tecnologias utilizadas.</p>

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992)

As quatro perspectivas do BSC de Kaplan e Norton (1992, 1996, 2001, 2005a, 2005b, 2006) permitem fazer um balanço entre:

- indicadores externos, para os accionistas e clientes, e indicadores internos relativos a processos, inovação, aprendizagem e crescimento;
- objectivos de curto prazo e de longo prazo;
- os resultados dos esforços desenvolvidos no passado, objectivos facilmente quantificáveis e os indicadores dos resultados (*performance drivers*) futuros, mais subjectivos;
- os resultados desejados e os indutores desses resultados.

Ao longo do tempo, o BSC tem tido um progressivo desenvolvimento através de uma maior inter-relação e coerência entre os indicadores e a estratégia e visão da empresa, constituindo estas, o centro do modelo como podemos visualizar na Figura 3:

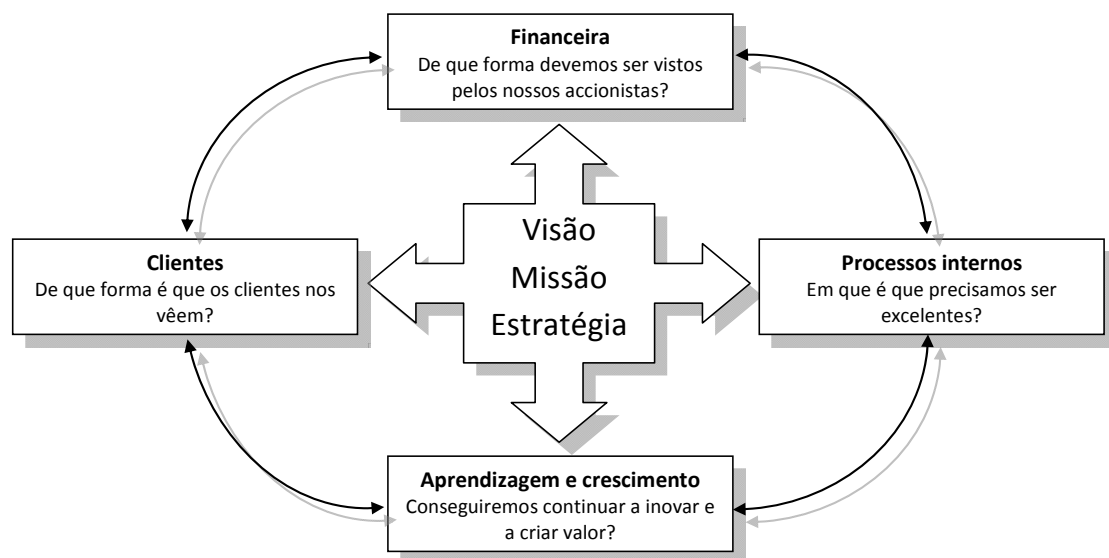


Figura 3: Modelo BSC

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

Kaplan e Norton (1996) afirmam que as linhas de orientação compreendendo a perspectiva financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento, derivam de rigorosas e explicitas traduções da estratégia da organização e são concretizadas em objectivos tangíveis e mensuráveis. Quando o BSC é utilizado com o objectivo de avaliar a *performance*, estamos a medir, constituindo desta forma um dos principais modelos dedicados à avaliação de activos não financeiros, tendo desde 1992 sofrido diversas evoluções.

De acordo com Navaza e Cabarcos (2007), o BSC é mais do que um modelo que permite a avaliação dos intangíveis. É também um sistema de gestão que tem em consideração tanto os indicadores clássicos de uma empresa (financeiros) como os indicadores de capital intelectual (não financeiros).

Sendo o capital humano considerado pelas organizações como o activo mais importante, e sendo fundamental a sua medição, existe uma forte relação entre a gestão do capital humano, a gestão do conhecimento, a gestão do capital intelectual e a perspectiva de aprendizagem e crescimento do BSC, em concreto ao nível da gestão da retenção dos colaboradores e planeamento da força de trabalho (Pinto, 2007). A perspectiva de aprendizagem e crescimento envolve as mudanças e melhorias a realizar para concretizar a missão e visão empresarial.

3. ESTUDOS EFECTUADOS SOBRE O CONHECIMENTO, APLICAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO BSC.

A estrutura do BSC analisada anteriormente representa o modelo original desenvolvido por Kaplan e Norton no início da década de 90, do século passado. Contudo, o modelo do BSC não pode ser copiado, mas sim adaptado a cada organização, em função da sua realidade e actividade. Cada organização terá assim um BSC específico e diferente, existindo já vários estudos sobre a sua aplicação aos diversos sectores de actividade.

A aplicação, implementação, e desenvolvimento de uma ferramenta de gestão estratégica como o BSC tem-se evidenciado em várias empresas de vários sectores de actividade e países.

De seguida, é apresentado o Quadro 6 com as conclusões obtidas por alguns autores de estudos efectuados sobre o conhecimento, aplicação e implementação do BSC em vários países.

Quadro 7: Conclusões obtidas de estudos efectuados sobre o BSC

Autor	Conclusões
<p>Huckstein e Duboff (1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • É importante o conhecimento do BSC por parte da gestão de topo. • Deve-se dar a conhecer o BSC a todos os colaboradores da organização, de forma a estes poderem incorporar melhor o sistema na cultura da organização. • Alguns dos benefícios decorrentes da implementação do BSC são: recompensar o trabalho em equipa e divulgar a estratégia da organização em toda a empresa.
<p>Denton e White (2000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Após a implementação do BSC, os hotéis <i>Hilton</i> alcançaram um excelente sucesso financeiro, reduziram o <i>turnover</i> e melhoraram os processos internos. • O BSC permite identificar os pontos negativos da organização antes que a <i>performance</i> financeira se deteriore e fornece os resultados de um grande número de indicadores, possibilitando uma visão rápida dos assuntos-chave.
<p>Banker, Pottere e Srinivasan (2000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Numa pesquisa que incidiu sobre uma cadeia de hotéis, mostrou-se que a utilização de um sistema de <i>performance</i> como o BSC conduziu a um crescimento da satisfação dos clientes através da implementação de um sistema de incentivos aos colaboradores baseado em indicadores não financeiros.
<p>Sandt, Schaeffer e Weber (2001)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os autores concluíram que um sistema de controlo de <i>performance</i> como o BSC proporcionava uma maior satisfação aos gestores na tarefa de planeamento e controlo de <i>performance</i> de gestão.
<p>Malmi (2001)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O BSC foi utilizado como um método para gerir objectivos e como um sistema de informação. • A ligação dos indicadores com as relações de causa-efeito não era aplicada nem compreendida pelas empresas. • As principais razões apontadas para a adopção do BSC foram: a tradução da estratégia em acção; uma forma de mudança organizacional; abandono ou alteração das práticas tradicionais de gestão.
<p>Doran, Haddad e Chow (2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Há necessidade de um grande dispêndio de recursos e tempo na implementação do BSC.
<p>Davidson et al. (2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe uma relação causal entre o clima organizacional, a percepção dos colaboradores em relação à satisfação do cliente e a receita por quarto disponível. • O foco está na satisfação dos colaboradores, através do uso de medidas de desempenho que reconheçam factores como a aprendizagem e crescimento.
<p>Ittner, Larcker e Randall (2003)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas que utilizavam o BSC apresentavam maior satisfação na utilização do sistema de controlo de <i>performance</i>, mas não tinham melhor desempenho económico. • Mencionam alguns erros cometidos na definição e utilização dos indicadores de desempenho, tais como: indicadores não articulados com a estratégia, indicadores não relacionados com a <i>performance</i> financeira futura, relações causais entre os indicadores não sistematicamente validadas e medições incorrectas.

Quadro 8: Conclusões obtidas de estudos efectuados sobre o BSC (continuação)

<p>Speckbacher, Bischof e Pfeiffer (2003)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria das empresas não teve qualquer contacto com o BSC e apenas 17% o tinham implementado. • A perspectiva de aprendizagem e crescimento é das menos utilizadas. • Foi utilizada a perspectiva ambiental além das 4 principais.
<p>Braam e Nijssen (2004)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O BSC deve ser utilizado em todas as suas abordagens: como um sistema contínuo de gestão da estratégia e <i>performance</i>, para poder melhorar o desempenho da empresa e uma utilização completa da sua abordagem estratégica, conforme recomendação de Kaplan e Norton (2001), isto é, como um processo contínuo de gestão da estratégia e <i>performance</i>.
<p>Nielsen e Sorensen (2004)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 82% dos inquiridos conheciam o BSC embora apenas 20% lhes dessem prioridade. 80% considerava que o BSC simplificava problemas complexos e que permitia identificar e estabelecer as áreas prioritárias de actuação. • As empresas estudadas ainda estavam na fase inicial da implementação do BSC e só parte desta ferramenta é que estava a ser utilizada.
<p>Russo e Martins (2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O BSC era desconhecido na generalidade das empresas estudadas. • A análise do desempenho era feita através de alguns indicadores financeiros e não financeiros, não existindo planeamento estratégico nestas empresas. • As características específicas das organizações de dimensão reduzida e a relação custo-benefício na implementação do BSC tornam inviável a sua implementação.
<p>Evans (2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concluiu que as principais dificuldades na implementação do BSC foram: o não estabelecimento de ligações causais entre o BSC, o não apoio aos colaboradores para este sistema e a adequação do BSC às necessidades individuais de cada organização.
<p>Gomes (2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A implementação do BSC era ainda prematura e praticamente inexistente devido à resistência à mudança, ao facto do principal objectivo ser a resolução de problemas no curto prazo e à falta de ligação do BSC com o sistema de recompensas.
<p>Rautenstrauch (2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A implementação do BSC era fraca, pois a sua abordagem dificilmente podia ser utilizada e implementada em PME devido às suas características específicas, como é o caso da dimensão.
<p>Bedford, Brown e Malmi (2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A utilização das relações causa e efeito do BSC beneficiam a organização. Estes benefícios são atribuídos à discussão e à comunicação adicionais dentro da organização, conduzindo a um consenso maior sobre a estratégia. • Não foram utilizados os mapas estratégicos, talvez por falta de conhecimento sobre este conceito na prática.
<p>Prieto <i>et al.</i> (2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concluíram que existia falta de comprometimento da gestão de topo na implementação do BSC. • As 4 perspectivas não estavam relacionadas; não havia a definição de responsabilidades de cada um no processo de implementação; e o BSC não era visto como um processo contínuo, mas sim um evento único.

Quadro 9: Conclusões obtidas de estudos efectuados sobre o BSC (continuação)

<p>Atkinson (2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A perspectiva de aprendizagem e crescimento é a força motriz do BSC, podendo ser dividida em 5 elementos: capacidade dos colaboradores, estilo de vida e bem-estar dos colaboradores, controlo de ferramentas por parte dos colaboradores, motivação dos colaboradores e alinhamento dos objectivos dos colaboradores.
<p>Philips (2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O aparecimento do BSC enquanto ferramenta de controlo estratégico ajudou as empresas a convergir para um pensamento estratégico. O sucesso organizacional é muito mais do que apenas a rentabilidade e a capacidade de fornecer resultados financeiros de curto prazo.
<p>Kaplan e Norton (2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diversas empresas encontraram dificuldades na implementação do BSC, com o uso significativo de recursos humanos e financeiros, sem obter os resultados desejados. • O desenvolvimento e implementação do BSC não é simples, sendo um dos problemas mais comuns o envolvimento da gestão de topo. Os gestores não devem delegar toda a estratégia do processo de implementação no nível hierárquico intermédio, pois estes podem não estar preparados para entender a estratégia nem o próprio BSC como um todo, não tendo nem a autoridade nem o conhecimento dos processos necessários para o sucesso da implementação. Cada empresa deve adaptar o modelo original do <i>scorecard</i> a cada situação de mercado, segmento de negócio, estratégias de produtos e ambientes competitivos.
<p>McPhail, Herington e Guilding (2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria dos gestores de recursos humanos tinha pouco conhecimento do BSC e não estava familiarizada com o termo "aprendizagem e crescimento" como um sistema de medição de desempenho. • De todos os elementos desta perspectiva, a capacidade dos colaboradores ocupava as taxas mais elevadas do grau de interesse ao contrário das ferramentas ao seu dispor.
<p>Guerra e Lisboa (2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A utilização de indicadores financeiros e operacionais contribuem para a melhoria da competitividade das empresas. A utilização do BSC é mais notória na gestão financeira e menos na gestão dos intangíveis.
<p>Crabtree e DeBusk (2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas ganham maior retorno para o accionista após a adopção do BSC.
<p>Major (2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O BSC foi utilizado na sua plenitude, cumprindo os fins a que se destina: sistema de gestão estratégica destinado a aumentar o controlo de gestão na empresa e como sistema de informação para os gestores.
<p>Quesado e Rodrigues (2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de a generalidade conhecer o BSC, houve uma fraca adaptabilidade desta filosofia em Portugal. A sua não implementação deve-se ao facto de existirem outras ferramentas similares; a não adequação à cultura e missão da organização; e a não obtenção de grandes benefícios com a sua adopção. • Não houve associação entre a localização geográfica, a dimensão e a internacionalização e a utilização do BSC.
<p>Vila, Costa e Rovira (2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de afirmarem que o BSC é desadequado às necessidades de gestão de certas organizações, os autores reconhecem que este sistema oferece muitas vantagens enquanto sistema de medida, comparado com os tradicionais indicadores financeiros.

Fonte: Elaboração própria

3.1 - A importância da perspectiva de aprendizagem e crescimento

Os objectivos estabelecidos nas perspectivas financeiras, do cliente e dos processos internos mostram onde é que a empresa se deve destacar para obter um desempenho excepcional. Os objectivos da perspectiva da aprendizagem e crescimento, por sua vez, oferecem a infra-estrutura que tornará possível a consecução de objectivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Portanto, a capacidade de alcançar metas superiores depende das capacidades organizacionais para a aprendizagem e crescimento (Kaplan e Norton, 1996). Os autores referem, que da sua experiência em construir um BSC para empresas de serviços, a perspectiva de aprendizagem e crescimento divide-se em três categorias principais:

Quadro 10: Categorias principais da perspectiva de aprendizagem e crescimento

Categoria	Descrição
Capacidade dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none">• Fazer o mesmo trabalho repetidamente, com o mesmo nível de eficiência, já não é suficiente para o sucesso organizacional. Se as empresas quiserem crescer além dos níveis actuais de desempenho financeiro, não basta obedecer a procedimentos operacionais padronizados, segundo o ponto de vista dos clientes.• As ideias que permitem melhorar os procedimentos e o desempenho para os clientes advêm cada vez mais dos colaboradores, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização.• O grupo de medidas essenciais para os colaboradores são: a satisfação dos funcionários; a retenção de funcionários; e a produtividade dos funcionários.
Capacidade dos sistemas de informação	<ul style="list-style-type: none">• Esta categoria avalia a disponibilidade actual das informações relativamente às necessidades previstas.• As medidas viáveis de disponibilidade de informações estratégicas são: a percentagem de processos que oferecem <i>feedback</i> em tempo real sobre a qualidade, tempo e custo e a percentagem de funcionários que lidam directamente com o cliente e têm acesso <i>on-line</i> às informações referentes a eles.
Motivação, empowerment e alinhamento	<ul style="list-style-type: none">• Esta categoria evidencia o clima organizacional para motivação e iniciativa dos funcionários.• Mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir.• Como grupo de medidas básicas destacam-se: as sugestões apresentadas e implementadas; as medidas de melhoria; as medidas de alinhamento individual e organizacional; e as medidas de desempenho de equipa.

Fonte: Elaboração própria

Niven (2002) e McPhail, Herington e Guilding (2008) fazem referência a cinco sub-dimensões para a construção da perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Quadro 11: As cinco sub-dimensões da perspectiva de aprendizagem e crescimento

Categoria	Descrição
Capacidade dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Respeita às capacidades inerentes à força de trabalho da empresa. Já Kaplan e Norton (1996) promoveram a necessidade de identificar as competências que são necessárias dentro da empresa para determinar se a mão-de-obra existente tem as capacidades necessárias. • Esta análise representa uma abordagem para determinar necessidades de formação existentes e futuras.
Estilo de vida e bem-estar dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Representa o índice de satisfação do funcionário, abordando factores como o equilíbrio de vida de trabalho e <i>stress</i> no trabalho.
Controlo de ferramentas por parte dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Esta categoria permite efectuar uma avaliação, na medida em que os funcionários têm os equipamentos e as tecnologias disponíveis (por exemplo, computadores) para desempenhar a sua função com eficiência e eficácia.
Motivação dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • É muito importante saber qual o grau de motivação dos funcionários para o melhor interesse da empresa.
Alinhamento dos objectivos dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Em que medida os funcionários sabem e são motivados a cumprir as metas estabelecidas pela empresa.

Fonte: Elaboração própria

É de notar que não foi identificado na literatura nenhum estudo empírico que valide estas cinco sub-dimensões. No entanto, a estrutura de Niven representa uma estrutura útil para a elaboração do seu estudo. Já no trabalho de Kaplan e Norton (1996) se defendia o desenvolvimento de medidas abordando todos estes elementos para fornecer uma visão global de como a organização se relaciona com a perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Uma pesquisa desenvolvida por Davidson (2003) sugere que existe uma relação positiva entre clima organizacional e satisfação do cliente, indicando o benefício de identificar o grau de percepção dos colaboradores em relação à satisfação dos clientes e os relatórios de satisfação dos clientes. Estudando a qualidade de serviço num hotel, medida através da satisfação dos clientes, o autor pôde prever o desempenho do hotel.

No seu estudo em 2002, Davidson *et al.* inquiriram 1.443 colaboradores de 14 hotéis australianos, verificando que existe uma relação causal entre o clima organizacional, a percepção dos colaboradores em relação à satisfação do cliente e a receita por quarto disponível (*RevPAR*). O clima organizacional assegurou uma variação de 30% na variação da percepção dos colaboradores em relação à satisfação dos clientes. Além disso, a percepção dos colaboradores relativamente à satisfação dos clientes assegurou uma variação de 23% na variação do *RevPAR*⁶ entre hotéis. Este estudo apoia-se no facto da importância residir na satisfação dos colaboradores através do uso de medidas de desempenho que reconheçam factores como a aprendizagem e crescimento.

Evans (2005) refere na sua pesquisa que o não estabelecimento de ligações causais entre o BSC e o não apoio a colaboradores para este sistema foram identificados como potenciais dificuldades na implementação do BSC. O autor verificou ainda que adequar a metodologia BSC às necessidades individuais de cada organização é imperativo para uma aplicação bem sucedida.

Num estudo realizado por Atkinson (2006) é salientada a importância da perspectiva de aprendizagem e crescimento como força motriz do BSC. O autor descreve como é que esta perspectiva orienta os processos internos que, por sua vez, servem os clientes os quais fornecem as receitas para ir ao encontro das necessidades dos *stakeholders*. De acordo com este autor, a perspectiva de aprendizagem e crescimento do BSC também pode ser dividida em cinco elementos: capacidade dos colaboradores, estilo de vida e bem-estar dos colaboradores, controlo de ferramentas por parte dos colaboradores, motivação dos colaboradores e alinhamento dos objectivos dos colaboradores.

3.2 – Alguns indicadores propostos

Neste ponto do trabalho são apresentados alguns indicadores propostos por vários autores, que podem ser utilizados na perspectiva de aprendizagem e crescimento do BSC. Esses indicadores estão divididos em três categorias: indicadores de capacidade dos funcionários; indicadores de capacidade dos sistemas de informação; e indicadores de motivação, *empowerment* e alinhamento (Quadro 9).

⁶ É a abreviação, em português, para *Revenue per Available Room*, ou Receita por Apartamento Disponível. É um índice muito utilizado na indústria hoteleira para se avaliar e comparar as receitas de hotéis.

Quadro 12: Indicadores sugeridos para a perspectiva de aprendizagem e crescimento

Categoria	Indicadores	Autores
Capacidade dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> Satisfação dos colaboradores Retenção dos colaboradores Produtividade por colaborador Tempo necessário para que os colaboradores atinjam os patamares de competência exigidos 	Kaplan e Norton (1996)
	<ul style="list-style-type: none"> Lucratividade por colaborador 	Edvinsson e Malone (1998)
	<ul style="list-style-type: none"> Idade média dos colaboradores 	Edvinsson e Malone (1998); Olve, Roy e Wetter (1999)
	<ul style="list-style-type: none"> Rotatividade média por colaborador 	Bogan e English (1996); Edvinsson e Malone (1998); Gates (1993); Kaydos (1999); Olve, Roy e Wetter (1999); Takashina e Flores (1997)
Capacidade dos sistemas de informação	<ul style="list-style-type: none"> Investimento em tecnologias de informação por colaborador 	Edvinsson e Malone (1998); Olve, Roy e Wetter (1999)
	<ul style="list-style-type: none"> Novos equipamentos adquiridos 	Edvinsson e Malone (1998); Olve, Roy e Wetter (1999)
	<ul style="list-style-type: none"> Valor dos sistemas de informação do hotel 	Edvinsson e Malone (1998)
	<ul style="list-style-type: none"> Contratos por colaborador na área de tecnologias de informação 	Edvinsson e Malone (1998)
	<ul style="list-style-type: none"> PC's por colaborador 	Edvinsson e Malone (1998)
	<ul style="list-style-type: none"> % de colaboradores que lidam directamente com clientes e têm acesso <i>online</i> às informações referentes a eles 	Kaplan e Norton (1996)
	<ul style="list-style-type: none"> Nº de postos de trabalho informatizados 	Edvinsson e Malone (1998)
Motivação, empowerment e alinhamento	<ul style="list-style-type: none"> Motivação dos colaboradores 	Kaplan e Norton (1996)
	<ul style="list-style-type: none"> Nº de sugestões por colaborador 	Bogan e English (1996); Kaplan e Norton (1996)
	<ul style="list-style-type: none"> Nº de sugestões por colaborador implementadas 	Kaplan e Norton (1996)
	<ul style="list-style-type: none"> Nº de horas de formação/ano por colaborador 	Edvinsson e Malone (1998)
	<ul style="list-style-type: none"> Determinação dos funcionários para alcançar os objectivos 	Kaplan e Norton (1996)
	<ul style="list-style-type: none"> Despesas formação/nº colaboradores 	Edvinsson e Malone (1998); Olve, Roy e Wetter (1999)
	<ul style="list-style-type: none"> Tempo de formação (dias/ano) 	Edvinsson e Malone (1998)
	<ul style="list-style-type: none"> Envolvimento nas decisões 	Kaplan e Norton (1996)
	<ul style="list-style-type: none"> Índice de alinhamento das metas pessoais com o BSC 	Kaplan e Norton (1996)

Fonte: Elaboração própria

PARTE II – METODOLOGIA

Esta parte do trabalho dedica-se à apresentação dos elementos relativos aos dados recolhidos, bem como aos métodos e técnicas utilizados que, tendo em conta a revisão de literatura efectuada, apoiam os resultados da investigação empírica. Desta forma, são apresentadas as hipóteses levantadas por esta pesquisa, é referida a forma como os dados foram recolhidos, quais os elementos relativos à concepção do questionário, são apresentados os elementos relativos à dimensão da amostra, além de outros dados referentes à análise estatística. Por fim, expõem-se as técnicas utilizadas para o tratamento dos dados com base nos objectivos previamente definidos para este estudo.

4. HIPÓTESES DE ESTUDO

A pesquisa iniciou-se com a definição da hipótese base:

Hipótese H0: Os modelos de desempenho dos recursos humanos baseados no BSC influenciam positivamente a *performance* dos hotéis portugueses de quatro e cinco estrelas.

A partir desta hipótese, deduzimos as sub-hipóteses seguintes:

- H1: Os directores de hotéis reconhecem positivamente a importância dos modelos baseados no BSC e sentem necessidade de os utilizar para a medição de desempenho dos recursos humanos.
- H2: Os sistemas de medição baseados no BSC beneficiam a rentabilidade dos hotéis portugueses de quatro e cinco estrelas.
- H3: Os indicadores baseados no BSC influenciam positivamente o controlo dos recursos humanos.
- H4: Os indicadores baseados no BSC influenciam positivamente a motivação dos recursos humanos.

Foi concebido um questionário, dividido em 4 partes, incluindo as questões de enquadramento, para dar resposta às hipóteses levantadas na presente investigação. Foram também efectuadas entrevistas a especialistas da área hoteleira, com o intuito de

obter informações sobre os modelos de medição de desempenho baseados no BSC e de contribuir para a elaboração do questionário a enviar aos hotéis.

4.1 – Entrevistas

Foram realizadas entrevistas pessoais semi-estruturadas a dois especialistas do sector hoteleiro, com o objectivo de se obter uma melhor percepção da divulgação das novas abordagens de modelos de gestão no nosso tecido empresarial e da sua aplicabilidade às unidades hoteleiras portuguesas de quatro e cinco estrelas.

As entrevistas foram semi-guiadas, permitindo aos entrevistados responder às questões previamente definidas e, em simultâneo, falarem livremente sobre os assuntos pretendidos (Quadro 10). Os conhecimentos adquiridos durante as entrevistas contribuíram para a elaboração do questionário a ser enviado aos hotéis e direccionado à realidade da população-alvo.

Quadro 13: Entrevistas efectuadas

Entrevista	Data	Responsável
1	Consultor na implementação do BSC	Dr. Vítor Toricas
2	Consultor na área do turismo	Dr. Sanchos Silva

Fonte: Elaboração própria

Estas entrevistas foram sujeitas a uma análise qualitativa em termos de conteúdo (atendendo a que foram reduzidas), de forma a ajudar a solucionar a problemática apresentada.

4.2 – A concepção do questionário

A recolha dos dados primários foi efectuada através da observação indirecta, com base nas respostas a um questionário dirigido a uma amostra de hotéis portugueses da categoria de quatro e cinco estrelas. O acesso a estes hotéis foi efectuado via *e-mail*. A colaboração foi iniciada através de um pedido encaminhado para este fim específico, o qual foi consentido (Apêndice 2).

Alguns estudos realizados neste campo utilizaram o questionário como método de recolha de dados, quer para analisar a opinião de directores hoteleiros quer para analisar a implementação do modelo BSC (Davidson *et al.*, 2002; Ittner, Larcker e Randall, 2003; Speckbacher, Bischof e Pfeiffer 2003; Braam e Nijssen, 2004; Russo e Martins, 2005; Gomes, 2006; Rautenstrauch, 2006; Bedford, Brown e Malmi, 2006; Guerra e Lisboa, 2008; Quesado e Rodrigues, 2009; Vila, Costa e Rovira, 2010).

Atendendo ao elevado número de hotéis que constituem a amostra seleccionada para o estudo, à sua dispersão geográfica (todo o território nacional) e ao tipo de respostas que pretendíamos obter, entendeu-se que deveríamos optar pela utilização de questionários.

Relativamente ao formato das perguntas existiam basicamente duas opções: uma questão aberta ou uma questão de escolha múltipla. O último formato tem a vantagem dos resultados serem mais simples de verificar, no entanto, tem a desvantagem de se perder informação. Apesar da desvantagem das perguntas fechadas, foi decidida a utilização desta tipologia. Relativamente aos tópicos a testar, foram incluídas 26 questões com base na literatura revista. Sobre a estrutura dos questionários, ou seja, sobre a sequência das questões, Mattar (1994) recomenda que se devem utilizar questões gerais no início do questionário, deixando as específicas para depois, fechando, desta forma, o foco gradualmente.

O questionário (Apêndice 3) foi estruturado em 4 partes:

- Na parte I, é feito o enquadramento geral do hotel (nome, localização geográfica, número de colaboradores, número de quartos, capital social, volume de negócios, activo e capital próprio) e a caracterização dos inquiridos (função desempenhada), perfazendo um total de 9 questões;
- Na parte II incluíram-se 5 questões para aferirmos sobre o conhecimento e grau de concordância em relação ao BSC;
- Na parte III, incluímos 7 perguntas para saber quem é responsável pelos recursos humanos no hotel, de que forma é efectuada a avaliação de desempenho dos mesmos e quais os sistemas de avaliação de desempenho utilizados, em cada um dos hotéis inquiridos;

- Na última parte, composta por 5 questões, procura-se conhecer quais os factores que dificultam um sistema de avaliação de desempenho pelo BSC e qual o grau de importância atribuído a cada um dos indicadores apresentados da perspectiva de aprendizagem e crescimento.

No questionário, optou-se por utilizar um modelo baseado numa escala de *Likert*, de 1 a 6 valores, do “discordo totalmente” (1) ao “totalmente de acordo” (6), tal como apresentado na Figura 4.



Figura 4: Escala 1 utilizada no questionário

Fonte: Elaboração própria

Em algumas partes do questionário, foi também utilizado o mesmo tipo de escala, apresentando-se, no entanto, classificada em termos de “sem importância” (1) ao “muito importante” (6), conforme Figura 5.



Figura 5: Escala 2 utilizada no questionário

Fonte: Elaboração própria

4.3 – Dados relativos à amostra e outros dados do estudo

Para a concretização deste estudo foi obtida através do Turismo de Portugal, uma listagem de 291 hotéis, dos quais 241 são de quatro estrelas e 50 são de cinco estrelas. Esta base de dados continha a seguinte informação: nome do hotel, número de estrelas, morada, código postal, número de telefone, fax, *email* e *website*. A listagem fornecida incluía hotéis localizados tanto no continente como nas regiões autónomas dos Açores e Madeira.

O estudo a desenvolver centra-se no sector hoteleiro, tendo sido definida como população o conjunto de hotéis de quatro e cinco estrelas, situados no território português. Da consulta à listagem obtida, seleccionámos as unidades hoteleiras que reuniam as condições pretendidas, num total de 291 e que constitui a população-alvo.

A opção por este tipo de hotéis ficou a dever-se ao conhecimento obtido através das entrevistas, em que foi salientado o facto de, em termos gerais, apenas este tipo de unidades hoteleiras terem conhecimento do modelo BSC e iniciado algumas abordagens sobre a sua aplicabilidade.

Após as várias diligências efectuadas no sentido de obter o número máximo de respostas aos questionários, foram recepcionadas, no total, 103 respostas, via *e-mail* e através do *link* onde o questionário foi disponibilizado *online*.

Ao analisar a parte I do questionário, conseguimos averiguar qual o perfil das pessoas que se encarregaram do seu preenchimento. Deste modo, verificamos que 83,50% dos respondentes ao questionário detinham a função/cargo de Directores Gerais, seguindo-se os Directores de Recursos Humanos com 16,50%.

Para caracterizar os hotéis inquiridos (Apêndice 4) iremos ter em conta os seguintes aspectos: localização geográfica, número de colaboradores e número de quartos. Relativamente à localização geográfica, verificou-se uma maior concentração de respostas no distrito de Lisboa e, em segundo lugar, no distrito de Faro. Mais detalhadamente apresentamos, no Quadro 11, a posição em termos de distrito dos 103 hotéis respondentes.

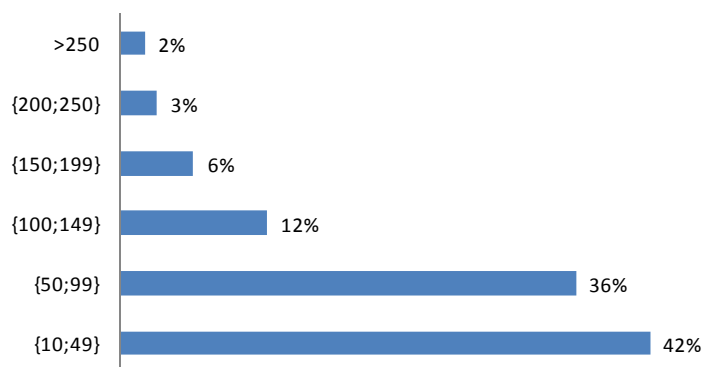
Quadro 14: Número de hotéis inquiridos por localização geográfica

Distrito	Número
Aveiro	4
Braga	2
Castelo Branco	1
Coimbra	2
Évora	2
Faro	22
Leiria	3
Lisboa	33
Portalegre	2
Porto	10
Região Autónoma da Madeira	8
Região Autónoma dos Açores	2
Santarém	3
Setúbal	2
Viana do Castelo	4
Viseu	3
Total	103

Fonte: Elaboração própria

Em seguida, classificando os hotéis pelo número de colaboradores e delimitando os mesmos em 6 intervalos (entre 10 e 49, 50 e 99, 100 e 149, 150 e 199, 200 e 250 e mais de 250 colaboradores) observamos através do Gráfico 5 que cerca de 78% dos hotéis estudados não ultrapassam os 100 colaboradores.

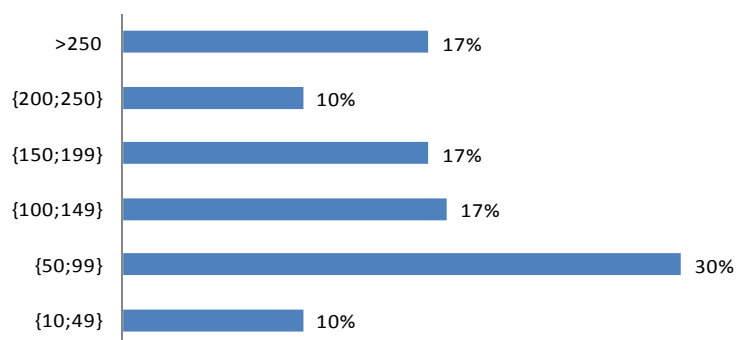
Gráfico 5: Proporção do número de pessoas ao serviço nos hotéis inquiridos



Fonte: Elaboração própria

Por fim, é apresentado o Gráfico 6 com a classificação dos hotéis pelo número de quartos e delimitando os mesmos em 6 intervalos (entre 10 e 49, 50 e 99, 100 e 149, 150 e 199, 200 e 250 e mais de 250 quartos):

Gráfico 6: Percentagem de quartos nos hotéis inquiridos



Fonte: Elaboração própria

Através da análise do Gráfico 6 é possível constatar que a percentagem do número de quartos existentes nos 103 hotéis inquiridos encontra-se dispersa. No entanto, destacam-se 30% dos hotéis que dispõem de 50 a 99 quartos.

4.4 – Método de pesquisa e técnicas utilizadas

O método de pesquisa utilizado baseou-se na recolha de dados e de informação necessária para dar resposta ao objecto de investigação. Para o efeito realizaram-se consultas bibliográficas, entrevistas e um questionário.

Relativamente à bibliografia, foram consultadas obras editadas, artigos publicados em revistas da especialidade, endereços electrónicos e monografias. Ao nível da evidência empírica foram efectuadas entrevistas a especialistas do sector hoteleiro e foi distribuído um questionário aos directores dos hotéis portugueses de quatro e cinco estrelas.

4.5 - Método de recolha de dados

Após a elaboração de uma primeira versão do questionário, este foi submetido a um primeiro teste, com a colaboração de dois directores hoteleiros, que, gentilmente, se disponibilizaram a efectuar uma primeira filtragem, no sentido de tornar o questionário mais perceptível para o público-alvo. Seguiram-se algumas conversas informais que permitiram esclarecer algumas dúvidas, ainda existentes, sobre a especificidade do ramo hoteleiro e melhorar o questionário até se chegar à versão final.

Uma vez definida a população-alvo e elaborado o questionário, procedeu-se numa primeira fase, ao envio do mesmo via *e-mail*, durante o mês de Novembro e Dezembro de 2009, juntamente com uma carta dirigida a todos os directores hoteleiros. Este processo foi posteriormente repetido por mais 3 vezes.

Acompanhado de um pedido de colaboração, solicitava-se uma leitura atenta do questionário antes do seu preenchimento, tendo-se referido o nosso interesse na resposta, já que a mesma se destinava a fins de investigação.

Com vista ao aumento do número de respostas, numa segunda fase, procedeu-se à elaboração de um questionário *online* e enviou-se o *link* do mesmo para os hotéis que até então não tinham dado resposta via *e-mail*.

Procedeu-se, ainda, numa terceira fase, à realização de telefonemas para alguns dos hotéis que até então se encontravam numa situação de resposta parcial, solicitando que terminassem o preenchimento integral do questionário.

Sabia-se, à partida, que os temas tratados no questionário não eram de fácil resposta e que a sua dimensão era um pouco extensa, mas havia também consciência da necessidade dessa informação. É sabido que a taxa de respostas a questionários é muito baixa; daí, as insistências redobradas.

A recepção dos questionários ocorreu entre os meses de Dezembro/2009 e Março/2010. O número de questionários recebidos ascendeu a 103. De acordo com os objectivos da dissertação, a dimensão da amostra, afigura-se suficiente para podermos efectuar as análises estatísticas necessárias para testar as hipóteses, uma vez que corresponde a uma taxa efectiva de resposta de 35% da população-alvo.

4.6 – Tratamento da informação recolhida

Foi efectuado o tratamento estatístico sistemático dos dados dos questionários, utilizando técnicas e *software* adequados - *Predictive Analytics SoftWare (PASW) Statistics*, versão 18.0, e a subsequente análise e interpretação da informação tratada. As respostas aos questionários foram introduzidas no *software* de tratamento estatístico, devidamente parametrizado para a análise que se pretendeu efectuar, possibilitando uma adequada interpretação dos resultados obtidos. Posteriormente, foi utilizada a folha de cálculo *Excel 2007* a fim de poderem ser realizados diversos quadros e gráficos.

4.7 - Método de análise dos dados

No caso em apreço, atendendo ao número de variáveis que se pretendem analisar simultaneamente e ao estudo que se pretende elaborar, foi utilizada a análise univariada, onde cada variável é tratada separadamente, utilizando-se a estatística descritiva e a análise exploratória de dados. Com a análise exploratória de dados deseja-se alcançar a exploração dos dados para descobrir ou identificar os aspectos ou padrões de maior interesse e a representação dos dados de forma a destacar esses mesmos aspectos (Murteira, 1993).

O cálculo das principais características amostrais (ex: média, moda, mediana e desvio padrão) adequadas ao tipo de variável em causa, a organização dos dados em tabelas de frequências e as representações gráficas, são predominantemente usadas na análise univariada, onde apenas se podem procurar pistas e evidências.

Após a codificação e processamento de toda a informação contida nos questionários foi seleccionada a metodologia de análise da mesma, atendendo aos seguintes aspectos:

- a natureza das perguntas – abertas ou fechadas;
- a escala de medida em que foram definidas as variáveis: “nominal – dados classificados por categorias não ordenadas” ou “ordinal – dados classificados por categorias ordenadas”;
- análise de uma variável de uma vez;
- análise de duas ou mais variáveis.

Análise univariada dos dados

As variáveis resumem-se a dois tipos: nominais e ordinais. Temos, assim, dados predominantemente quantitativos. As variáveis apresentam-se numa escala de opinião de 1 a 6 (1 – sem importância; 2 – pouca importância; 3 – alguma importância; 4 – importância média, 5 – importante e 6 – muito importante), ou seja, trata-se de uma escala de medida ordinal. Os códigos numéricos são utilizados para diferenciar as categorias.

A medida de localização e a medida de dispersão utilizada foram, respectivamente, a média e o desvio padrão. Foram ainda calculadas a distribuição das frequências absolutas e relativas e elaboradas representações gráficas tradicionais.

Análise multivariada dos dados

Este tipo de análise lida com dados que tenham a observação de mais do que duas variáveis. Consequentemente, apresenta duas grandes vantagens, quando comparada com a análise univariada ou bivariada: ao trabalhar várias variáveis em simultâneo, permite, através da neutralização de variáveis, perceber o seu comportamento e até que ponto umas explicam outras, simplifica a estrutura dos dados e sintetiza as informações

quando o número de variáveis envolvidas é grande, facilitando o entendimento do relacionamento existente entre as várias variáveis em estudo.

Este tipo de análise caracteriza-se pela existência de relações entre mais de duas variáveis. No âmbito deste tratamento estatístico foi utilizada a análise factorial baseada no método das componentes principais, com recurso à rotação *varimax*, que maximiza a variância entre os factores para a rotação das matrizes factoriais.

O método da análise multivariada, baseada nas componentes principais, tem como objectivo a redução do número de variáveis que possam explicar o fenómeno em causa sem perda de informação relativamente aos dados originais. Os factores são calculados através de uma medida de associação (coeficiente de correlação) que transforma um conjunto de variáveis correlacionadas em variáveis não correlacionáveis (componentes principais), resultantes de conjugações lineares do conjunto inicial. Assim, o primeiro factor explica o máximo possível da variância dos dados originais, o segundo explica o máximo da variância ainda não explicada e assim sucessivamente.

A utilização do *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO) é outra estatística relevante na análise factorial. O valor de KMO situa-se entre 0 e 1, e quanto mais próximo da unidade, maior será a adequação dos dados à análise factorial em estudo.

A análise do gráfico *scree plot* é um recurso auxiliar que representa, a partir do eixo das abcissas, o número de factores que deve ser utilizado para fins de extracção. O ponto a partir do qual se verifica uma quebra distinta da inclinação da curva identifica o número máximo de factores que resulta da análise factorial efectuada.

As técnicas de análise multivariada têm grande aceitação no seio das ciências sociais, para a análise de correlações entre variáveis medidas por meio de escalas de ponderação (Hill e Hill, 2008). Embora sejam recomendadas para amostras de grande dimensão, uma regra simples, também indicada por Hill e Hill (2008), é que o rácio entre o número de variáveis e o número de casos seja de pelo menos 0,20, o que se verifica neste estudo.

Modelo de Equações Estruturais

O modelo de equações estruturais (SEM, do inglês *Structural Equation Modeling*) é formado por um conjunto de técnicas estatísticas multivariadas, abrangendo várias metodologias simultaneamente, como a regressão, a análise de covariância, *path analysis*, análise factorial confirmatória, entre outras.

Comparada com a regressão e com a análise factorial, o modelo de equações estruturais é uma técnica relativamente nova que tem vindo a ser explorada em várias áreas de estudo como: contabilidade, educação, marketing, psicologia, sociologia, administração, saúde, demografia, comportamento organizacional, biologia e genética.

Esta técnica distingue-se das outras devido a duas características principais:

- estimação de múltiplas e inter-relacionadas relações de dependência, ou seja, a estimação de várias equações de regressão múltipla interdependentes de modo simultâneo, pela especificação do modelo estrutural;
- a possibilidade de considerar variáveis observadas com erro de medição e variáveis não observadas, ou variáveis latentes: variáveis teóricas que só podem ser estimadas indirectamente através de variáveis observadas (Hair *et al.*, 1998).

As relações propostas são traduzidas por equações estruturais da forma (semelhantes às equações de regressão linear):

$$y_j = a_i x_i + \varepsilon_i$$

em que:

x - variável exógena ou independente

y - variável endógena, latente ou dependente

ε - erro de medição

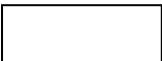
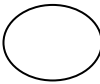




Podemos assim verificar que este modelo permite estabelecer e confirmar, simultaneamente, várias relações lineares. Este método é particularmente útil quando uma variável dependente se torna independente em relações subsequentes de dependência. Esse conjunto de relações - cada uma com variáveis dependentes e independentes - é a base do modelo de equações estruturais (Hair *et al.*, 1998).

O modelo de equações estruturais admite um grande número de variáveis exógenas e endógenas ou observadas. A validade do modelo pode ser confirmada

(estatisticamente), permitindo conclusões para a hipótese inicialmente estabelecida. Este modelo além de levar em conta as interações causais entre as variáveis, leva também em conta o erro de mensuração (grau onde as variáveis que podem ser medidas não descrevem perfeitamente grupos de variáveis que não são medidos directamente, denominados construtos latentes).

O diagrama de caminhos é uma representação gráfica de um modelo de equações estruturais. Uma das principais vantagens desta representação é que as relações entre as variáveis podem ser visualizadas. Para entender melhor o diagrama de caminhos é necessário definir os símbolos utilizados, que são apresentados no Quadro 12.

Quadro 15: Símbolos padrão utilizados no diagrama de caminhos

Símbolo	Descrição
 Quadrados ou rectângulos	<ul style="list-style-type: none"> Representam as variáveis independentes (variáveis observadas), que são as variáveis medidas pelo investigador. Uma variável observada é o valor observado de um item ou questão específica, obtida das respostas a um questionário, por exemplo ou a partir de observações feitas pelo investigador.
 Círculos	<ul style="list-style-type: none"> Representam as variáveis (construtos) latentes de 2ª ordem (variável não observada). Factor é outro termo utilizado para representar variáveis latentes. São livres de erros.
 Elipses	<ul style="list-style-type: none"> Representam as variáveis (construtos) latentes de 1ª ordem (variável não observada). Factor é outro termo utilizado para representar variáveis latentes. São livres de erros.
 Seta	<ul style="list-style-type: none"> Indica o caminho ou a relação de uma causa entre duas variáveis e um efeito directo entre elas. Por exemplo, $X \rightarrow Y$, X afecta Y de um modo unidireccional.
 Duas setas	<ul style="list-style-type: none"> Representam a relação bidireccional entre duas variáveis. Por exemplo, $Y1 \rightleftarrows Y2$, a influência entre Y1 e Y2 é bidireccional
 Seta com duas pontas	<ul style="list-style-type: none"> Representa a correlação ou covariância, $X_1 \leftrightarrow X_2$ duas variáveis são assumidamente covariantes, mas não há mais uma hipótese específica de como essa correlação aparece.

Fonte: Elaboração própria

PARTE III – ESTUDO EMPÍRICO

Esta parte do trabalho destina-se a apresentar e discutir os principais resultados obtidos a partir dos dados recolhidos com recurso às entrevistas pessoais semi-estruturadas e ao questionário. Para tal, são apresentados os resultados relativos às hipóteses definidas anteriormente, tendo sido utilizadas a análise descritiva e duas técnicas de análise multivariada, nomeadamente, a análise de consistência interna e a análise factorial. Por fim será elaborado um projecto de modelo de equações estruturais a partir dos dados obtidos pela análise multivariada.

5. IMPORTÂNCIA DOS MODELOS DE DESEMPENHO DOS RECURSOS HUMANOS BASEADOS NO BSC

A investigação já realizada evidencia um forte impacto da utilização do BSC na mudança organizacional e na implementação de novos sistemas de informação e de controlo de gestão. A revisão da literatura permitiu aferir sobre uma significativa aplicação do BSC em todos os sectores.

5.1 - Análise ao conhecimento e necessidade de modelos de desempenho dos recursos humanos baseados no BSC

No sentido de aferir de que forma os hotéis portugueses de quatro e cinco estrelas conhecem e sentem necessidade de um modelo de desempenho baseado no BSC, foi elaborada a parte II do questionário de modo a possibilitar a recolha de dados para testar a seguinte sub-hipótese:

- H1: Os directores de hotéis reconhecem positivamente a importância dos modelos baseados no BSC e sentem necessidade de os utilizar para a medição de desempenho dos recursos humanos.

Para o estudo da sub-hipótese H1, foram utilizadas, para além das entrevistas, a análise descritiva.

5.1.1 – Entrevistas

Neste ponto, o objectivo é aferir a experiência dos entrevistados, de forma a dar relevância às conclusões da análise do conteúdo das entrevistas e comprovar a validação externa das hipóteses estudadas. As principais vertentes abordadas nas entrevistas foram:

- **Nível de conhecimento do BSC e sua necessidade na gestão de um hotel**

De acordo com o conhecimento e a experiência profissional dos entrevistados sobre o modelo do BSC, os mesmos consideram-no uma ferramenta de extrema importância para o êxito futuro da empresa e que permite uma melhor articulação e comunicação da estratégia e dos objectivos da organização.

- **Necessidade da existência de um modelo baseado no BSC para medir o desempenho dos colaboradores**

Os entrevistados salientaram a grande necessidade de avaliação de desempenho dos colaboradores do sector hoteleiro pelo BSC, pois a promoção com base no desempenho não é a ideal.

Os entrevistados referem que, através da analogia com o “Princípio de Peter” - *"Num sistema hierárquico, todo o funcionário tende a ser promovido até ao seu nível de incompetência."* - verifica-se que no sector hoteleiro os colaboradores começam a trabalhar nas posições hierarquicamente inferiores e quando demonstram competência nas tarefas desempenhadas, regra geral, são promovidos para graus superiores. Esse processo mantém-se, até que esses colaboradores atinjam uma posição em que já não sejam capazes de desenvolver satisfatoriamente as tarefas. Como a "despromoção" não é um mecanismo habitual, as pessoas permanecem nessas posições, em prejuízo da organização a que pertencem.

A isto, Laurence Johnston Peter denomina de "nível de incompetência" - o grau a partir do qual as pessoas não têm competência para a posição que ocupam. Desta forma, a maioria dos directores hoteleiros têm as ditas competências técnico-profissionais mas não têm conhecimentos, existindo assim um défice de capital intelectual neste sector.

- **Frequência da avaliação de desempenho**

Quanto à frequência da avaliação de desempenho referem, que deve ser efectuada semestralmente ou anualmente, pois avalia o histórico. Por norma, estabelecem-se objectivos no início do ano e a avaliação é feita com base no cumprimento ou não desses mesmos objectivos. Ao contrário das cadeias hoteleiras estrangeiras, em Portugal não é efectuada a avaliação a 360 graus, que consiste no avaliado receber *feedback* de todas as pessoas com quem ele tem relação (os denominados *stakeholders*, como pares, superior imediato, subordinados, clientes, entre outros).

- **Formação e Motivação dos recursos humanos**

Os especialistas mencionam que a formação não existe ainda, com a frequência desejada, devendo a mesma ser ministrada com a regularidade necessária a cada função. Referiram ainda que discordam, por completo, do facto de não ser proporcionada qualquer tipo de formação.

Da sua experiência na área, os entrevistados mencionam que, no que respeita à motivação, a atribuição de incentivos individuais com base no absentismo, deverá ser substituída por incentivos salariais idênticos aos de algumas cadeias hoteleiras, que atribuem dias em hotéis da mesma cadeia, para o colaborador poder desfrutar do seu tempo livre.

- **Importância atribuída a cada um dos indicadores propostos para a perspectiva de aprendizagem e crescimento**

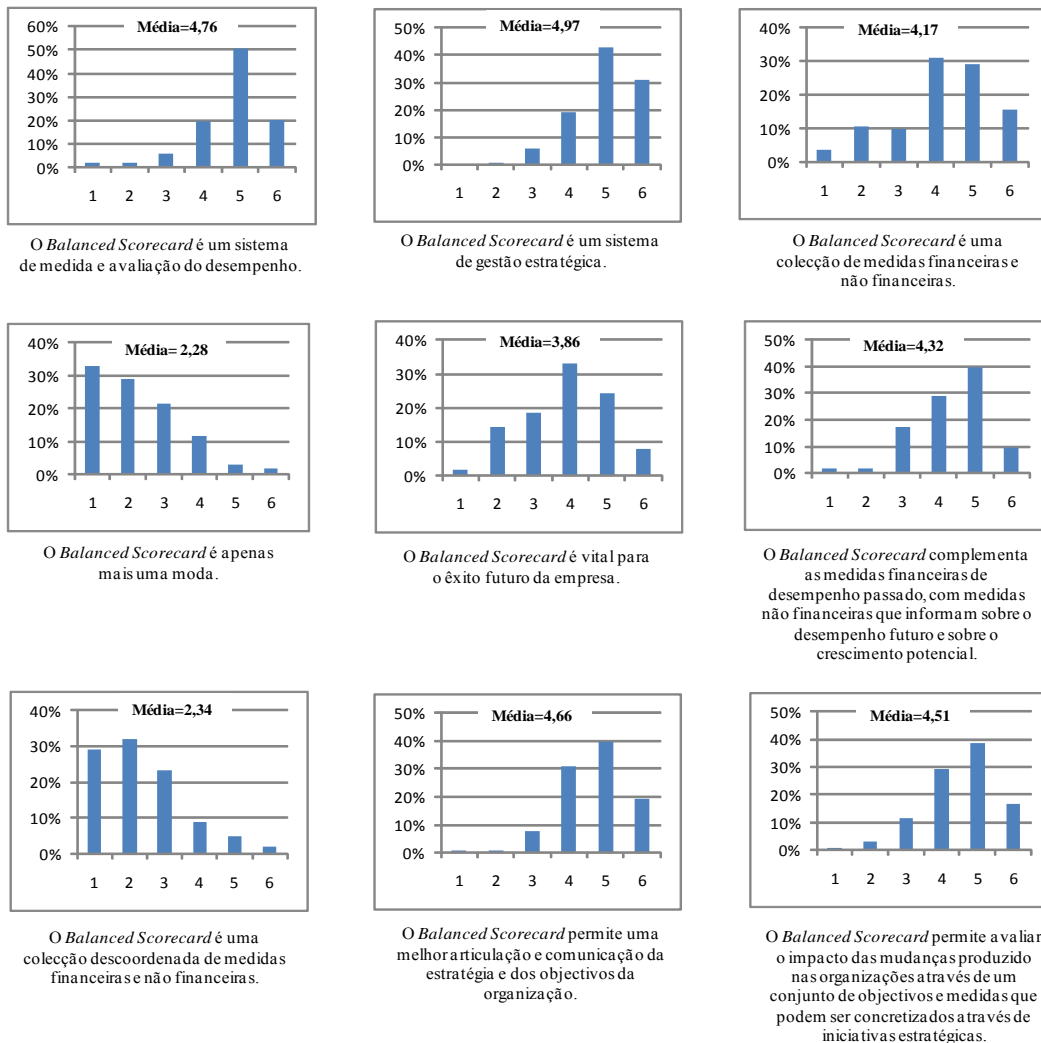
Dos indicadores propostos para a perspectiva de aprendizagem e crescimento, os entrevistados consideram mais relevantes: a retenção dos colaboradores, a rotatividade média por colaborador (*turn-over*), o montante de prémios e incentivos, o nº de sugestões por colaborador implementadas, a determinação dos colaboradores para alcançar os objectivos, o envolvimento nas decisões, a % de colaboradores que lidam directamente com clientes e têm acesso *online* às informações referentes a eles e o índice de alinhamento das metas pessoais com o BSC.

Em suma, os especialistas Dr. Vítor Toricas e Dr. Sanchos Silva são unânimes quanto à necessidade de um modelo de desempenho com as características do BSC como forma de medir os recursos humanos nos hotéis.

5.1.2 – Análise descritiva

Com o objectivo de verificar qual o conhecimento e a necessidade da utilização de um modelo de desempenho dos recursos humanos baseado no BSC por parte dos directores hoteleiros, foram apresentados um conjunto de elementos característicos desta ferramenta de gestão e solicitava-se que respondessem quanto ao grau de concordância com as afirmações apresentadas.

Quadro 16: Grau de conhecimento do BSC



Fonte: Elaboração própria

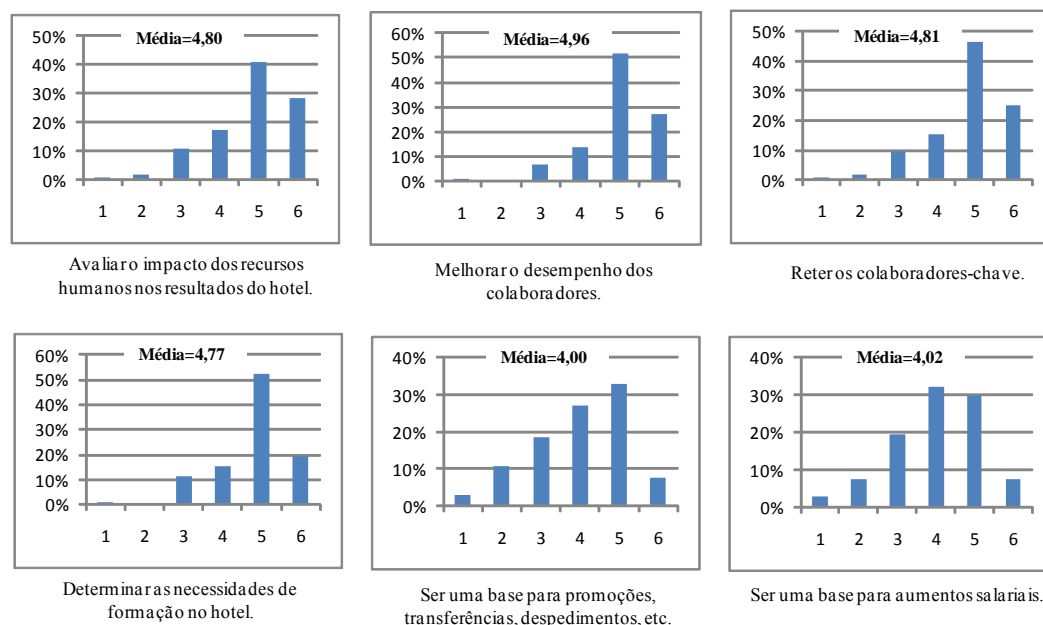
Os resultados do Quadro 13 revelam uma boa percepção dos inquiridos acerca do BSC, dado que as características básicas desta ferramenta de gestão são as que obtêm um maior grau de concordância: “o BSC é um sistema de gestão estratégica” (4,97), “o

BSC é um sistema de medida e avaliação de desempenho” (4,76) e “o BSC permite uma melhor articulação e comunicação da estratégia e dos objectivos da organização” (4,66). Pelo contrário, “o BSC é apenas mais uma moda” (2,28) e “o BSC é uma colecção descoordenada de medidas financeiras e não financeiras” (2,34) leva a um elevado nível de discordância.

Os resultados obtidos corroboram os estudos de Huckstein e Duboff (1999), Denton e White (2000), Speckbacher, Bischof e Pfeiffer (2003) e Nielsen e Sorensen (2004) em que a maioria dos inquiridos conhece o BSC como uma ferramenta de controlo estratégico que permite detectar pontos negativos antes da *performance* financeira da empresa se deteriorar.

No que respeita aos factores que poderiam desencadear um processo de medição de desempenho dos colaboradores pelo BSC, incluiu-se uma questão de forma a avaliar a predisposição do próprio inquirido enquanto detentor de um cargo de gestão no hotel.

Quadro 17: Factores desencadeadores de um processo de medição de desempenho



Fonte: Elaboração própria

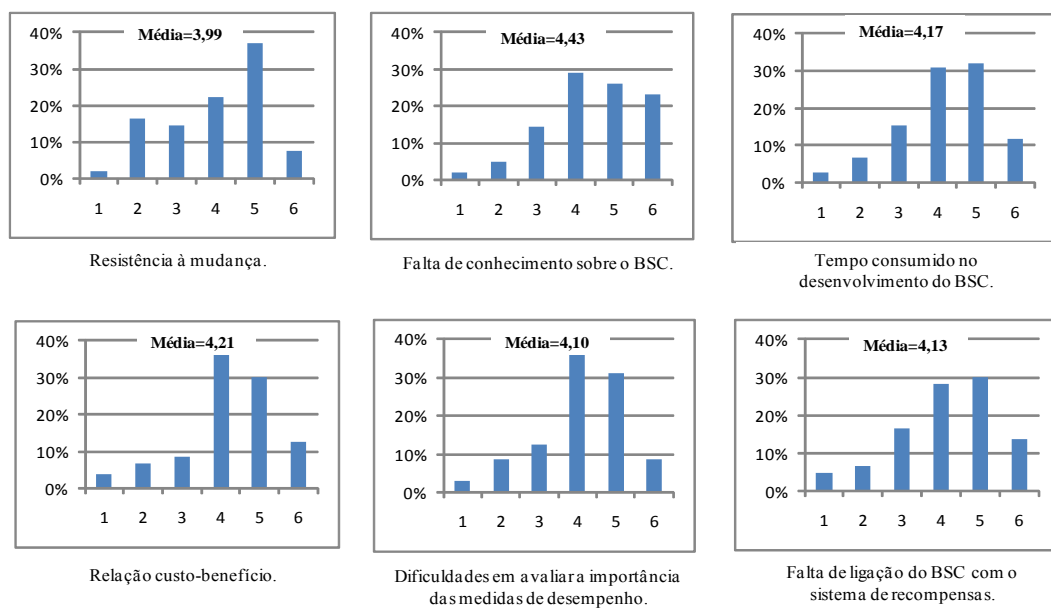
De acordo com o Quadro 14, o factor apontado como tendo maior importância foi a “melhoria do desempenho dos colaboradores” (4,96), seguido da “reter os

colaboradores-chave” (4,81). O factor apontado como de menor importância é o “ser uma base para promoções, transferências, despedimentos, etc. (4,00).

Huckstein e Duboff (1999) já tinham mencionado no seu estudo que a implementação do BSC nos hotéis *Hilton* foi um sucesso devido ao facto da gestão de topo ter incorporado a filosofia deste sistema aos colaboradores, dando assim a conhecer a estratégia da empresa. Esta comunicação ajuda o colaborador a incorporar melhor o sistema na cultura da organização, melhorando o seu desempenho.

A implementação do BSC no sector hoteleiro é ainda uma questão muito incipiente, conforme concluíram alguns autores (Doran, Haddad e Chow, 2002; Evans, 2005). Para avaliar o grau de importância atribuído a cada factor que poderia inviabilizar a aplicação do BSC na medição dos colaboradores, incluiu-se uma questão no sentido de saber a opinião do próprio inquirido enquanto detentor de um cargo de gestão no hotel.

Quadro 18: Factores inviabilizadores de um processo de medição de desempenho



Fonte: Elaboração própria

O Quadro 15 apresenta a “falta de conhecimento sobre o BSC” (4,43), a “relação custo-benefício obtido” (4,21) e o “tempo consumido no desenvolvimento do BSC” (4,17) como os factores que mais poderiam inviabilizar a implementação do BSC.

Estes resultados vêm confirmar a ideia a que Russo e Martins (2005) e Rautenstrauch (2006) já tinham chegado nos seus estudos: a falta de conhecimento do conceito BSC aliada a uma dimensão reduzida e à relação custo-benefício na sua implementação, torna-se incompatível com as características duma organização simples e com processos de gestão pouco formalizados. Nielsen e Sorensen (2004) e Gomes (2006) também apontaram a falta de conhecimento deste sistema de gestão estratégica como um factor inviabilizador. Por sua vez, Doran, Haddad e Chow (2002) já tinham apontado que a implementação do BSC requer o compromisso de recursos e tempo.

5.1.3 – Discussão dos resultados

Este ponto diz respeito à discussão dos principais resultados extraídos com base nos elementos anteriormente apresentados. Tais resultados encontram-se relacionados com a problemática levantada na sub-hipótese H1, relativa ao conhecimento e necessidade de um modelo de desempenho dos recursos humanos baseado no BSC.

Nas entrevistas aos especialistas do sector hoteleiro, foi possível verificar que conhecem bem o modelo do BSC, considerando-o uma ferramenta de extrema importância para o êxito futuro da empresa, permitindo uma melhor articulação e comunicação da estratégia e dos objectivos da organização.

Os entrevistados referiram que existe a necessidade de avaliar o desempenho dos recursos humanos pelo BSC e que, em termos de motivação, a atribuição de incentivos individuais com base no absentismo, deveria ser substituída por incentivos salariais que atribuam dias em hotéis da mesma cadeia, para o colaborador poder desfrutar do seu tempo livre.

Quanto à formação, mencionam que não existe com a frequência desejada, mas que deve ser ministrada com a regularidade necessária a cada função, discordando do facto de não ser proporcionada qualquer tipo de formação.

De todos os indicadores, aqueles que os entrevistados consideram mais relevantes são: a retenção dos colaboradores, a rotatividade média por colaborador (*turn-over*), o montante de prémios e incentivos, o nº de sugestões por colaborador implementadas, a

determinação dos colaboradores para alcançar os objectivos, o envolvimento nas decisões, a % de colaboradores que lidam directamente com clientes e têm acesso *online* às informações referentes a eles e o índice de alinhamento das metas pessoais com o BSC.

A maioria dos inquiridos revela ter conhecimento sobre o modelo BSC, enquanto ferramenta de gestão estratégica e de medição do desempenho, afirmando que este é uma ferramenta de extrema importância para o êxito futuro da empresa. A necessidade da existência de um modelo de desempenho dos recursos humanos baseado no BSC prende-se com a melhoria do desempenho dos colaboradores e com a retenção dos colaboradores-chave.

No entanto, apesar de reconhecerem a sua necessidade, os directores hoteleiros identificaram que os factores que mais contribuem para que exista dificuldade na mudança são: a falta de conhecimento do BSC como um todo integrado, a relação custo-benefício e o tempo consumido no desenvolvimento de um sistema desta envergadura que dificulta qualquer tipo de reforma numa organização.

5.2 – Sistemas de medição baseados no BSC e a importância dos indicadores no controlo e motivação dos recursos humanos.

No sentido de aferir de que forma os sistemas de medição de desempenho baseados no modelo BSC beneficiam a rentabilidade do hotel e se os indicadores baseados no BSC influenciam positivamente o controlo e a motivação dos colaboradores, foram elaboradas algumas questões de modo a possibilitar a recolha de dados para testar as seguintes sub-hipóteses:

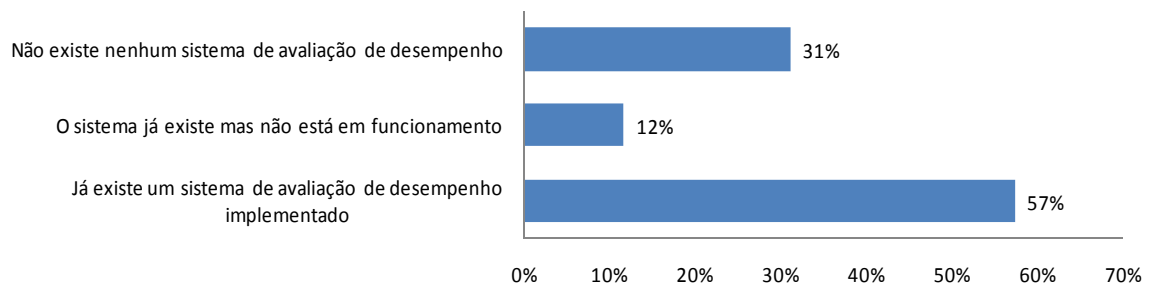
- H2: Os sistemas de medição baseados no BSC beneficiam a rentabilidade dos hotéis portugueses de quatro e cinco estrelas.
- H3: Os indicadores baseados no BSC influenciam positivamente o controlo dos recursos humanos.
- H4: Os indicadores baseados no BSC influenciam positivamente a motivação dos recursos humanos.

Para o estudo das sub-hipóteses H2, H3 e H4, foram utilizadas a análise descritiva e a análise multivariada complementada com a construção de um projecto do modelo de equações estruturais.

5.2.1 – Análise descritiva

Para analisar se os hotéis estudados têm um sistema de avaliação de desempenho implementado, foi colocada uma questão a este respeito. Deste modo, o inquirido deve indicar se existe ou não algum sistema.

Gráfico 7: Existência de um sistema de avaliação de desempenho

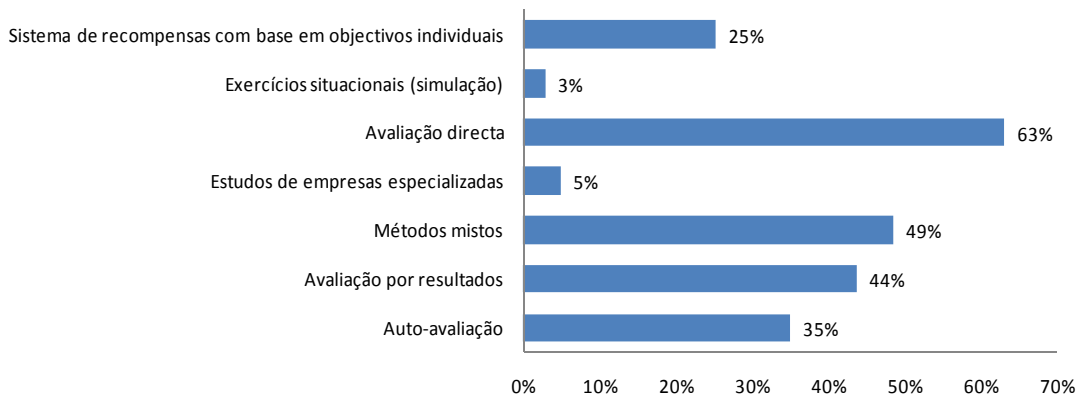


Fonte: Elaboração própria

Pelos resultados obtidos no Gráfico 7, verifica-se que cerca de 57% dos inquiridos responderam que no seu hotel existe um sistema para avaliar o desempenho dos colaboradores, existindo ainda uma percentagem relativamente elevada de hotéis (31%) que não tem nenhum sistema de avaliação de desempenho.

Quanto às técnicas utilizadas para avaliar o desempenho dos recursos humanos no hotel, constatou-se, através do Gráfico 8, que a avaliação directa é a forma mais comum de avaliar o desempenho dos colaboradores (63%), seguida dos métodos mistos (49%) e da avaliação por resultados (44%). Já os exercícios situacionais (simulação) é das técnicas menos utilizadas nos hotéis (3%).

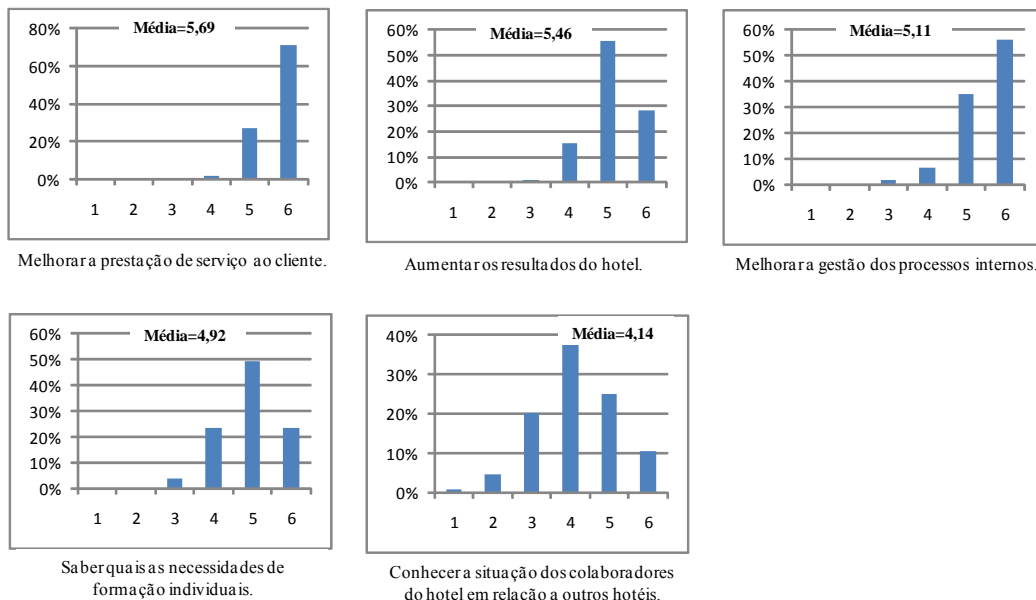
Gráfico 8: Técnicas de avaliação de desempenho utilizadas



Fonte: Elaboração própria

Para indagar quais as principais razões apontadas para medir o desempenho dos recursos humanos, incluiu-se uma questão no questionário. O Quadro 16 revela que a razão apontada como de maior importância para os inquiridos é “melhorar a prestação de serviço ao cliente” (5,69), seguida do “aumentar os resultados do hotel” (5,46). Pelo contrário, a razão apontada como menos importante é “conhecer a situação dos colaboradores do hotel em relação a outros hotéis” (4,14).

Quadro 19: Principais razões para medir o desempenho dos colaboradores



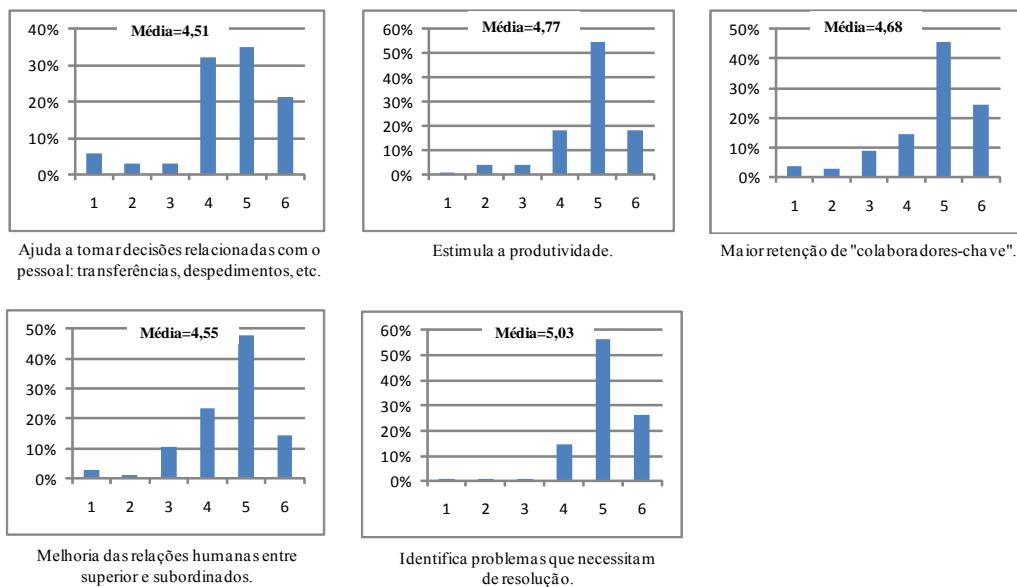
Fonte: Elaboração própria

Estes resultados reforçam a ideia presente em Banker, Pottere e Srinivasan (2000), o qual verificou que a utilização do sistema BSC numa cadeia de hotéis, conduziu a uma

melhoria na satisfação dos clientes através da implementação de um sistema de incentivos aos colaboradores, baseado em indicadores não financeiros.

Sobre a maior ou menor concordância em relação ao impacto de existir um sistema de medição de desempenho dos recursos humanos numa organização, incluiu-se uma questão no sentido de avaliar a opinião do próprio inquirido enquanto detentor de um cargo de gestão no hotel.

Quadro 20: Impacto da existência de um sistema de medição de desempenho



Fonte: Elaboração própria

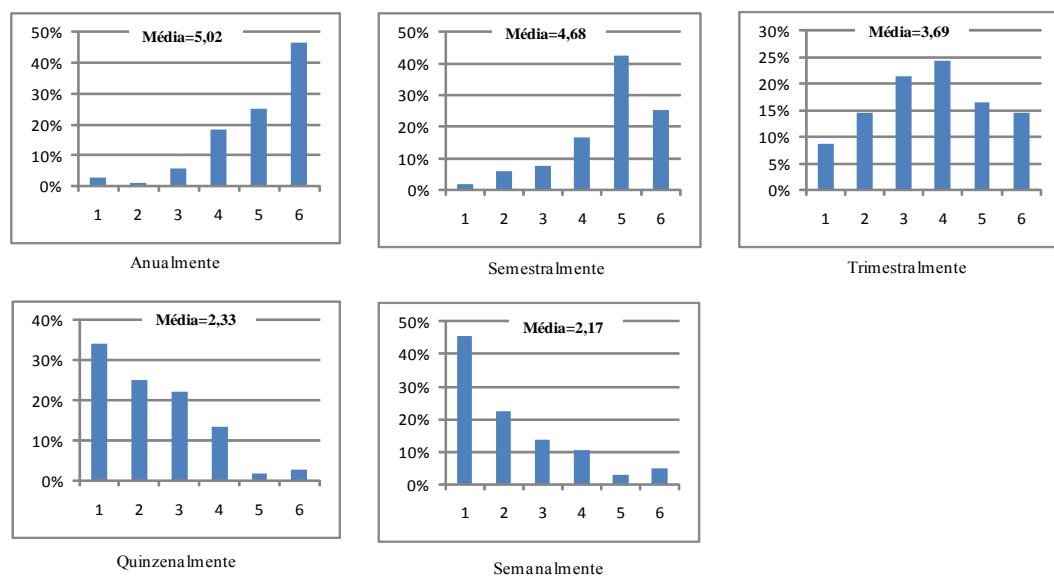
Pelos resultados obtidos no Quadro 17, podemos verificar que os inquiridos concordam que o “identificar problemas que necessitam de resolução” (5,03) é o que tem maior impacto com a existência de um sistema de medição de desempenho dos recursos humanos. Pelo contrário, consideram que a existência de um sistema deste tipo, terá menor impacto no factor “ajuda a tomar decisões relacionadas com o pessoal: transferências, despedimentos, etc.” (4,51).

Estes resultados vão de encontro ao que Denton e White (2000) tinham preconizado no seu estudo sobre os hotéis *Hilton*, em que o BSC permitiu identificar os pontos negativos muito antes da performance financeira se deteriorar. Philips (2007) também afirmou que o sucesso organizacional vai para além da rentabilidade e da capacidade de

fornecer resultados financeiros de curto prazo, devendo os gestores definir uma estratégia e lidar com as exigências dos vários *stakeholders*.

Sobre o grau de importância atribuído à frequência com que as organizações devem efectuar a medição do desempenho dos colaboradores, incluiu-se uma questão no sentido de avaliar a opinião do próprio inquirido enquanto detentor de um cargo de gestão no hotel.

Quadro 21: Frequência da medição do desempenho dos colaboradores



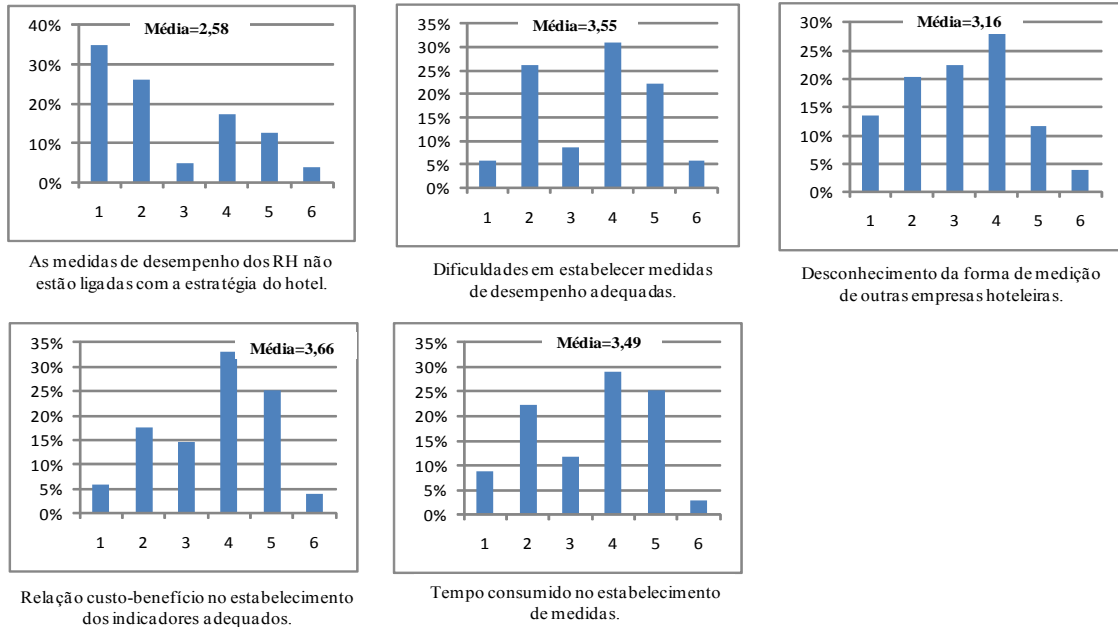
Fonte: Elaboração própria

Através dos resultados obtidos no Quadro 18, podemos verificar que a maioria dos inquiridos refere que é importante que a medição de desempenho deva ser efectuada “anualmente” (5,02) ou “semestralmente” (4,68). Pelo contrário, atribuem pouca importância ao facto da medição de desempenho ser efectuada “semanalmente” (2,17).

A importância atribuída aos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento do BSC constitui a parte IV do questionário, na qual se procurou aferir sobre a dificuldade em medir os recursos humanos. Deste modo, são apresentados alguns factores e são nomeados os indicadores das três grandes áreas da perspectiva de aprendizagem e crescimento, já abordadas na literatura: a capacidade dos colaboradores, a capacidade dos sistemas de informação e a motivação, *empowerment* e alinhamento. O inquirido deve indicar o grau de importância atribuído a cada uma das medidas.

Para se tentar aferir quanto às razões apontadas como dificuldades na medição de desempenho dos colaboradores, foi incluída um questão.

Quadro 22: Dificuldades encontradas na medição de desempenho



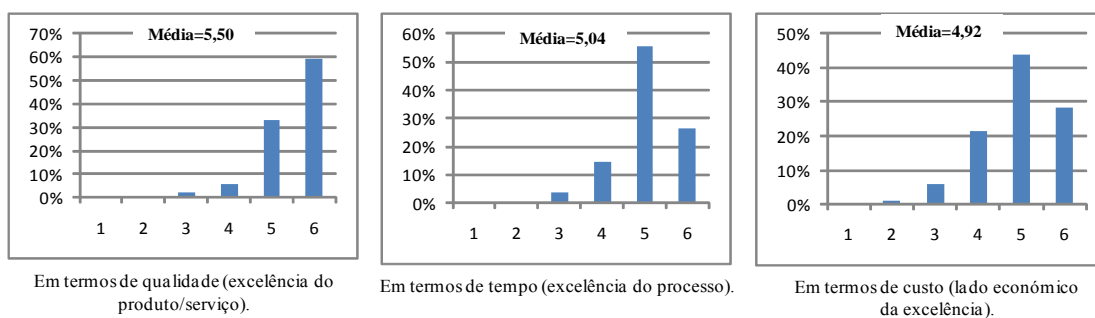
Fonte: Elaboração própria

Da análise aos resultados obtidos no Quadro 19, verifica-se que a “relação custo-benefício no estabelecimento dos indicadores adequados” (3,66), a “dificuldade em estabelecer medidas de desempenho adequadas” (3,55) e o “tempo consumido no estabelecimento de medidas” (3,49) foram apontadas como as principais dificuldades.

Estes resultados indicam que, apesar das estruturas e dos procedimentos instalados, as pessoas e a sua vontade constituem um importante factor para introduzir a mudança, neste caso a introdução de um novo modelo de gestão. Estes resultados são consistentes com a conclusão de alguns autores acerca da má definição de indicadores e da importância do envolvimento e da vontade das pessoas, essencialmente dos órgãos de chefia, na implementação de sistemas de gestão, nomeadamente do BSC (Ittner, Larcker e Randall, 2003; Prieto *et al.*, 2006; Kaplan e Norton, 2007).

Para se tentar aferir quanto ao grau de concordância no que respeita à forma de medição de desempenho dos recursos humanos, incluiu-se uma questão.

Quadro 23: Forma de medição de desempenho



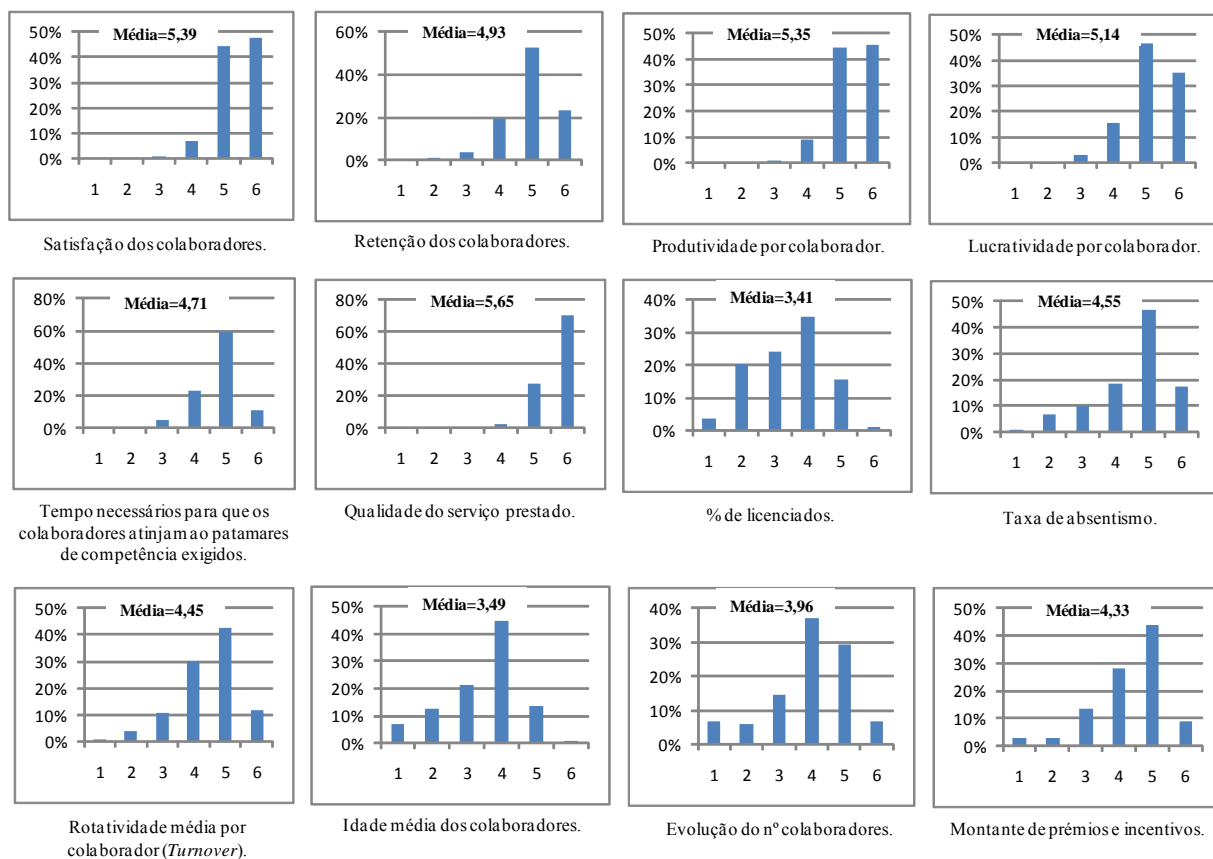
Fonte: Elaboração própria

Da análise aos resultados obtidos no Quadro 20, verifica-se que os inquiridos concordam, na sua maioria, que a medição de desempenho deve ser feita “em termos de qualidade” (5,50), ao contrário de “em termos de custo” (4,92). Estes resultados revelam uma preocupação com a satisfação dos clientes, relativamente ao serviço prestado, através de uma maior proximidade às suas necessidades. Isto constitui uma importante medida no que respeita ao factor do hotel ter colaboradores com as *core competences* já abordadas na literatura por Prahalad e Hamel (1990).

No sentido de indagar sobre a importância que cada inquirido atribuiu aos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento, independentemente da utilização dos mesmos na organização em causa, solicitava-se para que, perante um conjunto de indicadores adequados a cada área da perspectiva de aprendizagem e crescimento, atribuissem a sua importância, no contexto da organização a que pertencem.

A lista de indicadores, elaborada com base na revisão da literatura, está contida na questão 4.4 do questionário, tendo sido apresentados 12 indicadores para a capacidade dos colaboradores, 8 para a capacidade dos sistemas de informação e 10 para a motivação, *empowerment* e alinhamento. O Quadro 21 analisa as respostas a esta questão no que respeita à capacidade dos colaboradores:

Quadro 24: Análise dos indicadores da área da capacidade dos colaboradores



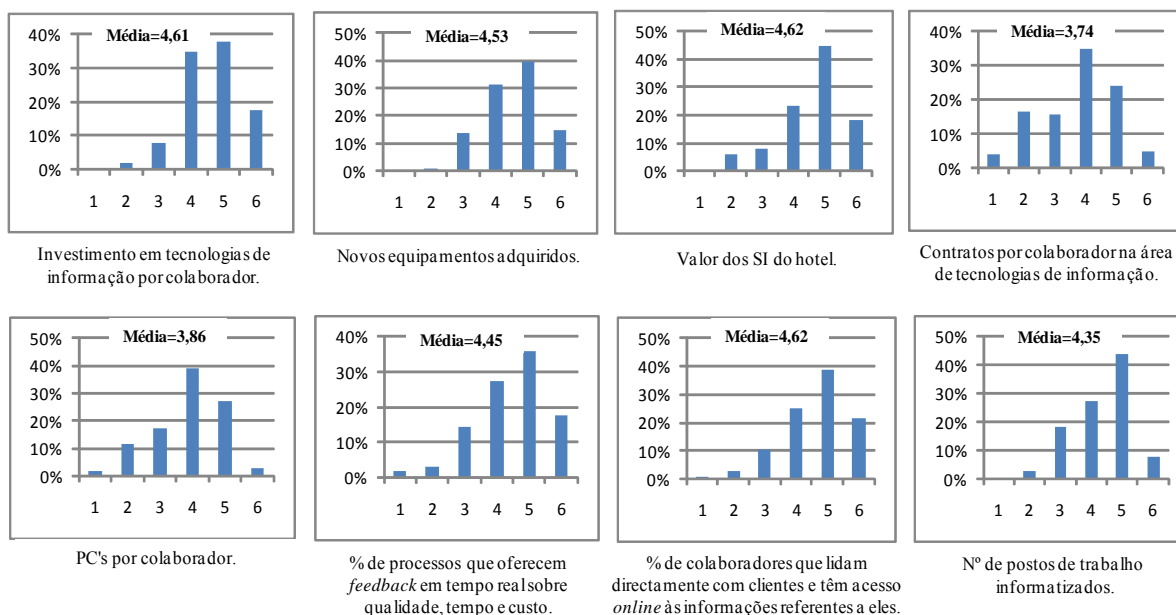
Fonte: Elaboração própria

Da análise do Quadro 21 podemos verificar que, nesta área, o indicador que os directores dos hotéis consideram ser muito importante é a “qualidade do serviço prestado” (5,65). Já o indicador “percentagem de licenciados” (3,41) é aquele que os directores hoteleiros consideram ter menos importância.

Para McPhail, Herington e Guilding (2008), as capacidades dos colaboradores ocupam as taxas mais elevadas do grau de interesse e de medição dos colaboradores. Os resultados obtidos vão de encontro ao estudo realizado por Davidson *et al.* (2002), em que destaca o benefício de identificar o grau de percepção dos colaboradores em relação à satisfação dos clientes e os relatórios de satisfação dos clientes.

O Quadro 22 analisa as respostas aos indicadores da capacidade dos sistemas de informação:

Quadro 25: Análise dos indicadores da área da capacidade dos sistemas de informação

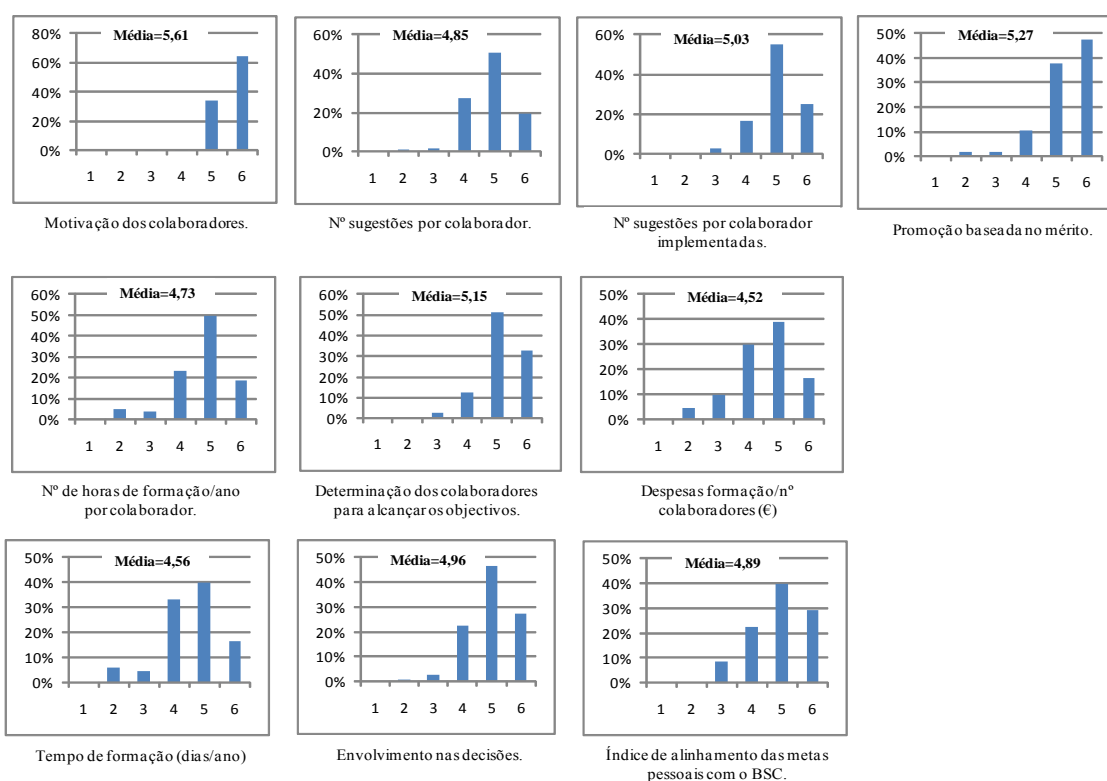


Fonte: Elaboração própria

Da análise do Quadro 22 podemos verificar que, nesta área, os indicadores que os directores dos hotéis consideram ser mais importantes são: o “valor dos sistemas de informação do hotel” (4,62) e a “% de colaboradores que lidam directamente com os clientes e têm acesso online às informações referentes a eles” (4,62). Já o indicador “contratos por colaborador na área de tecnologias de informação” (3,74) é aquele que os directores hoteleiros consideram ter menos importância. Segundo McPhail, Herington e Guilding (2008) a área das capacidades dos sistemas de informação é a de menor importância em toda a perspectiva de aprendizagem e crescimento.

O Quadro 23 analisa as respostas aos indicadores da motivação, *empowerment* e alinhamento:

Quadro 26: Análise dos indicadores da área da motivação, empowerment e alinhamento



Fonte: Elaboração própria

Da análise do Quadro 23 podemos verificar que, nesta área, o indicador que os directores dos hotéis consideram ser mais importante é a “motivação dos colaboradores” (5,61). Já o indicador “despesas formação/nº colaboradores” (4,52) é aquele que os directores hoteleiros consideram ter menos importância.

Das três grandes áreas da perspectiva de aprendizagem e crescimento, verifica-se que o indicador “qualidade do serviço prestado” da área da capacidade dos colaboradores é aquele que tem maior expressão. Estes resultados vêm confirmar o que foi referido na revisão da literatura com o estudo de McPhail, Herington e Guilding (2008), os quais concluíram que as capacidades dos colaboradores ocupavam as taxas mais elevadas do grau de interesse para medição e que no extremo se encontrava a capacidade dos sistemas de informação.

Efectuando agora uma análise por quartil, verifica-se, através do Quadro 24, que a distribuição dos diversos indicadores das três áreas da perspectiva de aprendizagem e crescimento escolhida pelos inquiridos, por grau de importância é, em termos globais, a

área da motivação, *empowerment* e alinhamento, a que apresenta um grau de importância de 6 – “muito importante” no 3º quartil, indicando uma forte adesão dos indicadores constantes nesta área para os directores de hotel.

Quadro 27: Análise da alteração por quartis dos indicadores de desempenho da perspectiva de aprendizagem e crescimento

Área da perspectiva	1º Quartil	2º Quartil	3º Quartil
Capacidade dos colaboradores	4	5	5
Capacidade dos sistemas de informação	4	4	5
Motivação, <i>empowerment</i> e alinhamento	4	5	6

Fonte: Elaboração própria

Fazendo uma análise por quartil, pode-se concluir que no 1º quartil todos os indicadores são vistos como tendo uma “importância média” (4). Já no 3º quartil os indicadores da área da capacidade dos colaboradores e dos sistemas de informação são considerados “importantes” (5) e a motivação, *empowerment* e alinhamento como sendo “muito importante” (6).

Fazendo a mesma análise para a área da capacidade dos colaboradores constata-se que nos 2º e 3º quartis os indicadores são considerados como “importantes” (5). Os indicadores desta área são os segundos a ter mais importância em todos aqueles que são apresentados na perspectiva de aprendizagem e crescimento.

No que respeita à área da capacidade dos sistemas de informação, verifica-se que tanto no 1º como no 2º quartil estes indicadores são considerados de “importância média” (4). No 3º quartil os indicadores são considerados “importantes” (5).

Por último, na área da motivação, *empowerment* e alinhamento constata-se que é o único onde no 3º quartil lhe é atribuída “muita importância” (6).

5.2.2 – Análise factorial

Após a avaliação dos dados, pela técnica estatística univariada, pretende-se aprofundar a análise de forma a verificar quais as variáveis mais correlacionadas e reduzir as dimensões (factores) que permitem explicar H2, H3 e H4 anteriormente definidas.

A análise factorial é uma técnica estatística que procura, através da avaliação de um conjunto de variáveis, identificar os factores de variabilidade comuns existentes entre determinados elementos, agrupando-os num conjunto menor de factores (Hill e Hill: 2008) sem perda do poder de explicação. Na aplicação da análise factorial, este estudo recorreu ao método das componentes principais baseada no critério de rotação *varimax*, que maximiza a variância entre os factores em estudo para a rotação das matrizes factoriais.

A técnica das componentes principais foi aplicada a uma amostra de dimensão de 103 respostas, com 30 variáveis, em que se pretende analisar a correlação entre elas e simplificar os indicadores que possam ter um maior grau de importância para a medição de desempenho dos colaboradores através do BSC.

Para se poder aplicar o modelo factorial deve haver correlação entre as variáveis. O *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* indica, no Quadro 25, o valor de 0,776 (quanto mais correlacionadas estiverem as variáveis mais este coeficiente se aproxima de 1, neste caso concreto, considera-se o valor bom). O teste de *Bartlett's* apresenta o valor de 2069,761, ao qual está associado um nível de significância de 0,000 indicando que as variáveis devem estar correlacionadas (Maroco: 2007).

Quadro 28: KMO and Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,776
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2069,761
	df	435
	Sig.	,000

Seguidamente, apresenta-se o Quadro 26 com o número de factores extraídos da análise factorial efectuada, bem como a percentagem da variância total explicada. A partir da análise do referido quadro verifica-se que seis factores extraídos explicam cerca de 67% da variância total.

Quadro 29: Total da variância explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,507	29,334	29,334	8,507	29,334	29,334	4,404	15,185	15,185
2	4,215	14,536	43,870	4,215	14,536	43,870	3,837	13,230	28,415
3	2,406	8,296	52,166	2,406	8,296	52,166	3,392	11,695	40,110
4	1,726	5,952	58,118	1,726	5,952	58,118	3,004	10,359	50,469
5	1,312	4,524	62,641	1,312	4,524	62,641	2,487	8,578	59,047
6	1,184	4,082	66,723	1,184	4,082	66,723	2,226	7,677	66,723
7	1,135	3,913	70,637						
8	1,089	3,755	74,391						
9	,889	3,066	77,457						
10	,878	3,029	80,486						
11	,763	2,631	83,117						
12	,690	2,381	85,498						
13	,576	1,985	87,482						
14	,482	1,662	89,144						
15	,381	1,315	90,460						
16	,344	1,186	91,646						
17	,328	1,130	92,776						
18	,308	1,062	93,838						
19	,285	,983	94,821						
20	,249	,860	95,680						
21	,215	,743	96,423						
22	,207	,712	97,135						
23	,162	,559	97,695						
24	,159	,547	98,242						
25	,136	,469	98,711						
26	,121	,416	99,126						
27	,102	,352	99,478						
28	,081	,278	99,756						
29	,071	,244	100,000						

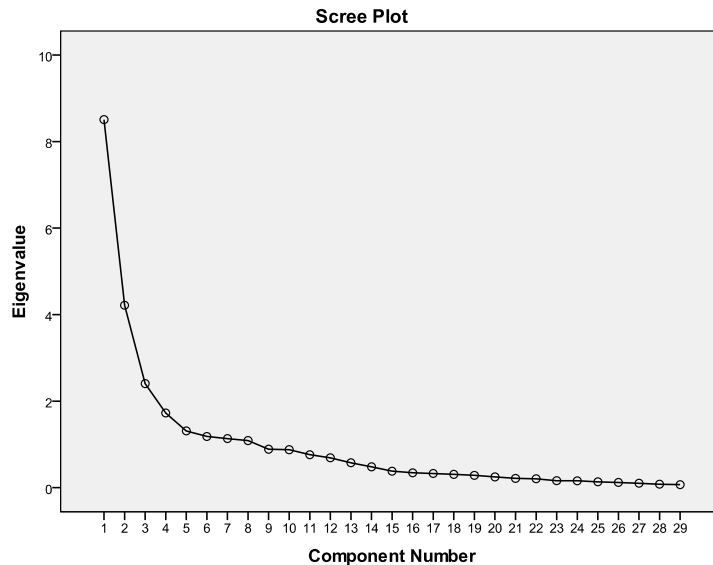
Extraction Method: Principal Component Analysis

Analisando separadamente cada um dos componentes, constata-se ainda que o primeiro factor explica cerca de 15% da variância total, sendo o que mais contribui para a explicação do fenómeno em causa. Em seguida, surge o segundo e o terceiro factor com percentagens decrescentes relativamente ao total da variância explicada, explicando, por sua vez, cerca de 13% e 12% respectivamente. Por fim, os quarto, quinto e sexto factores explicam, respectivamente, cerca de 10%, 9% e 8% da variância.

Da análise do Gráfico 9, verificamos que a partir do sexto valor próprio os restantes valores apresentam-se quase em linha recta, paralela ao eixo horizontal, isto é,

confirmando a existência de 6 factores apresentados no Quadro 26, não sendo significativa a restante informação.

Gráfico 9: Gráfico *Scree Plot*



Fonte: Elaboração própria

O gráfico *scree plot* comprova, por sua vez, a identificação dos factores que mais fortemente explicam a variância. Assim, e com base no Gráfico 9, verifica-se uma maior força no poder de explicação da variância na passagem do primeiro para o segundo factor, reduzindo-se gradualmente até à passagem do sexto para o sétimo factor, a partir do qual se verifica uma quebra mais acentuada na inclinação da curva.

Depois de se definir o número de componentes principais, há necessidade de fazer a interpretação das mesmas, tendo-se procedido à sua rotação, a fim de se encontrar uma melhor discriminação das componentes e fazer sobressair o seu significado. A interpretação será tanto mais fácil quanto mais a variável se aproximar de 1, apenas num factor, e 0 nos restantes, pois quanto mais se aproximar de 1, mais forte é a associação entre a variável e a componente.

Para uma melhor interpretação será apresentada a matriz dos componentes com os factores superiores a 0,60.

Quadro 30: Matriz das componentes – Rotação Varimax

Rotated Component Matrix ^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
q4_4b	,790					
q4_4ac	,738					
q4_4x	,696					
q4_4a	,663					
q4_4ad	,659					
q4_4u						
q4_4q		,744				
q4_4t		,703				
q4_4s		,697				
q4_4p		,683				
q4_4r						
q4_4e						
q4_4w						
q4_4aa			,834			
q4_4ab			,832			
q4_4y			,764			
q4_4v						
q4_4g						
q4_4i				,778		
q4_4h				,735		
q4_4l				,676		
q4_4j				,652		
q4_4k				,618		
q4_4d					,687	
q4_4c					,683	
q4_4z					,648	
q4_4f						
q4_4m						,712
q4_4n						,686
q4_4o						,646

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 18 iterations.

Da análise do Quadro 27, podemos observar que estão representados um total de 23 indicadores distribuídos por 6 componentes.

Interpretação das componentes principais

A análise multivariada agrupou os indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento, criando uma agregação dos indicadores, dando origem a seis componentes, conforme o Quadro 28:

Quadro 31: Agrupamento dos indicadores em 6 componentes

Componente	Indicador	Descrição do indicador
1	q4_4b	Retenção dos colaboradores
	q4_4ac	Envolvimento nas decisões
	q4_4x	Promoção baseada no mérito
	q4_4a	Satisfação dos colaboradores
	q4_4ad	Índice de alinhamento das metas pessoais com o BSC
2	q4_4q	PC's por colaborador
	q4_4t	Nº de postos de trabalho informatizados
	q4_4s	% de colaboradores que lidam directamente com clientes e têm acesso online às informações referentes a eles
	q4_4p	Contratos por colaborador na área de tecnologias de informação
3	q4_4aa	Despesas de formação/nº de colaboradores (€)
	q4_4ab	Tempo de formação (dias/ano)
	q4_4y	Nº de horas de formação/ano por colaborador
4	q4_4i	Rotatividade média por colaborador (turnover)
	q4_4h	Taxa de absentismo
	q4_4l	Montante de prémios e incentivos
	q4_4j	Idade média dos colaboradores
	q4_4k	Evolução do nº de colaboradores
5	q4_4d	Lucratividade por colaborador
	q4_4c	Produtividade por colaborador
	q4_4z	Determinação dos funcionários para alcançar os objectivos
6	q4_4m	Investimento em tecnologias de informação por colaborador
	q4_4n	Novos equipamentos adquiridos
	q4_4o	Valor dos sistemas de informação do hotel

Fonte: Elaboração própria

As seis componentes agrupadas traduzem toda a perspectiva de aprendizagem e crescimento do modelo BSC e são: as ferramentas para a capacidade de motivação, as ferramentas ao dispor do colaborador, o esforço em formação para a motivação, o esforço da adequação dos recursos humanos à gestão, as ferramentas de medição da rendibilidade e o esforço no investimento em tecnologias. De seguida serão explicadas, mais detalhadamente, as designações atribuídas a cada uma destas componentes.

- Componente de ferramentas para a capacidade de motivação: prende-se com o facto da satisfação dos clientes depender da satisfação dos colaboradores, razão pela qual a empresa deve efectuar a sua análise periódica. O fomento da iniciativa dos colaboradores é essencial para que estes dêem o seu contributo para os resultados pretendidos.
- Componente de ferramentas ao dispor do colaborador: prende-se com o facto de os colaboradores não se limitarem apenas a reagir aos pedidos dos clientes, mas que tenham uma atitude mais activa, antecipando-se às suas necessidades. Para tal deverão ter à sua disposição ferramentas para poder desempenhar as suas funções com eficiência e eficácia.

- Componente de esforço em formação para a motivação: prende-se com o facto dos colaboradores que desempenham funções com maior qualificação e que tenham alteração de funções de trabalho requererem, normalmente, maiores necessidades de formação. Quanto maior o investimento em formação mais aptos os colaboradores se sentem e mais motivados ficam no seu trabalho.
- Componente de esforço na adequação dos recursos humanos à gestão: pretende-se evidenciar que, quanto maior for o investimento feito pela empresa na escolha e selecção dos colaboradores para a sua gestão, maiores serão os resultados alcançados pela empresa.
- Componente de ferramentas de medição da rendibilidade: permite avaliar o resultado dos esforços investidos em colaboradores, para fomentar a inovação, para melhorar os processos internos e para satisfazer os clientes, pretendendo analisar o seu impacto na rendibilidade do hotel.
- Componente de esforço no investimento em tecnologias: tem a ver com os equipamentos e as tecnologias em que a empresa terá de investir em termos monetários. O investimento em sistemas de informação eficazes é essencial para um bom desempenho dos colaboradores, seja no contacto directo com os clientes seja nos processos operacionais internos.

Em suma, da análise multivariada elaborada através das componentes principais, agruparam-se 6 componentes que contêm cerca de 67% da variância explicada, onde realça com maior peso a componente ferramentas para a capacidade de motivação (com uma variância explicada de cerca de 15%), sendo a que mais contribui para a explicação do fenómeno em causa. Com uma importância também relevante, aparecem os cinco factores seguintes com percentagens decrescentes relativamente ao total da variância explicada, ou seja, a componente das ferramentas ao dispor do colaborador contém cerca de 13% da variância total, a componente de esforço em formação para a motivação contém cerca de 12%, a componente de esforço da adequação dos recursos humanos à gestão contém cerca de 10%, a componente de ferramentas de medição da rendibilidade contém cerca de 9% e a última componente, sendo a que menos contribui,

o esforço no investimento em tecnologias que contém cerca de 8% da variância total explicada.

5.2.3 – Análise de consistência interna

A consistência do questionário foi verificada por meio do coeficiente Alfa de *Cronbach*. Este coeficiente verifica se os dados estão “enviesados ou confusos” e diante de uma afirmação os respondentes têm várias opiniões permitindo variadas interpretações. Esse problema é conhecido por consistência interna e o Alfa de *Cronbach* é um dos testes principais na medição desse parâmetro. Aceita-se o valor de 0,6 como o valor mínimo para o grau de identificação expresso pelo alfa (Hill e Hill, 2008).

O Quadro 29 apresenta, na primeira coluna, as áreas da perspectiva de aprendizagem e crescimento analisadas neste estudo. Na segunda, estão apresentados cada um dos 30 indicadores constantes da questão 4_4 do questionário. A terceira coluna, por fim, apresenta os valores de alfa encontrados para cada indicador.

Quadro 32: Análise de consistência interna

Áreas da perspectiva de aprendizagem e crescimento de Kaplan e Norton (1992)	Itens relacionados com as áreas	Valor de alfa encontrado
Capacidade dos colaboradores	q4_4a até q4_4l	0,771
Capacidade dos sistemas de informação	q4_4m até q4_4t	0,862
Motivação, <i>empowerment</i> e alinhamento	q4_4u até q4_4ad	0,865

Fonte: Elaboração própria

As linhas do Quadro 29 foram reposicionadas em função do maior valor de alfa encontrado. Desse modo, são as questões q4_4u até q4_4ad relacionadas com a motivação, *empowerment* e alinhamento, que apresentam o maior valor para o coeficiente alfa (0,865). De seguida são as questões q4_4m até q4_4t, relacionadas com a capacidade dos sistemas de informação, com um alfa de 0,862. Por fim, surgem as questões q4_4a até q4_4l (com um alfa de 0,771), identificadas com a capacidade dos colaboradores.

5.2.4 – Construção de um protótipo do modelo de desempenho dos recursos humanos baseado no BSC

Com base nos resultados da análise factorial iremos definir a estrutura proposta da perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Assim, apresentamos no Quadro 30 as seis componentes que traduzem o grau de importância atribuído aos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento e um protótipo de modelo de medição de desempenho dos recursos humanos para uma unidade hoteleira, baseado na perspectiva de aprendizagem e crescimento do BSC de um hotel.

Quadro 33: Estrutura da perspectiva de aprendizagem e crescimento com base na análise factorial

	Sistemas	Sub-sistemas	Descrição do indicador
Perspectiva de aprendizagem e crescimento	Sistema de tecnologias	Ferramentas ao dispor do colaborador	PC's por colaborador Nº de postos de trabalho informatizados % de colaboradores que lidam directamente com clientes e têm acesso online às informações referentes a eles Contratos por colaborador na área de tecnologias de informação
		Esforço no investimento em tecnologias	Investimento em tecnologias de informação por colaborador Novos equipamentos adquiridos Valor dos sistemas de informação do hotel
	Sistema de motivação	Ferramentas para a capacidade de motivação	Retenção dos colaboradores Satisfação dos colaboradores Envolvimento nas decisões Promoção baseada no mérito Índice de alinhamento das metas pessoais com o BSC
		Esforço em formação para a motivação	Despesas de formação/nº de colaboradores (€) Tempo de formação (dias/ano) Nº de horas de formação/ano por colaborador
	Sistema de controlo e rendibilidade	Ferramentas de medição da rendibilidade	Lucratividade por colaborador Produtividade por colaborador Determinação dos funcionários para alcançar os objectivos
		Esforço na adequação dos RH à gestão	Rotatividade média por colaborador (turnover) Taxa de absentismo Montante de prémios e incentivos Idade média dos colaboradores Evolução do nº de colaboradores

Fonte: Elaboração própria

Da análise do Quadro 30 verifica-se que as 6 componentes foram reagrupadas em 3 sistemas principais: o sistema de tecnologias, o sistema de motivação e o sistema de controlo e rendibilidade. Dentro de cada um dos sistemas pretendeu-se estabelecer uma relação entre as ferramentas/formas de medir os sistemas e o esforço dispendido em

tecnologias e formação (esforço monetário/quantitativo) e na adequação dos recursos humanos do hotel à sua gestão (esforço não monetário/qualitativo).

O sistema de tecnologias permite verificar se os colaboradores têm à sua disposição todas as ferramentas necessárias para poderem desempenhar as suas funções com eficácia e eficiência. Para tal, é necessário que o hotel invista em equipamentos e tecnologias que ajudem os colaboradores a terem uma atitude mais activa na prestação de serviços ao cliente.

O sistema de motivação pretende que os colaboradores que desempenham funções com maior qualificação e que estejam sujeitos a alteração das funções de trabalho tenham formação adequada às suas necessidades. Para tal, torna-se necessário que o hotel invista cada vez mais na formação dos seus colaboradores.

O sistema de controlo e rendibilidade permite analisar as necessidades existentes ao nível dos recursos humanos e verificar o impacto na rendibilidade do hotel. Pretende-se que o investimento feito pelo hotel no colaborador ou os conhecimentos que este possua sobre os processos organizacionais e a clientela, dê origem a melhores resultados.

Seguidamente, iremos aferir esta estrutura obtida pela análise factorial para uma estrutura baseada nas equações estruturais, sendo esta composta por 3 variáveis latentes de 2ª ordem (Sistema Tecnologias, Sistema Motivação e Sistema Controlo e Rendibilidade) ligadas a 6 variáveis latentes de 1ª ordem (F1, F2, F3, F4, F5 e F6), as quais estão ligadas às 23 variáveis observáveis (Figura 6).

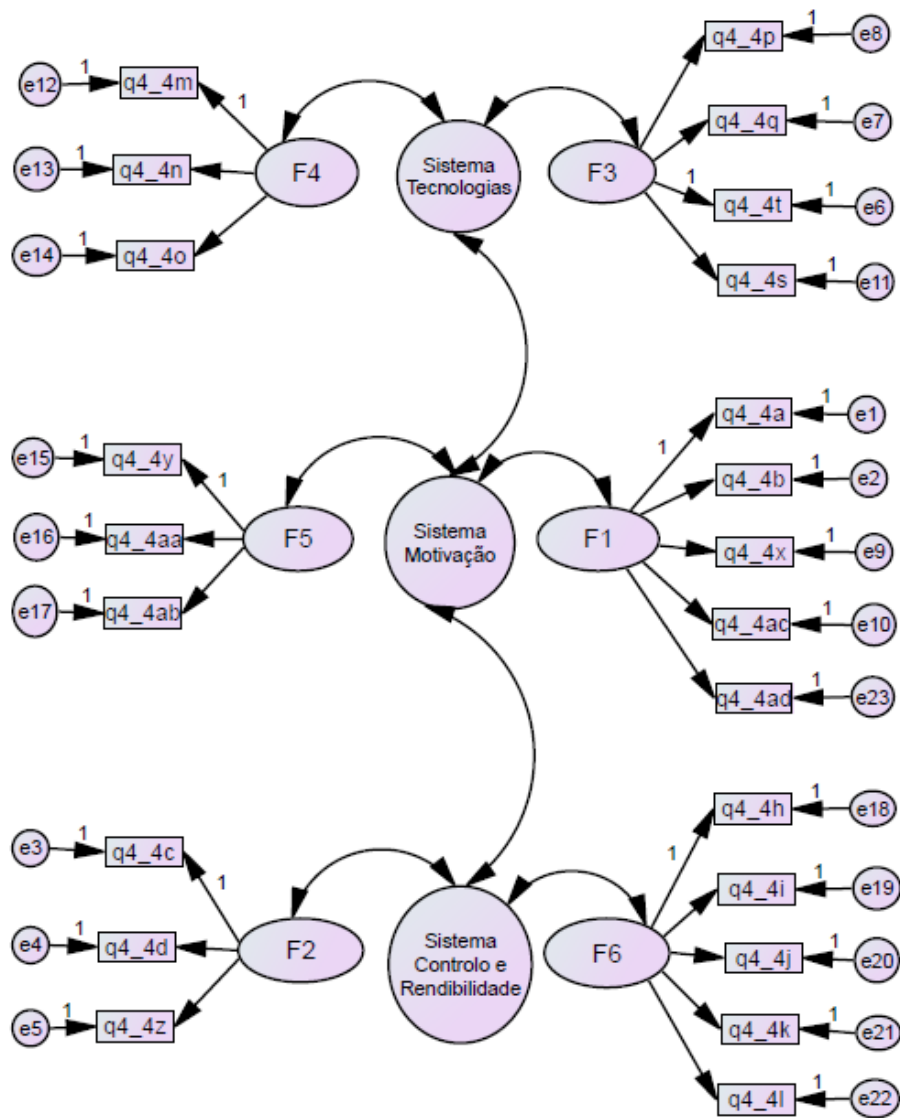


Figura 6: Diagrama do modelo de equações estruturais

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software* AMOS

A Figura 6 apresenta o diagrama do modelo de equações estruturais baseado nos resultados da análise factorial, tornando mais robusto o projecto de modelo de medição de desempenho dos recursos humanos fundamentado na perspectiva de aprendizagem e crescimento do BSC de uma unidade hoteleira.

Estando ainda em processo de desenvolvimento nesta fase de investigação, o modelo contém 3 factores (ou variáveis latentes de 2ª ordem) que são representados por círculos. Estes factores estão ligados a 6 factores (ou variáveis latentes de 1ª ordem), representados por elipses, estando cada um deles associado às suas variáveis observadas, que são perguntadas directamente no questionário e que são representadas

por rectângulos. A cada pergunta está associado um erro, que pode ser proveniente de duas fontes: erro aleatório de medida e erro derivado de alguma característica específica da variável observada. Os erros são apresentados em forma de círculos ou elipses, pois são sempre não observados.

As setas unidireccionais que apontam das variáveis latentes de 1ª ordem em direcção às variáveis observadas sugerem que os seus valores são influenciados pelos seus respectivos factores. As setas unidireccionais vindas dos erros indicam o impacto do erro de medida nas variáveis observadas. As setas bidireccionais representam as covariâncias ou correlações entre os pares de variáveis. O Quadro 31 apresenta a legenda da estrutura do diagrama de caminhos:

Quadro 34: Estrutura do modelo baseado nas equações estruturais

Variáveis latentes de 2ª ordem	Variáveis latentes de 1ª ordem		Variáveis independentes (não observáveis)	
Sistema de tecnologias	F3	Ferramentas ao dipor do colaborador	q4_4q q4_4t q4_4s q4_4p	PC's por colaborador Nº de postos de trabalho informatizados % de colaboradores que lidam directamente com clientes e têm acesso online às informações referentes a eles Contratos por colaborador na área de tecnologias de informação
	F4	Esforço no investimento em tecnologias	q4_4m q4_4n q4_4o	Investimento em tecnologias de informação por colaborador Novos equipamentos adquiridos Valor dos sistemas de informação do hotel
Sistema de motivação	F1	Ferramentas para a capacidade de motivação	q4_4b q4_4a q4_4ac q4_4x q4_4ad	Retenção dos colaboradores Satisfação dos colaboradores Envolvimento nas decisões Promoção baseada no mérito Índice de alinhamento das metas pessoais com o BSC
	F5	Esforço em formação para a motivação	q4_4aa q4_4ab q4_4y	Despesas de formação/nº de colaboradores (€) Tempo de formação (dias/ano) Nº de horas de formação/ano por colaborador
Sistema de controlo e rendibilidade	F2	Ferramentas de medição da rendibilidade	q4_4d q4_4c q4_4z	Lucratividade por colaborador Produtividade por colaborador Determinação dos funcionários para alcançar os objectivos
	F6	Esforço na adequação dos RH à gestão	q4_4i q4_4h q4_4l q4_4j q4_4k	Rotatividade média por colaborador (turnover) Taxa de absentismo Montante de prémios e incentivos Idade média dos colaboradores Evolução do nº de colaboradores

Fonte: Elaboração própria

Este modelo permite melhorar a qualidade da medição de desempenho dos recursos humanos baseado num modelo com as características do BSC e adaptá-lo às unidades hoteleiras como forma de melhorar a sua *performance*.

5.2.5 – Discussão dos resultados

Este ponto respeita à discussão dos principais resultados extraídos com base nos elementos anteriormente apresentados e que se encontram relacionados com as sub-hipóteses H2, H3 e H4, de forma a identificar se os sistemas de medição de desempenho baseados no BSC influenciam a rendibilidade e se os indicadores baseados no BSC contribuem para o controlo e motivação dos recursos humanos.

Das entrevistas realizadas aos especialistas e conhecedores da realidade hoteleira em Portugal, estes realçam a existência de algumas unidades hoteleiras em fase de implementação do modelo BSC e outras com sistemas já implementados, mas apenas nas categorias de hotéis de quatro e cinco estrelas. Salientam ainda que modelos com as características do BSC contribuem para uma melhor qualidade de medição do desempenho dos recursos humanos.

Quanto aos sistemas de medição de desempenho, constata-se, através da análise descritiva, que os hotéis têm um sistema para avaliar o desempenho dos recursos humanos, sendo a avaliação directa a técnica mais utilizada. Apesar das afirmações positivas em relação à vantagem competitiva de um modelo baseado no BSC, os hotéis ainda o utilizam de forma reduzida na medição dos recursos humanos.

As principais razões apontadas para medir os recursos humanos são a melhoria da prestação de serviço ao cliente e o aumento dos resultados do hotel, verificando-se assim que estão ligados à qualidade para obtenção da rendibilidade. Para tal, é essencial que a periodicidade de medição do desempenho seja efectuada anual ou semestralmente e que a sua medição seja feita em termos qualitativos.

Apesar dos sistemas de medição de desempenho implementados não serem totalmente de acordo com as características de um modelo BSC, verifica-se uma grande sensibilidade, por parte dos directores hoteleiros para as questões relacionadas com a gestão hoteleira. Os inquiridos referem que a introdução de instrumentos de controlo e de gestão, como o BSC, ajudam a identificar problemas que necessitam de solução antes que a *performance* financeira se deteriore.

No que respeita às dificuldades encontradas na medição dos recursos humanos destacam-se a relação custo-benefício e a dificuldade em estabelecer indicadores adequados. Denota-se que, apesar das estruturas e dos procedimentos instalados, o envolvimento e vontade de todas as pessoas ligadas à implementação de um sistema deste tipo é fundamental.

Quanto à importância atribuída aos indicadores relacionados com as capacidades dos colaboradores, a qualidade do serviço prestado é aquela que reúne maior interesse, em detrimento da percentagem de licenciados. Já na área das capacidades dos sistemas de informação, verifica-se que o valor dos sistemas de informação do hotel e a % de colaboradores que lidam directamente com os clientes e têm acesso *online* às informações, são os apontados como de maior importância, revelando assim a importância do investimento em equipamentos e tecnologias que facilitem o desempenho das funções e consigam prestar um melhor serviço ao cliente.

A motivação dos colaboradores é o indicador da área de motivação, *empowerment* e alinhamento apontado como de maior importância, mostrando que a satisfação dos clientes depende dos colaboradores, obtendo-se no fim um aumento dos resultados do hotel, razão pela qual a empresa deve efectuar a sua análise periódica. As questões relacionadas com a motivação, *empowerment* e alinhamento apresentam os maiores níveis de identificação entre as questões, com base na análise da consistência interna (análise do alfa) efectuada aos indicadores propostos neste estudo para a perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Dos resultados obtidos a partir da análise factorial, constata-se que os indicadores relacionados com as ferramentas para a capacidade de motivação são agrupados num único factor (o primeiro), com a maior percentagem de variância explicada, ao contrário dos indicadores relacionados com o esforço no investimento em tecnologias. A partir desta análise foram reagrupadas as 6 componentes iniciais, originando um projecto modelo para a perspectiva de aprendizagem e crescimento do BSC dividido em 3 sistemas: sistemas de tecnologias, sistema de motivação e sistema de controlo e rendibilidade. Desta forma, foi possível estabelecer uma relação entre as ferramentas/formas de medir o que se pretende e o esforço dispendido, tanto em termos quantitativos como qualitativos.

CONCLUSÃO

Serão apresentadas, através de uma síntese global da dissertação, as conclusões do presente estudo, nomeadamente as que resultaram das entrevistas e das análises univariada e multivariada. Serão também referidas as limitações da presente investigação, assim como sugestões para futuras investigações.

Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de poder dar algum contributo para a questão da medição de desempenho dos recursos humanos, nomeadamente analisar a importância que os directores dos hotéis portugueses de quatro e cinco estrelas atribuem a um modelo de desempenho dos recursos humanos baseado no modelo BSC. O estudo foi limitado ao contexto português, tendo sido a investigação efectuada sobre as questões relacionadas com as entrevistas efectuadas aos especialistas e ao questionário desenvolvido e enviado para estas unidades hoteleiras.

A revisão da literatura evidencia um forte impacto da utilização do BSC na mudança organizacional e na implementação de novos sistemas de informação e de controlo de gestão. Nas empresas, a introdução de qualquer sistema de controlo e de gestão, nomeadamente o BSC, depende, em grande parte, da vontade e da iniciativa da gestão de topo e do seu envolvimento em todo o processo de difusão e implementação, pois qualquer processo de mudança é desencadeado pelos mesmos.

O objectivo desta dissertação foi assim analisar se os modelos de desempenho de recursos humanos com base no modelo BSC influenciam positivamente a *performance* dos hotéis portugueses de quatro e cinco estrelas. O sector hoteleiro é um sector bastante competitivo, onde a medição de desempenho e o controlo de gestão são essenciais à continuidade do serviço.

Desta forma, para dar resposta à primeira sub-hipótese de investigação:

H1: Os directores de hotéis reconhecem positivamente a importância dos modelos baseados no BSC e sentem necessidade de os utilizar para a medição de desempenho dos recursos humanos.

Pode concluir-se que:

- Existe uma sensibilização para o conceito do BSC entre os directores hoteleiros, sendo o mesmo reconhecido como uma ferramenta de extrema importância para o êxito futuro da empresa;
- Apesar das alegações relativas ao potencial do BSC, como uma vantagem competitiva na medição dos recursos humanos, este modelo não está a ser amplamente adoptado nos hotéis;
- Da necessidade da existência de um modelo de desempenho dos recursos humanos baseado no BSC, verificou-se que a mesma se prende com a melhoria do desempenho dos colaboradores e com o reter os colaboradores-chave;
- Por fim, apesar de reconhecerem a sua necessidade, são identificados factores inviabilizadores da mudança como a falta de conhecimento do BSC como um todo integrado, a relação custo-benefício e o tempo consumido no desenvolvimento de um sistema desta envergadura.

Os resultados obtidos neste estudo, tendo em conta as suas limitações, permitem aceitar a sub-hipótese H1.

Em resposta à segunda sub-hipótese:

H2: Os sistemas de medição baseados no BSC beneficiam a rendibilidade dos hotéis portugueses de quatro e cinco estrelas.

Pode concluir-se que:

- Da existência de sistemas de medição de desempenho, constata-se que, cerca de 57% dos hotéis têm um sistema para avaliar o desempenho dos recursos humanos, sendo a avaliação directa a técnica mais utilizada;
- As principais razões apontadas para medir os recursos humanos são a melhoria da prestação de serviço ao cliente e o aumento dos resultados do hotel;
- A identificação de problemas que necessitam de resolução é, na opinião dos inquiridos, o maior impacto da existência de um sistema de medição de desempenho dos recursos humanos baseado no BSC;
- A frequência de medição do desempenho apontada como de maior importância é a periodicidade anual ou semestral e deve ser efectuada em termos qualitativos;

- As dificuldades encontradas na medição dos recursos humanos, são a relação custo-benefício e a dificuldade em estabelecer indicadores adequados;
- A análise multivariada permite analisar que, existindo indicadores para detectar as necessidades existentes ao nível dos recursos humanos, consegue-se verificar o impacto na rentabilidade do hotel. Pretende-se que o investimento feito pelo hotel no colaborador ou os conhecimentos que este possui sobre os processos organizacionais e a clientela, dê origem a maiores resultados;
- Por fim, apesar da inexistência de um sistema de medição de desempenho com as características do BSC, verifica-se uma grande sensibilidade, por parte dos directores hoteleiros, para as questões relacionadas com a gestão hoteleira, nomeadamente para a introdução de instrumentos de controlo e de gestão como o modelo BSC.

Os resultados obtidos neste estudo, tendo em conta as suas limitações, permitem aceitar a sub-hipótese H2.

Em resposta à terceira e quarta sub-hipóteses:

H3: Os indicadores baseados no BSC influenciam positivamente o controlo dos recursos humanos.

H4: Os indicadores baseados no BSC influenciam positivamente a motivação dos recursos humanos.

Pode concluir-se que:

- Dos 30 indicadores de desempenho propostos, para as três áreas da perspectiva de aprendizagem e crescimento, a qualidade do serviço prestado, o valor dos sistemas de informação do hotel e a motivação dos colaboradores foram apontados como os de maior importância.
- A área da motivação, *empowerment* e alinhamento é aquela que revela a maior adesão por parte dos directores de hotel, embora apontem que a relação custo-benefício e a dificuldade em estabelecer medidas de desempenho adequadas constituam algumas das dificuldades na medição dos recursos humanos.

- A adopção de um modelo baseado no BSC aparece mais profundamente relacionada com as ferramentas existentes para a capacidade de motivação, com as ferramentas ao dispor do colaborador e com o esforço em formação para a motivação.
- Conclui-se assim que é fundamental apostar no aumento dos indicadores de controlo dos recursos humanos e na formação do pessoal, pois trata-se de uma condição essencial para que se perceba o funcionamento e a utilidade dos instrumentos de gestão. Só desta forma será possível aumentar o conhecimento sobre modelos como o BSC, a informação que proporciona e a utilidade que tem no processo de tomada de decisão.
- Os entrevistados, conhecedores da realidade da hotelaria em Portugal, salientaram a existência de algumas unidades hoteleiras, em fase de implementação do modelo BSC e outras com sistemas já implementados, mas apenas nas categorias de hotéis de quatro e cinco estrelas.

Os resultados obtidos neste estudo, tendo em conta as suas limitações, permitem aceitar as sub-hipóteses H3 e H4.

Foi ainda elaborado um projecto de um modelo de medição do desempenho dos recursos humanos, com as características do BSC, recorrendo ao modelo de equações estruturais, de forma a apresentar a relação entre os indicadores e de que forma é que estes se podem interligar entre si e qual o impacto uns nos outros. Com a elaboração deste modelo pretende-se aferir da melhoria da qualidade da medição de desempenho dos recursos humanos e adaptá-lo às unidades hoteleiras como forma de melhorar a sua *performance*.

Limitações do estudo

Na realização deste estudo, enfrentaram-se algumas limitações que importa referir. Em primeiro lugar, o recurso ao método do inquérito por questionário não permite filtrar situações em que o inquirido responde ao acaso ou situações de má interpretação da questão, podendo conduzir a resultados inadequados. Por outro lado, a falta de conhecimento de alguns inquiridos sobre o conteúdo do questionário, pode conduzir ao enviesamento dos resultados, merecendo uma atenção especial na sua interpretação.

Acresce ainda, o facto de existir uma lacuna na literatura sobre a adopção do BSC no sector hoteleiro, bem como sobre o impacto deste no desempenho organizacional. Apesar de tudo, espera-se ter contribuído para alargar a literatura nesta matéria e para incentivar a investigação deste ramo do sector hoteleiro, ainda pouco estudado.

Para além do referido, e ainda no âmbito do trabalho de campo realizado, constatou-se que as grandes cadeias hoteleiras são as mais receptivas e as que possuem estruturas internas com capacidade de resposta a este tipo de solicitações vindas do exterior. Esta constatação depende, como é óbvio, do tema em estudo e dos objectivos que se pretendem alcançar com o trabalho de investigação.

Sugestões para futura investigação

Esta dissertação não esgota a investigação sobre o tema da contabilidade de gestão e da medição de desempenho dos recursos humanos, especificamente no sector hoteleiro.

Assim, com os resultados obtidos no presente estudo, incluindo a realização do projecto de modelo de desempenho dos recursos humanos baseado no BSC, pretende-se num trabalho futuro, não só calibrar e adaptar o modelo à realidade portuguesa, verificando a sua aceitação para que seja mais amplamente utilizado nas unidades hoteleiras, visa-se também analisar os factores que o podem influenciar, como é o caso da dimensão e da rendibilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Atkinson, H. (2006). *Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?* Management Decision, vol. 44, nº 10, 1441-1460.

Banker, R., Pottere, G. e Srinivasan, D. (2000). *An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures*. Accounting Review vol. 75, nº 1, 65-92. [Consultado em 2010-06-10]. Disponível em <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&hid=10&sid=f318a12a-62d7-41b5-ada3-3aaed4ef1ce7%40sessionmgr12>

Beattie, V. e Thomson, S. (2007). *Lifting the Lid on the Use of Content Analysis to Investigate Intellectual Capital Disclosures*. Accounting Forum, nº 31, 129-163.

Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard*. Harvard Business School Press. [Consultado em 2009-11-26]. Disponível em <http://books.google.pt/books?id=FQE8dBpj87sC&dq=becker,+huselid,+hr+scorecard&printsec=frontcover&source=bl&ots=9CEdZDV1D5&sig=g6UjJYYqSoZazUbuqDFm-cIni74#v=onepage&q=&f=false>

Bedford, Brown e Malmi (2006). *Balanced Scorecard Content, Use and Performance Impacts: Some Australian Evidence*. Comunicação apresentada no Congresso da European Accounting Association (EAA).

Blanke e Chiesa (2009). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009*. World Economic Forum. [Consultado em 2010-06-05]. Disponível em <http://fliiby.com/file/431557/hfmlmhr5qs.html>

Blunch, N. (2010). *Introduction to Structural Equation Modelling using SPSS and AMOS*. London: Sage Publications.

Bogan, C. e English, M. (1996). *Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation*. New York: McGraw-Hill, Inc.

- Braam, G. e Nijssen, E. (2004). *Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: a Note on the Dutch Experience*. Long Range Planning, 37, 335-349.
- Brennan, N. (2001). *Reporting Intellectual Capital in Annual Reports: Evidence from Ireland*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 14, nº 4, 423-436.
- Bueno, E. (1999). *Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual*. Boletín nº 1 del Club Intelect, 67-68.
- Bueno, E. e Merino, M. (2007). *El Capital Intelectual y la creación de empresas en la sociedad del conocimiento*. Encuentros multidisciplinares, volume 9, nº 26, 37-46.
- Byrne, B. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS. Basic Concepts, Applications and Programming*. Routledge Academic.
- Cabrita, M. e Vaz, J. (2006). *Intellectual Capital and Value Creation: Evidence from the Portuguese Banking Industry*. The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 4 (1), 11-20. [Consultado em 2010-03-05]. Disponível em <http://www.ejkm.com/volume-4/v4-i1/Cabrita-Vaz.pdf>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 3ª Edição. São Paulo, Brasil: Campus.
- Colina, B. et al. (2006). *Gestión de conocimiento para liberar el poder de la innovación como fuente de ventajas competitivas en las organizaciones*. Revista Espacios, vol. 27 (3). [Consultado em 2010-06-30]. Disponível em <http://www.revistaespacios.com/>
- Costa, E. e Gouveia, M. (2010). *A Evolução recente da actividade turística em Portugal*. Gabinete de Estratégia e Estudos. BMEP, nº5, 35-46. [Consultado em 2010-06-09]. Disponível em <http://www.gpeari.min-financas.pt/analise-economica/publicacoes/ficheiros-do-bmep/maio-2010/em-analise/A-evolucao-recente-da-actividade-turistica-em.pdf>

- Crabtree, A. e DeBusk, G. (2008). *The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns*. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, nº 24, 8–15.
- Cunha, L. (2001). *Introdução ao Turismo*. 10ª edição. Lisboa, Portugal: Editorial Verbo.
- Cunha, L. (2006). *Economia e Política do Turismo*. 10ª edição. Lisboa, Portugal: Editorial Verbo.
- Davenport, T. e Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial*. 6.ª Edição. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus.
- Davidson, M. (2003). *Does organizational climate add to service quality in hotels*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 15 (4), 206–213.
- Davidson, M., Manning, M., Brosnan, P., Timo, N. (2002). *Organisational climate, perceived customer satisfaction and Revpar per available room in four and five star Australian hotels*. *Tourism Analysis* 6 (2).
- Dayan, R. e Evans, S. (2006). *KM your way to CMMI*. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 69-80.
- Denton, G., White, B. (2000). *Implementing a balanced-scorecard approach to managing hotel operations*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41 (1), 94–107.
- Doran, M., Haddad, K., Chow, C. (2002). *Maximising the success of balanced scorecard implementation in the hospitality industry*. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration* 3 (3), 33–58.
- Edvinsson, L. e Mallone, M. (1998). *Intellectual Capital*. Harper Business. New York.

Edvinsson, L. e Malone, M. (1999). *El Capital Intelectual - Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona, Espanha: Ediciones Gestión.

Evans, N. (2005). *Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17 (5), 376–390.

Gao, F., Li, M. e Clarke, S. (2008). *Knowledge, management, and knowledge management in business operations*. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 3-17.

Garcia, V., Jericó, P. e Salmador, M. (1999). *Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual*. Boletín n.º 3 del Club Intelect., 69-72.

García-Meca, E. e Martínez, I. (2005). *Assessing the Quality of Disclosure on Intangibles in the Spanish Capital Market*. *European Business Review*, Vol.17, nº 4, 305-313.

Gates, S. (1993). *101 Business Ratio: A Manager's Handbook of Definition, Equations and Computer Algorithms*. Scottsdale: McLane Publications.

Goodwin, H, Robson, S. e Higton, S. (2004). *Tourism and Local Economic Development: How can business in travel and tourism increase the contribution of the industry to local economic development and pro-poor growth?* The International Centre for Responsible Tourism & Scott Wilson Business Consultancy. [Consultado em 2010-03-10]. Disponível em <http://www.propoortourism.org.uk/Publications%20by%20partnership/Tourism%20and%20Local%20Development.pdf>

Goman, K (2002). *A Modern Business Fable*. [Consultado em 2009-12-20]. Disponível em <http://kmol.online.pt/livros/2003/01/01/ghost-story>

Gomes, A. (2006). *O papel do balanced scorecard no sistema policial português*. Dissertação de Mestrado da Universidade do Minho. Orientadores: Professor Doutor João Baptista Carvalho e Professora Doutora Sílvia Mendes Camões.

Guerra, J. e Lisboa, J. (2008). *A utilização do Balanced Scorecard como instrumento de melhoria da competitividade das empresas*. Comunicação apresentada no Congresso da AECA.

Hair, J. *et al.* (1998). *Multivariate data analysis*. Chapter 11 – Structural Equation Modeling. 5ª Edição. Upper Sanddle River - New Jersey: Prentice Hall.

Hill, M., Hill, A. (2008). *Investigação por questionário*. 2ª edição. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

Huckstein, D. e Duboff, R. (1999). *Hilton hotels: a comprehensive approach to delivering value for all stakeholders*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 40 (4), 28–42.

Ittner, C., Larcker, D., e Randall, T. (2003). *Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms*. *Accounting, Organizations and Society*, nº 28, 715–741.

Kaplan, R. e Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures that Driver Performance*. *Harvard Business Review*, nº 70, 71-79.

Kaplan, R. e Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School. [Consultado em 2010-03-10]. Disponível em http://books.google.pt/books?id=mRHC5kHXczEC&dq=The+Balanced+Scorecard:+Translating+strategy+into+action&printsec=frontcover&source=bn&hl=pt-PT&ei=g9IwTKG8GJ-isQbyncS2Ag&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CDAQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false

Kaplan, R. e Norton, D. (1997). *A Estratégia em Acção – Balanced Scorecard*. 14.ª Edição. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus.

Kaplan, R. e Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona, Espanha: Gestión 2000.

Kaplan, R. e Norton, D. (2005a). *The balanced scorecard: Measures that drive performance*. Harvard Business Review, nº 83, 172-181.

Kaplan, R. e Norton, D. (2005b). *The office of strategy management*. Harvard Business Review, nº 83, 72-84.

Kaplan, R. e Norton, D. (2006). *How to implement a new strategy without disrupting your organization*. Harvard Business Review, nº 84, 100-109.

Kaplan, R. e Norton, D. (2007). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review, nº 85, 150-161.

Kaplan, R. e Norton, D. (2008). *The Execution Premium – integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Ediciones Deusto 2008.

Kaydos, W. (1999). *Operational Performance Measurement: Increasing Total Productivity*. New York: St. Lucie Press.

Li, J., Pike, R. e Haniffa, R. (2006). *Intellectual Capital Disclosures in Corporate Annual Reports: A European Comparison*. Working Paper Series, nº 6, Bradford University School of Management.

Major, M. (2009). *The Balanced Scorecard in a Pharmaceutical Company: a case study*. Comunicação apresentada no Congresso da EAA.

Malmi, T. (2001). *Balanced Scorecards in Finnish Companies: A Research Note*. Management Accounting Research, Vol. 12(2). 207-220.

Maroco, J. (2007). *Análise Estatística - Com utilização do SPSS*. 3ª Edição. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

Matias, A. (2007). *Economia do turismo: Teoria e Prática*. Instituto Piaget. Lisboa, Portugal: Divisão Editorial, Coleção Sociedade e Organizações.

Mattar, F. (1994). *Pesquisa de Marketing: metodologia, planeamento, execução e análise*. São Paulo: Atlas.

McPhail, R.; Herington, C. e Guilding, C. (2008). *Human resource managers' perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotels*. *International Journal of Hospitality Management* nº 27. pp. 623-631.

Murteira, B. (1993). *Análise Exploratória de Dados. Estatística Descritiva*. Lisboa, Portugal: McGraw-Hill.

Navaza, C. e Carbarcos, M. (2007). *Empresas Valiosas – Do capital intelectual à criação de valor*. Porto: Vida Económica.

Nielsen, S. e Sorensen, R. (2004). *Motives, Diffusion and Utilization of the Balanced Scorecard in Denmark*. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, Vol. 1(1). 103-124.

Niven, P. (2002). *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Nonaka, I. e Takeuchi H. (1997). *The Knowledge-creating company*. Oxford University Press, Oxford. [Consultado em 2010-02-01]. Disponível em www.serpro.gov.br

Olve, N.; Roy, J. e Wetter, W. (1999). *Performance Drives: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Organização Mundial do Turismo - OMT. (2001). *Impactos Económicos do Turismo*. Organização Mundial do Turismo. pp. 201-213. Tradução de Dolores Corner. [Consultado em 2010-03-19]. Disponível em www.nav.tur.br/.../download?...OMT_Impactos%20na%20Economia...

Petty, R. e Cuganesan, S. (2005). *Voluntary Disclosure of Intellectual Capital by Hong Kong Companies: Examining Size, Industry and Growth Effects over Time*. Australian Accounting Review, vol. 15, nº 2, 40-50.

Petty, R. e Guthrie, J. (2000). *Intellectual Capital Literature Review - Measurement, Reporting and Management*. Journal of Intellectual Capital, vol.1, nº 2, 155-176.

Philips, P. (2007). *The Balanced Scorecard and Strategic Control: A Hotel Case Study Analysis*. The Service Industries Journal, 27: 6, 731 – 746.

Pinto, F. (2007). *Balanced scorecard: alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. Lisboa, Portugal: Editora Sílabo.

Plessis, M. (2007). *The role of Knowledge Management in Innovation*. Journal of Knowledge Management, 11(4).

Prahalad, C. e Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, v. 90, nº 3, 79-91.

Prieto, V. *et al.* (2006). *Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard*. Gestão e Produção, vol. 13, nº 1, 81-92.

Quesado, P. e Rodrigues, L. (2009). *Fatores Determinantes na Implementação do Balanced Scorecard em Portugal*. Revista Universo Contábil, v. 5, nº 4, 94-115.

Qi, J., Xu, L., Shu, H. e Li, H. (2006). *Knowledge management in OSS - an enterprise information system for the telecommunications industry*. Systems Research and Behavioral Science, 23(2), 177-190.

Raisinghani, M., e Meade, L. (2005). *Strategic decisions in supply-chain intelligence using knowledge management: an analytic-network-process framework*. Supply Chain Management-an International Journal, 10(2), 114-121.

Rautenstrauch, T. (2006). *Balanced Scorecard Adoption in SME's: Empirical Evidence*

from a German Perspective. Comunicação apresentada no Congresso da EAA.

Russo, J. e Martins, A. (2005). *A aplicabilidade do Balanced Scorecard nas PME: o caso da indústria transformadora de matérias plásticas do Centro Litoral de Portugal*. *Jornal de Contabilidade*, nº 34, 401-418.

Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME*. 4ª edição. Lisboa, Portugal: Lidel, edições técnicas.

Sandt, J., Schaeffer, U. e Weber, J. (2001). *Balanced performance measurement systems and manager satisfaction - empirical evidence from a German study*. Working Paper WHU - Otto Beisheim Graduate School of Management.

Sousa, M. *et al.* (2006). *Gestão de Recursos Humanos – métodos e práticas*. Lisboa, Portugal: Lidel edições técnicas.

Speckbacher, G.; Bischof, J. e Pfeiffer, T. (2003). *A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecards in German-Speaking Countries*. *Management Accounting Research*, Vol. 14(4). 361-387.

Stewart, T. (1999). *Capital Intelectual - A nova riqueza das organizações*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

Takashina, N. e Flores, M. (1997). *Indicadores de Qualidade e do Desempenho: como Estabelecer Metas e Medir Resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.

Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper Bros. [Consultado em 2009-11-26]. Disponível em <http://www.fordham.edu/halsall/mod/1911taylor.html>

Turismo de Portugal, I.P. (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo para o desenvolvimento do turismo em Portugal*. Turismo de Portugal. Ministério da Economia e da Inovação. [Consultado em 2010-02-28]. Disponível em

<http://www.scribd.com/doc/16633077/Plano-Estrategico-Nacional-do-Turismo-2007-Ministerio-da-Economia>

Turismo de Portugal, I.P. (2009). *Anuário das Estatísticas do Turismo 2008*. Turismo de Portugal. Ministério da Economia e da Inovação e do Desenvolvimento. [Consultado em 2010-06-01]. Disponível em http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/oturismoem/Anexos/Anuario_Estat_2008.pdf

Vila, M., Costa, G. e Rovira, X. (2010). *The creation and use of scorecards in tourism planning: A Spanish example* *Tourism Management*. nº 31, 232–239. [Consultado em 2010-03-10]. Disponível em www.elsevier.com/locate/tourman

Wong, K., e Aspinwall, E. (2004). *Characterizing knowledge management in the small business environment*. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 44-61.

World Travel & Tourism Council - WTTC (2010). *Travel & Tourism Economic Impact: Portugal*. World Travel & Tourism Council. [Consultado em 2010-03-20]. Disponível em http://www.wttc.org/bin/pdf/original_pdf_file/portugal.pdf

Zambon, S. (2003). *New Approaches to the measurement and reporting of intangibles*. em S. Zambon (ed.), *Study on the Measurement of Intangible Assets and Associated Reporting Practices, Study commissioned by the Enterprise Directorate General, European Commission*, Bruxelas, capítulo 5, 151-196.

APÊNDICE 1 – EVOLUÇÃO DO TURISMO EM PORTUGAL

Início do século XX	<ul style="list-style-type: none">• A mobilidade da população portuguesa era reduzida, devido às insuficientes infra-estruturas de transportes e à escassez de tempo livre da sociedade da época.• Só os diplomatas, comerciantes e aventureiros é que saíam do país em busca de fortuna. Dentro do país, o movimento de pessoas era efectuado por funcionários públicos, membros do parlamento, académicos, militares e comerciantes mais ambiciosos.• O turismo era mais intenso no Verão, sendo a maior parte dos turistas da classe alta. Depois, esta prática passou a ser comum por parte das populações menos abastadas, com o objectivo de satisfazer a necessidade de fuga ao calor da estação.• Em 1911, surgiu em Portugal a primeira estrutura governativa dedicada ao turismo - a Repartição do Turismo -, a qual estava integrada no Ministério do Fomento.
A partir de meados do século XX até à actualidade	<ul style="list-style-type: none">• A prática de turismo dentro de Portugal por parte da classe trabalhadora começou a tornar-se mais comum. A nível do turismo internacional, Portugal como destino turístico estava muito longe dos destinos da moda (Itália e França). Os seus principais visitantes estrangeiros eram oriundos do Reino Unido e da Espanha.• Durante as duas Guerras Mundiais e a Guerra Civil Espanhola, a península ibérica viveu uma fase negativa em termos de turismo. O ponto de viragem surgiu na década de 50, devido à forte recuperação em termos económicos e sociais que se vivia na Europa e no mundo após a Guerra.• Na década de 60, as receitas internacionais de turismo em Portugal ultrapassavam algumas exportações tradicionais portuguesas, tais como a cortiça e o vinho do porto. O aumento destas receitas turísticas tornaram-se um importante meio de financiamento da balança de pagamentos e Portugal assumiu-se como um importante destino e praticamente todos os anos eram batidos recordes de entradas (em 1964, bate o inédito recorde de um milhão de entradas de passageiros).• Na altura do 25 de Abril de 1974, a entrada de passageiros estrangeiros em Portugal ultrapassava um milhão, razão que levou à diversificação da oferta para responder ao incremento da procura através de novas formas de alojamento e da construção de infra-estruturas turísticas. Começaram a surgir novos interesses, nomeadamente: o termalismo, a cultura, a etnografia, a gastronomia e a paisagem.• Em meados da década de 80, a recém-criada Secretaria de Estado do Turismo recebeu mais apoios financeiros, vindos principalmente dos fundos estruturais da União Europeia, o que permitiu criar um novo produto turístico em Portugal (turismo rural e de habitação), beneficiando principalmente o interior do país.• Com a entrada em vigor do Tratado de <i>Maastricht</i> (1992) e o Espaço de <i>Schengen</i> (1995) que permitiram a livre circulação de bens, serviços, pessoas e capitais dentro do espaço da União Europeia, Portugal ganhou importância como destino turístico internacional. A adesão de uma moeda única (o Euro), fez reduzir o transtorno das flutuações das taxas de câmbio para trocar as divisas.• Portugal ganhou mais destaque em todo o mundo devido aos dois eventos mundiais: a EXPO 98 e o campeonato europeu de futebol (EURO 2004).

Fonte: Adaptado de Cunha (2006) e Matias (2007)

APÊNDICE 2 – PEDIDO DE COLABORAÇÃO DIRIGIDO AOS HOTÉIS

Assunto: Pedido de colaboração – envio de um questionário

Exmos. Senhores,

O meu nome é Alexandra Rodrigues, sou docente de Contabilidade no ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa e neste momento estou a realizar um trabalho de investigação científica no âmbito de uma dissertação de mestrado, cuja população-alvo inclui os hotéis portugueses de 4 e 5 estrelas.

Neste sentido, ficaria imensamente grata se fizessem o favor de preencher o questionário através do documento em anexo, o qual demorará cerca de 10 minutos. Solicito a leitura atenta do mesmo antes do seu preenchimento. Desde já assumo o compromisso de manter a confidencialidade das respostas obtidas.

Agradeço desde já a atenção dispensada ao meu pedido e mais uma vez reforço a importância da vossa ajuda para a realização deste trabalho de investigação.

Com os meus respeitosos cumprimentos,
Alexandra Rodrigues

APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS HOTÉIS

1. INFORMAÇÃO SOBRE O HOTEL

Nome do Hotel			
Localização Geográfica do Hotel			
Nº de colaboradores		Nº de quartos	
Capital Social		Volume de Negócios	
Activo		Capital Próprio	
Função Desempenhada pelo respondente do questionário			

II. CONHECIMENTO E NECESSIDADE DO *BALANCED SCORECARD* (BSC)

O BSC é um sistema de gestão estratégica e de avaliação do desempenho, desenvolvido no início da década de 90, com o objectivo de ultrapassar algumas lacunas das medidas financeiras tradicionais, dada a nova realidade do mercado: a competitividade baseada no conhecimento. Os seus autores observaram que o uso exclusivo de medidas financeiras não retratava o desempenho das organizações, pois a vantagem competitiva destas baseava-se, principalmente, em recursos organizacionais intangíveis, tais como: competências, motivação, inovação, etc. O BSC permite avaliar o desempenho organizacional em quatro perspectivas distintas: financeira, cliente, interna e de aprendizagem e crescimento.

2.1 – Por favor indique, numa escala de 1 a 6, até que ponto concorda ou discorda com as seguintes afirmações como definição de *Balanced Scorecard* (1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Alguém acordo; 5 – Concordo; 6 – Totalmente de acordo):

	1	2	3	4	5	6
a) O <i>Balanced Scorecard</i> é um sistema de medida e avaliação do desempenho.						
b) O <i>Balanced Scorecard</i> é um sistema de gestão estratégica.						
c) O <i>Balanced Scorecard</i> é uma colecção de medidas financeiras e não financeiras.						

2.2 – Numa escala de 1 a 6, por favor, indique o grau de concordância com as seguintes declarações, relativamente ao *Balanced Scorecard*. (1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Alguém acordo; 5 – Concordo; 6 – Totalmente de acordo):

	1	2	3	4	5	6
a) O <i>Balanced Scorecard</i> é apenas mais uma moda.						
b) O <i>Balanced Scorecard</i> é vital para o êxito futuro da empresa.						
c) O <i>Balanced Scorecard</i> complementa as medidas financeiras de desempenho passado, com medidas não financeiras que informam sobre o desempenho futuro e sobre o crescimento potencial.						
d) O <i>Balanced Scorecard</i> é uma colecção descoordenada de medidas financeiras e não financeiras.						
e) O <i>Balanced Scorecard</i> permite uma melhor articulação e comunicação da estratégia e dos objectivos da organização.						
f) O <i>Balanced Scorecard</i> permite avaliar o impacto das mudanças produzido nas organizações através de um conjunto de objectivos e medidas que podem ser concretizados através de iniciativas estratégicas.						

2.3 – Relativamente ao seu hotel, por favor indique, numa escala de 1 a 6, que factores o poderiam levar a iniciar um processo de avaliação de desempenho dos recursos humanos com base no *Balanced Scorecard* (1 – Sem importância; 2 – Pouca importância; 3 – Alguma importância; 4 – Importância média; 5 – Importante; 6 – Muito importante):

	1	2	3	4	5	6
a) Avaliar o impacto dos recursos humanos nos resultados do hotel.						
b) Melhorar o desempenho dos colaboradores.						
c) Reter os "colaboradores-chave".						
d) Determinar as necessidades de formação no hotel.						
e) Ser uma base para promoções, transferências, despedimentos, etc.						
f) Ser uma base para aumentos salariais.						

2.4 - Numa escala de 1 a 6, por favor, indique o grau de importância que o seu hotel atribui a cada um dos seguintes elementos. (1 – Sem importância; 2 – Pouca importância; 3 – Alguma importância; 4 – Importância média; 5 – Importante; 6 – Muito importante):

	1	2	3	4	5	6
a) Capacidade dos colaboradores.						
b) Alinhamento dos colaboradores com a meta da empresa.						
c) Motivação dos colaboradores.						
d) Estilo de vida e bem-estar do colaborador.						
e) Responsabilidade dos colaboradores.						
f) Qualidade do serviço prestado pelo colaborador						
g) Criatividade e iniciativa dos colaboradores.						
h) Satisfação dos colaboradores.						
i) Investimento em formação dos colaboradores.						
j) Nível de produtividade dos colaboradores.						
k) Capacidade de trabalho em equipa.						
l) Conhecimentos profissionais dos colaboradores.						
m) Adaptação do colaborador a mudanças.						

2.5 – Numa escala de 1 a 6, por favor indique dos factores a seguir enumerados, quais os que poderiam inviabilizar a implementação da medição de desempenho dos recursos humanos pelo *Balanced Scorecard* no seu hotel (1 – Sem importância; 2 – Pouca importância; 3 – Alguma importância; 4 – Importância média; 5 – Importante; 6 – Muito importante):

	1	2	3	4	5	6
a) Resistência à mudança.						
b) Falta de conhecimento sobre o <i>Balanced Scorecard</i> .						
c) Tempo consumido no desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard</i> .						
d) Relação custo-benefício obtido.						
e) Dificuldades em avaliar a importância das medidas de desempenho.						
f) Falta de ligação do <i>balanced scorecard</i> com o sistema de recompensas.						

III. SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS RECURSOS HUMANOS

A avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um meio para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização.

3.1 – No seu hotel, qual dos seguintes organismos é responsável pelos recursos humanos? (Por favor assinale com x)

a) Departamento de Recursos Humanos (RH)	<input type="checkbox"/>
b) Departamento Financeiro	<input type="checkbox"/>
c) Director ou Gerente do Hotel	<input type="checkbox"/>

3.2 – Em que fase se encontra a implementação de sistemas de avaliação de desempenho dos recursos humanos no seu hotel? (Por favor assinale com x)

a) Já existe um sistema de avaliação de desempenho implementado	<input type="checkbox"/>
b) O sistema já existe mas não está em funcionamento	<input type="checkbox"/>
c) Não existe nenhum sistema de avaliação de desempenho	<input type="checkbox"/>

3.3 – Por favor indique, numa escala de 1 a 6, qual o impacto da existência de um sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos. (1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Algum acordo; 5 – Concordo; 6 – Totalmente de acordo):

	1	2	3	4	5	6
a) Ajuda a tomar decisões relacionadas com o pessoal: transferências, despedimentos, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Estimula a produtividade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Maior retenção de "colaboradores-chave".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Melhoria das relações humanas entre superior e subordinados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Identifica problemas que necessitam de resolução.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4 – Que técnicas estão a utilizar no seu hotel para avaliar o desempenho dos recursos humanos? (Por favor assinale com X)

a) Auto-avaliação	<input type="checkbox"/>
b) Avaliação por resultados	<input type="checkbox"/>
c) Métodos mistos	<input type="checkbox"/>
d) Estudos de empresas especializadas	<input type="checkbox"/>
e) Avaliação directa	<input type="checkbox"/>
f) Exercícios situacionais (simulação)	<input type="checkbox"/>
g) Sistema de recompensas com base em objectivos individuais	<input type="checkbox"/>

3.5 – Numa escala de 1 a 6, por favor, indique a importância que atribui a cada uma das seguintes frequências para efectuar a avaliação de desempenho aos colaboradores? (1 – Sem importância; 2 – Pouca importância; 3 – Alguma importância; 4 – Importância média; 5 – Importante; 6 – Muito importante):

	1	2	3	4	5	6
a) Anualmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Semestralmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Trimestralmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Quinzenalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Semanalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.6 – Numa escala de 1 a 6, por favor, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, relativamente à regularidade com que os hotéis devem ministrar formação aos seus colaboradores. (1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Algum acordo; 5 – Concordo; 6 – Totalmente de acordo):

	1	2	3	4	5	6
a) A formação deve ser dada mensalmente.						
b) A formação deve ser dada trimestralmente.						
c) A formação deve ser dada semestralmente.						
d) A formação deve ser dada anualmente.						
e) Não se deve proporcionar qualquer tipo de formação.						

3.7 – Numa escala de 1 a 6, por favor, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, relativamente à forma como os hotéis devem motivar os seus colaboradores. (1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Algum acordo; 5 – Concordo; 6 – Totalmente de acordo):

	1	2	3	4	5	6
a) Atribuindo prémios e incentivos.						
b) Incentivando a participação na concepção e na execução dos objectivos.						
c) Proporcionando formação constante.						
d) Atribuindo responsabilidade.						
e) Reconhecendo e valorizando os esforços individuais.						

IV. IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DA PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO DO BSC

O termo “aprendizagem e crescimento” é uma das perspectivas do *Balanced Scorecard* que se centra nas pessoas e nas infra-estruturas de recursos humanos necessárias ao sucesso da organização, considerando diversos indicadores para medir o desempenho. A medição de desempenho é o processo de quantificar uma acção, estando fortemente ligada aos termos eficiência e eficácia. Eficácia diz respeito a fazer as coisas certas, enquanto eficiência significa fazer certo as coisas.

4.1 – Numa escala de 1 a 6, por favor, indique a importância que atribui a cada uma das seguintes razões para se proceder à medição do desempenho dos colaboradores. (1 – Sem importância; 2 – Pouca importância; 3 – Alguma importância; 4 – Importância média; 5 – Importante; 6 – Muito importante):

	1	2	3	4	5	6
a) Melhorar a prestação de serviço ao cliente.						
b) Melhorar a gestão dos processos internos.						
c) Aumentar os resultados do hotel.						
d) Saber quais as necessidades de formação individuais.						
e) Conhecer a situação dos colaboradores do hotel em relações a outros hotéis.						

4.2 – Numa escala de 1 a 6, por favor, indique o grau de concordância em relação à forma de medição dos recursos humanos (1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Algum acordo; 5 – Concordo; 6 – Totalmente de acordo):

	1	2	3	4	5	6
a) Em termos de qualidade (excelência do produto/serviço)						
b) Em termos de tempo (excelência do processo)						
c) Em termos de custo (lado económico da excelência)						

4.3 – Numa escala de 1 a 6, por favor indique, o grau de concordância com os seguintes factores quanto à dificuldade em medir o desempenho dos recursos humanos (1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Algum acordo; 5 – Concordo; 6 – Totalmente de acordo):

	1	2	3	4	5	6
a) As medidas de desempenho dos RH não estão ligadas com a estratégia do hotel.						
b) Dificuldade em estabelecer medidas de desempenho adequadas.						
c) Desconhecimento da forma de medição de outras empresas hoteleiras.						
d) Relação custo-benefício no estabelecimento dos indicadores adequados.						
e) Tempo consumido no estabelecimento de medidas.						

4.4 - Considerando a hipótese da implementação da perspectiva de aprendizagem e crescimento como forma de medir o desempenho dos colaboradores, no seu hotel, assinale, numa escala de 1 a 6, o grau de importância em relação a cada um dos seguintes indicadores. (1 – Sem importância; 2 – Pouca importância; 3 – Alguma importância; 4 – Importância média; 5 – Importante; 6 – Muito importante):

Distribuição dos Indicadores	Indicadores	1	2	3	4	5	6
Capacidade dos colaboradores	Satisfação dos colaboradores						
	Retenção dos colaboradores						
	Produtividade por colaborador						
	Lucratividade por colaborador						
	Tempo necessário para que os colaboradores atinjam os patamares de competência exigidos						
	Qualidade do serviço prestado						
	% de licenciados						
	Taxa de absentismo						
	Rotatividade média por colaborador (<i>Turn-over</i>)						
	Idade média dos colaboradores						
Capacidade dos sistemas de informação	Evolução do número de colaboradores						
	Investimento em tecnologias de informação por colaborador						
	Novos equipamentos adquiridos						
	Valor dos sistemas de informação do hotel						
	Contratos por colaborador na área de tecnologias informação						
	PC's por colaborador						
	% de processos que oferecem feedback em tempo real sobre qualidade, tempo e custo						
	% de colaboradores que lidam directamente com clientes e têm acesso <i>online</i> às informações referentes a eles						
Motivação, <i>empowerment</i> e alinhamento	Nº de postos de trabalho informatizados						
	Motivação dos colaboradores						
	Nº sugestões por colaborador						
	Nº sugestões por colaborador implementadas						
	Promoção baseada no mérito						
	Nº de horas de formação/ano por colaborador						
	Determinação dos funcionários para alcançar os objectivos						
	Despesas formação / nº colaboradores (€)						
	Tempo de formação (dias/ano)						
	Envolvimento nas decisões						
Índice de alinhamento das metas pessoais com o BSC							
Montante de prémios e incentivos							

4.5 – Caso utilize outra forma de medir o desempenho dos colaboradores, refira os indicadores que utiliza:

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

APÊNDICE 4 - LISTAGEM DOS HOTÉIS INQUIRIDOS

Nº	Nome do Hotel	Nº	Nome do Hotel
1	Altis Park Hotel	53	Hotel Pestana Dom João II
2	Aquapura Douro Valley	54	Hotel Pine Cliffs
3	Aquapura Douro Villas & Spa	55	Hotel Porta Nova
4	Axis Ofir Beach Hotel	56	Hotel Praia Golfe
5	Axis Porto Business Hotel	57	Hotel Quinta da Marinha
6	Axis Viana Business Hotel	58	Hotel Quinta das Lágrimas
7	Bairro Alto Hotel	59	Hotel Quinta do Serrado
8	Choupana Hills	60	Hotel Quinta Splendida
9	Confort Inn Fafe	61	Hotel Radisson Blu
10	Corinthia Hotel	62	Hotel Real Bellavista
11	Costa D'Oiro Ambiance	63	Hotel Riviera
12	Dom Gonçalo Hotel & Spa	64	Hotel São João de Deus
13	Douro Palace Hotel	65	Hotel Sofitel
14	El Corte Inglés	66	Hotel Tivoli Lagos
15	Eurostar das Letras	67	Hotel Tivoli Madeira
16	Grande Real Santa Eulália	68	Hotel Tivoli Ocean Park (Madeira)
17	Hotel Albatroz	69	Hotel Tivoli Vitória
18	Hotel Algarve Casino	70	Hotel Vila Baleira
19	Hotel Apartamento Solaqua	71	Hotel Vila Bicuda
20	Hotel Atlântico Golfe	72	Hotel VIP Executive Madrid
21	Hotel Baía Grande	73	Hotel Zenit Lisboa
22	Hotel Boca do Rio	74	Lezíria Park Hotel
23	Hotel Caminhos de Santiago	75	Memmo Baleeira Hotel
24	Hotel Candelária	76	Novotel Lisboa
25	Hotel Casa da Ínsua	77	Olissippo Hotels
26	Hotel da Montanha	78	Palace Hotel do Bussaco
27	Hotel Diplomático	79	Penafiel Park Hotel
28	Hotel do Parque	80	Pestana Palace
29	Hotel Estoril Eden	81	Pestana Porto Santo Beach
30	Hotel Fatima	82	Real Oeiras Hotel
31	Hotel Fénix Lisboa	83	Reid's Palace
32	Hotel Fénix Porto	84	Sana Malhoa Hotel (DG)
33	Hotel Fénix Urban	85	Sana Malhoa Hotel (DRH)
34	Hotel Flor de Sal	86	Sesimbra Hotel
35	Hotel Infante de Sagres	87	Sheraton Porto Hotel
36	Hotel Inglaterra	88	Stella Maris Hotel
37	Hotel Ipanema Park	89	Terceira Mar Hotel
38	Hotel Ipanema Porto	90	Tiara Park Atlantic Lisboa
39	Hotel Lawrence's	91	Tiara Park Atlantic Porto
40	Hotel Lusitano	92	Vila Galé Albacora
41	Hotel M'Ar de Ar Aqueduto	93	Vila Galé Ampalius
42	Hotel M'Ar de Ar Muralhas	94	Vila Galé Atlântico
43	Hotel Marina Atlantico	95	Vila Galé Cascais
44	Hotel Marriott Praia D'El Rey	96	Vila Galé Hotéis (DRH)
45	Hotel Mercure Figueira da Foz	97	Vila Galé Náutico
46	Hotel Mercure Porto Gaia	98	Vila Galé Ópera
47	Hotel Mestre Afonso Domingues	99	Vila Galé Porto
48	Hotel Moliceiro (DG)	100	Vila Galé Praia
49	Hotel Moliceiro (DRH)	101	Vila Galé Tavira
50	Hotel Monte Prado	102	Vila Joya Boutique Hotel
51	Hotel NH	103	Vitor's Plaza
52	Hotel Palácio do Estoril		