

RH-08. A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NO SECTOR HOTELEIRO

Catarina Antónia Martins (catarina@ipb.pt)
Instituto Politécnico de Bragança
Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Mirandela
Departamento de Ciências Sociais

Carolina Feliciano Machado (carolina@eeg.uminho.pt)
Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão
Departamento de Gestão e Administração Pública

RESUMO:

Baseadas em mão-de-obra intensiva, de cuja qualidade depende a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, as empresas hoteleiras enfrentam o problema de assegurar uma performance superior por parte dos seus colaboradores atendendo às especificidades do trabalho no sector. Frequentemente recrutados por uma época, com horários de trabalho nem sempre regulares, tradicionalmente mal pagos e sujeitos a pressões inerentes às funções desempenhadas, deparamos com uma relação precária entre a qualificação dos colaboradores e os conteúdos funcionais. Perante um emprego instável, transitório e pouco qualificado, observa-se uma elevada rotação de pessoal, agravada com os inevitáveis custos.

Componente intrínseca da função Gestão, a Gestão de Recursos Humanos é vital para a compreensão da complexidade do comportamento humano, e consequente especialização nas suas diferentes funções.

O presente estudo pretende abordar a importância dos recursos humanos no sector hoteleiro e, tendo em conta as especificidades do trabalho no sector, apresentar a importância de uma correcta GRH.

PALAVRAS CHAVE: Gestão de Recursos Humanos, Sector hoteleiro, Condições de trabalho, Precaridade.

1. INTRODUÇÃO

A indústria turística, da qual a hotelaria é componente essencial, é fundamentalmente prestadora de serviços e, como tal, depende fortemente dos seus recursos humanos. Em cada subsector, os mais arrojados investimentos, os mais modernos equipamentos e as instalações mais luxuosas não serão bem sucedidas caso o aspecto humano/ pessoal da organização seja descurado.

Os recursos humanos são, inegavelmente, o recurso mais importante, o que não é difícil de compreender visto que quando falamos da prestação hoteleira estamos a falar de um serviço prestado por uma pessoa que é componente desse serviço. Tanto o fornecedor como o cliente afectam o resultado do serviço. Assim, uma aposta no desenvolvimento dos recursos humanos é o ponto de partida para quaisquer outros desenvolvimentos da empresa, em que nada se consegue se não houver pessoas qualificadas a desempenhar as diversas funções.

O processo de Gestão de Recursos Humanos (GRH) é colocado em prática, nas organizações, através de um planeamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo de um conjunto de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente e eficaz de todos aqueles que colaboram na empresa. Não se pretende com este trabalho analisar exaustivamente o papel que cada uma das práticas de GRH pode desempenhar no âmbito das organizações hoteleiras, mas tão só abordar algumas das principais problemáticas do sector e de seguida contrapor o contributo que uma correcta GRH pode dar. O trabalho divide-se então em duas partes principais: a primeira apresenta a essência daquilo que é a GRH e a importância que tem para o sector hoteleiro; a segunda parte tem em conta aquilo que são as principais problemáticas do sector confrontando-as com aquilo que são as efectivas práticas de GRH.

2. BREVE CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR

O turismo é um dos mais importantes sectores da actividade económica, que estabelece interdependências com as restantes esferas no domínio político, social e ambiental. Em termos económicos o turismo tem um efeito multiplicador muito importante, que se traduz no efeito da propagação a outras actividades económicas do valor absoluto dos gastos, na fase em que o dispêndio é realizado pelos turistas, como nova fonte de receitas e de gasto

(Baptista, 1990). A actividade turística baseia-se no conjunto de elementos naturais, ou actividades humanas, que provocam a deslocação de pessoas ou satisfaçam necessidades decorrentes dessa deslocação. É, por isso, fundamental a existência de equipamentos que possibilitem a deslocação e que assegurem a permanência. Para além disso, a prestação turística envolve por vezes a interacção do turista com uma considerável variedade de agentes, desde o alojamento, à transportadora, até aos serviços turísticos prestados no destino e ainda outros não directamente relacionados com a prestação turística (correios, hospitais, comércio, etc.).

No turismo podem distinguir-se três áreas essenciais de oferta: o alojamento, o transporte e a animação. A nível mundial a hotelaria é, sem dúvida, o subsector mais importante do grupo dos produtores de serviços turísticos, captando mais de metade das receitas totais da indústria. Ainda a nível mundial, o negócio da hotelaria caracteriza-se pela elevada fragmentação da oferta, competindo um número limitado de empresas globais com muitos concorrentes de base local/ regional. Embora existam cadeias que possuem hotéis localizados quer em cidades, quer em zonas de praia, a norma consiste na especialização numa das vertentes da procura, conquistando dessa forma um posicionamento bem definido. Os grandes concorrentes são originários dos principais países emissores de turistas, beneficiando, assim, da notoriedade alcançada no mercado doméstico para expandir para o exterior. Alguns desses grupos criam diferentes marcas próprias para níveis diferentes de qualidade, servindo desta forma uma grande variedade de clientes sem afectar a imagem corporativa global.

O produto hoteleiro possui certas características que o condicionam e que derivam sobretudo do facto de a prestação hoteleira ser essencialmente um serviço, que tem que ser consumido no local onde é produzido, sujeito à prestação humana. Estes factores, associados à constante alteração dos hábitos de consumo, e até às motivações da procura, fazem com que a hotelaria tenha que ser muito competitiva num constante ajuste às alterações de mercado e à existência de destinos cada vez mais competitivos. Se, por um lado, a qualidade do serviço tem que satisfazer e ultrapassar as expectativas dos clientes, por outro, há a questão da sazonalidade que provoca picos de procura em algumas épocas em detrimento de outras épocas de sub-utilização. Os serviços são actividades que uma parte pode oferecer a outra e não resultam na posse de coisa alguma. Eles são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Cada uma destas características coloca questões e requer estratégias específicas. Tendo em conta estes factores interessa então promover a qualidade do serviço, e nesta, o factor humano é o elemento chave.

3. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA O SECTOR

A excelência na qualidade do serviço, tão procurada como fonte de vantagem competitiva, só se consegue com o desenvolvimento de efectivas e eficientes práticas de GRH que possibilitem o recrutamento, a selecção e a retenção de recursos humanos competentes e comprometidos com os objectivos da organização. O grau de satisfação do cliente depende essencialmente da qualidade humana do contacto estabelecido que só se consegue se o prestador do serviço estiver motivado e possuir competências, não só ao nível de tarefas, mas também ao nível de desempenho pessoal. Num ambiente cada vez mais competitivo a sobrevivência das empresas não se baseia apenas na identificação de oportunidades de mercado mas na indispensável compatibilização entre as necessidades de mercado e uma força de trabalho produtiva, estável e responsabilizada.

Desde a indústria manufactureira até à indústria de serviços, em cada sector, a GRH desempenha um papel essencial; todavia, na indústria turística em geral, e na hotelaria em particular, a necessidade de colocação em prática de uma correcta GRH parece ser mais premente tendo em conta as características do sector. Wood (referido por Baum, Amoah e Spivack, 1997) refere que nos países desenvolvidos, quer os trabalhadores da indústria quer a própria sociedade vêem o trabalho na indústria hoteleira e de *catering* como sendo de status inferior, a que se deve a natureza de serviço personalizado do trabalho desenvolvido. Para além disso, a indústria turística é criticada por ser criadora de emprego sem valor (Choy, 1995). Esta má imagem é o resultado de um conjunto de factores históricos e contemporâneos, a saber (Baum, Amoah e Spivack, 1997): a origem do trabalho na indústria hoteleira e de *catering* no seio do serviço doméstico e a inevitável associação com o servilismo; por vezes, e em alguns países, estabelecem-se laços entre esta indústria e um certo legado colonial; a generalização do uso de mão-de-obra expatriada em muitos países desenvolvidos cria a percepção de que o sector oferece apenas oportunidades limitadas de progressão e de promoção; muitas vezes o trabalho no sector é a primeira experiência profissional que, dada a sua pequena durabilidade, contribui para uma avaliação negativa generalizada. Em alguns aspectos estas percepções negativas não são justificadas especialmente se falarmos do emprego nas principais companhias aéreas, grupos de hotéis internacionais e parques temáticos, ou no âmbito de organizações ligadas ao património. Por outro lado, estas percepções espelham a realidade se falarmos de um sector industrial dominado por pequenas e médias empresas e considerarmos ainda o impacto da sazonalidade. O efeito que estas percepções têm constitui um entrave ao emprego e à escolha de emprego entre estudantes e

finalistas, pais e orientadores profissionais. Contudo, esta situação é bastante diferente se estivermos a falar de países em vias de desenvolvimento, onde o turismo oferece empregos seguros de status elevado quando comparado com as alternativas no sector primário e no sector manufactureiro (Baum, Amoah e Spivack, 1997).

Promovendo a gestão das actividades desenvolvidas pela organização de modo a atrair, desenvolver, motivar e manter uma força de trabalho, com elevada performance, a GRH desde há muito que se demarcou da gestão de pessoal que aplicava apenas técnicas de natureza operativa e desligadas da gestão geral. Bem pelo contrário, a GRH tem uma natureza pró-activa e estratégica onde os indivíduos são activos da organização, geridos de acordo com os objectivos de longo prazo. Para além disso, actua ao nível da cultura da organização, numa perspectiva integrada e holística da gestão das pessoas, onde o desempenho de cada empregado contribui para a eficácia e competitividade organizacional. Mais ainda, a GRH é vista como uma actividade de gestão e, como tal, responsabilidade de todos os gestores.

Face aos seus objectivos, observa-se assim que a colocação em prática, por parte das organizações, de uma correcta GRH permite antecipar e lidar de forma vantajosa com as constantes mudanças que ocorrem, sejam estas provocadas por causas internas ou externas. A estratégia de recursos humanos deve, não só, estar integrada com a estratégia organizacional, como deve também direccionar esta. Só assim se gere para o futuro, se antecipam problemas, se permanece junto do cliente e à frente dos concorrentes e se compreende e fomenta uma correcta cultura organizacional.

4. AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SECTOR HOTELEIRO

Uma das problemáticas que envolve o sector diz respeito à demografia e à diminuição do mercado de trabalho que provocam escassez de mão-de-obra e também de qualificações específicas. Trata-se de um fenómeno mais notado nos países desenvolvidos, no entanto, nas regiões em vias de desenvolvimento a escassez de mão-de-obra assume contornos mais significativos ao nível das qualificações. Assim, e naquilo que são as respostas da procura do mercado de trabalho, as alterações demográficas e outras formas de mudança estrutural fazem com que o recrutamento no sector se situe para lá do tradicional grupo de trabalhadores jovens e considere um grupo mais maduro que inclui pessoas que procuram uma mudança de carreira, pessoas já reformadas, etc. Daqui resultam várias implicações, em especial no que diz respeito às remunerações, às condições de trabalho, à segurança no trabalho e outras questões relacionadas com estas.

Também ao nível do ensino, formação e desenvolvimento de Recursos Humanos no turismo e na indústria hoteleira se pode aferir da problemática do sector na medida em que até os responsáveis pelos programas educativos e de formação, especialmente no âmbito do ensino específico e superior, são influenciados pelos mesmos factores de percepção da própria indústria. Os padrões de recrutamento para programas vocacionais para o sector são inferiores aos equivalentes para cursos de áreas profissionais relacionadas, como por exemplo o comércio (Baum, Amoah e Spivack, 1997). Os cursos de turismo são, de certa forma, diferentes dos cursos de hotelaria, neste aspecto, na medida em que as saídas vocacionais não estão tão claramente definidas e a escolha da formação a obter é provavelmente mais bem conseguida. Há aqui mais oportunidades para se utilizarem esses programas de ensino num ensino com um sentido mais generalista do que quando se procura dar cursos mais vocacionais. Ritchie (referido por Baum, Amoah e Spivack, 1997) defende que um assunto chave é a falta de consenso para o sector turístico no que respeita a um ensino específico para o sector. O compromisso com o desenvolvimento contínuo de colaboradores, no turismo e na hotelaria, varia muito e é influenciado pelo subsector e pelo tamanho da empresa. A existência de oportunidades de desenvolvimento na carreira, exerce, contudo, uma influência considerável na retenção de colaboradores ambiciosos e com potencial.

Face às especificidades aqui subjacentes, vejamos mais atentamente algumas práticas de GRH que aqui são adoptadas.

4.1. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

No âmbito da GRH, a análise de funções, acto pelo qual a organização analisa e descreve aquilo que os seus colaboradores fazem, desempenha um papel muito importante. Para Rojo (2000) a análise e descrição de funções nas empresas turísticas exige a identificação de uma série de elementos, a saber: as funções a desempenhar, assim como o conjunto de tarefas que cada função encerra; os procedimentos, técnicas ou metodologias a seguir para levar a cabo as referidas tarefas; a identificação de meios técnicos e de ferramentas necessárias; as condições de realização das tarefas; as atitudes que a pessoa que vai ocupar o lugar deve ter; os conhecimentos,

formação e preparação necessária para o desempenho da função; os objectivos ou resultados que se espera conseguir e, por fim, a avaliação quantitativa e qualitativa dos resultados valorizando as tarefas realizadas e avaliando o desempenho do colaborador. A análise de funções está também intimamente relacionada com a motivação já que os colaboradores devem saber aquilo que os seus superiores esperam e os gestores, numa organização, devem saber aquilo que podem exigir. Tendo em conta que a maior parte das funções na hotelaria tem uma grande componente técnica é muito importante conseguir estabelecer a relação entre a motivação e as condições de trabalho em termos de “*job design*”.

4.2. HORAS DE TRABALHO / HORAS EXTRAORDINÁRIAS

Para aqueles colaboradores que lidam directamente com o cliente, as horas de trabalho têm sido tradicionalmente ditadas pelas necessidades dos clientes e pelo contrato de trabalho. Outra dicotomia é estabelecida ao nível dos trabalhadores que ocupam de alguma forma funções de gestão e os que não ocupam. Os primeiros trabalham várias horas, muitas vezes de natureza imprevisível. As suas horas de trabalho tendem a ser ditadas pelas necessidades da empresa em vez de serem ditadas por turnos específicos e pré-definidos. Como geralmente não são pagas horas extraordinárias a colaboradores com funções de gestão, o que acontece é que as empresas conseguem aumentar as horas de trabalho dos seus funcionários sem incorrerem em mais despesas. Para aquelas pessoas que vivem no hotel, podem ocorrer situações em que estando oficialmente de folga estão ao mesmo tempo disponíveis para vir resolver alguma questão que surja caso a empresa os chame. No que respeita aos trabalhadores que não ocupam posições de gestão, as horas de trabalho variam de país para país. No entanto, o trabalho por turno é uma constante e também para estes há uma grande relutância em pagar horas extraordinárias. Estão também sujeitos a horas de trabalho geralmente não pagas nem expressas nos turnos de trabalho (Hornsey e Dann, 1984).

4.3. PLANEAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Um ambiente de mudança no sector turístico e hoteleiro é, por um lado, complementado e, por outro, complicado pelas alterações observadas nas expectativas sociais de trabalho e um cada vez mais diversificado perfil de empregados. A diversidade possibilita a criação de novos ambientes e condições de trabalho, mas exige uma revisão compreensiva daquilo que é a prática tradicional. Um bom exemplo é a presente relutância de muitos empregados em aceitar a divisão de turnos de trabalho e a consequente necessidade dos empregadores de reorganizar o seu ambiente de trabalho de acordo com isso (Baum, Amoah e Spivack, 1997).

Para obviar a estas problemáticas a organização tem de levar a cabo um correcto planeamento de recursos humanos, o qual permite definir o número e as qualificações das pessoas que a empresa necessita para atingir os seus objectivos estratégicos, bem como, as acções que desenvolve para os obter atempadamente (Rocha, 1997). O planeamento de recursos humanos na indústria hoteleira não é tarefa fácil. Trata-se de uma acção de equilíbrio que exige que os gestores tenham em conta as especificidades que envolvem os seus colaboradores, a saber: disponibilidade, competências, desejo de trabalhar e, ainda, o custo do seu trabalho. Daqui se conclui que o planeamento de recursos humanos envolve quatro funções (Thompson, 1999): prever a procura que irá haver para o serviço; traduzir estas previsões em requisitos de pessoal (número e competências adequadas para servir os clientes com qualidade); desenvolver um horário de trabalho (um número adequado de pessoas por turno, tendo ao mesmo tempo em conta as necessidades dos colaboradores); gerir e controlar os diferentes turnos à medida que o trabalho decorre.

4.4. RECRUTAMENTO

De salientar que o hotel exige um elevado investimento não só em capital, como também em mão-de-obra. Na verdade, para poder satisfazer as necessidades dos seus clientes um hotel tem que empregar um elevado número de pessoas, muitas vezes em horários ininterruptos. É de todo o interesse realçar que o hotel oferece emprego a muitas pessoas que não têm qualificações ou competências para outros empregos. Para além disso, é muitas vezes o primeiro emprego no início do percurso para o mercado de trabalho. Daqui resulta que o hotel preenche um papel social muito importante em muitas comunidades (Choi e Woods, 2000). Tomando ainda por base o plano social, não nos podemos esquecer que em alguns contextos as percepções culturais e tradicionais podem, também, ser um obstáculo ao recrutamento das pessoas mais adequadas: barreiras religiosas, por exemplo, podem excluir as mulheres de trabalhar (Baum, Amoah e Spivack, 1997).

Outra questão importante que se relaciona com o recrutamento, tem a ver com a falta de pessoal com qualificações específicas em algumas áreas técnicas e de gestão. Isto é em parte a continuação das preocupações apresentadas até aqui (imagem do sector, condições de trabalho, remunerações), mas está também ligado à relutância, no seio do sector, em investir no desenvolvimento de qualificações dos seus recursos humanos chave.

Um correcto recrutamento de colaboradores passa pela colocação em prática de um conjunto de técnicas e procedimentos com o objectivo de atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização (Rocha, 1997). No âmbito da indústria hoteleira as campanhas de recrutamento devem ter como alvo áreas da população identificadas como potenciais fontes de colaboradores, com características específicas, como por exemplo, mulheres (não jovens) ou pessoas com conhecimento de línguas. O recrutamento assume nestas empresas um papel ainda mais importante pois trata-se de contratar pessoas que vão lidar directamente com o cliente.

O sector hoteleiro, tal como já foi referido anteriormente, é um sector de fácil entrada assim como também é de fácil saída. As entidades empregadoras, aquando do processo de recrutamento, devem ter em conta o mercado nacional, local, interno ou externo à empresa. O que acontece por vezes é que os trabalhadores mais qualificados são recrutados a nível nacional e os menos qualificados são recrutados a nível local. No que diz respeito ao recrutamento no mercado interno ou no mercado externo, a indústria hoteleira possui uma série de características que promovem a contratação num mercado externo à empresa, a saber (Riley, 1991): a fácil transferência de competências no seio do sector (um cozinheiro é um bom cozinheiro independentemente da unidade hoteleira onde trabalha); a difícil transferência de competências entre funções (uma empregada de mesa dificilmente desempenhará bem as funções de recepcionista); a estrutura piramidal da indústria que apenas oferece mobilidade aos seus colaboradores através da aquisição de novas competências; e a capacidade de formação na função que leva algum tempo e por vezes traz consequências (maiores desperdícios, menos qualidade de serviço, etc.). Assim, os gestores têm tendência para recorrer ao mercado externo, principalmente se assumem atitudes reactivas de não planeamento de recursos humanos. O recrutamento interno é, na maior parte dos casos, feito através de promoções internas.

Num sector onde as flutuações da procura são uma constante, por vezes, o caminho mais fácil da contratação de colaboradores, em períodos de picos de procura, para logo serem dispensados quando a procura diminui, arrasta consigo uma má prestação de serviço provocada pela não aposta na qualificação de recursos humanos.

4.5. SELECÇÃO

A selecção, intimamente relacionada com o recrutamento, tem como principal objectivo escolher, de entre os candidatos recrutados, aqueles que reúnem as melhores condições para o desempenho das funções, aumentando assim o desempenho organizacional (Rocha, 1997). Num sector onde a rotação de pessoal é muito elevada, é nesta fase que devem ser desenvolvidas formas de identificar aqueles candidatos que demonstrem uma maior tendência para o comprometimento de longo prazo com a organização. A colocação em prática de políticas e procedimentos correctos de recrutamento e selecção podem ser um importante contributo para reduzir a elevada rotação de pessoal. O tempo despendido pela gestão em recrutamento e selecção deve ser visto como um investimento e, como todos os investimentos, deve ser cuidadosamente acompanhado.

4.6. INTEGRAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO

A integração e socialização dos novos colaboradores deve ser cuidadosamente acompanhada pois é nesta fase que estes estabelecem contacto com a empresa, a sua missão, os seus objectivos e, sobretudo, a cultura da empresa e tudo o que ela implica (Rocha, 1997). Assim, o período de integração pode assumir um papel muito importante no objectivo de fazer com que os novos colaboradores se tornem rapidamente parte da organização. Esta é a altura ideal para ensinar os vários procedimentos comuns na empresa (por exemplo, de segurança) e outras expectativas organizacionais. Clareza na atribuição de tarefas, responsabilidades e autoridade ajudará a prevenir confusões e reduzirá o tempo de adaptação. Os manuais do pessoal são, nesta altura, ferramentas valiosas. É nesta fase que a cultura da organização pode ser efectivamente apreendida pelos colaboradores, razão pela qual devem ser claramente estabelecidos padrões e modelos de acção (Rogers e Slinn, 1993). É também importante que todos os colaboradores (a tempo inteiro, em part-time, permanentes e sazonais) sejam incluídos nos programas de integração.

4.7. RETENÇÃO DE PESSOAL

A combinação da percepção que se tem do sector e a realidade contribuem para construir a imagem negativa que actua como uma barreira para a retenção de pessoal qualificado. Muitas das pessoas que começam a trabalhar no sector fazem-no sem intenção de aí permanecer – isto reflecte a realidade em termos de ciclo de procura traduzido na sazonalidade, porquanto as oportunidades sustentadas e de longo prazo não estão disponíveis. É também o reflexo do pensamento de curto prazo de muitas empresas do sector hoteleiro, e da indústria turística em geral, que não estão dispostas a fazer um investimento de longo prazo em troca de compromisso de longo prazo (Baum, Amoah e Spivack, 1997). Como consequência os trabalhadores assumem o emprego no sector como sendo um caminho para algum lado, uma primeira exposição às exigências do mercado de trabalho, mas que se deixará logo que surja uma oportunidade melhor. Para além disto, não há restrições de acesso à grande parte das posições de trabalho no sector, beneficiando, por isso, do facto de também não haver restrições no que respeita ao recrutamento para essas posições. Consequentemente, o sector é também afectado pelo facto de as qualificações compreendidas na sua força de trabalho serem também as exigidas em muitos outros sub-sectores da indústria de serviços. Assim, do mesmo modo que a entrada é algo fácil, também o é a saída ou o movimento para outras áreas de emprego. A rotação de pessoal pode, por tudo isto, ser bastante elevada sobretudo em mercados de emprego reduzidos e competitivos (Baum, Amoah e Spivack., 1997). Neste sentido, observa-se que a rotação de pessoal é um constrangimento para as organizações que promovem a qualidade do serviço e do produto.

4.8. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

A formação e desenvolvimento dos colaboradores desempenha aqui um papel essencial e deve ser levada a cabo tendo em conta dois objectivos: a formação e o desenvolvimento pessoal. Dadas as contínuas mudanças aos níveis social, tecnológico, legal, económico, etc., é fundamental formar continuamente. Também no âmbito do sector hoteleiro convém distinguir entre formação inicial e contínua (Rojo, 2000). A primeira, é da responsabilidade do colaborador e traduz-se na capacidade que o indivíduo possui, à partida, para o desempenho da função. A segunda, é da responsabilidade da empresa pois é necessária devido às alterações que as tecnologias e as técnicas de trabalho sofrem continuamente. Estamos neste último caso perante o desenvolvimento de recursos humanos propriamente dito.

Tendo em conta a extrema importância da componente serviço nas empresas do sector hoteleiro, a formação e desenvolvimento de recursos humanos é, para estas, uma das componentes essenciais da GRH. Powers (1992) refere que as organizações de serviços que ocupam posições de liderança têm duas características em comum: em primeiro lugar, dão grande ênfase à formação em várias funções, o que permite ao colaborador ser mais flexível e ao mesmo tempo ter uma melhor compreensão do conjunto global do serviço. A segunda característica está relacionada com o facto de nessas empresas todos os colaboradores terem formação num conjunto de funções específicas consideradas chave. Tratam-se de práticas que, mais uma vez, promovem a noção de compromisso com a organização e que contribuem para fomentar a motivação.

No que diz respeito à formação ela permite à empresa aumentar a produtividade e obter uma força de trabalho com competências aos vários níveis. Por outro lado, a formação está intimamente relacionada com a motivação, na medida em que permite aos colaboradores a obtenção de maiores competências, mais confiança, um maior compromisso com a organização e uma maior satisfação no trabalho (Rogers e Slinn, 1993).

4.9. AVALIAÇÃO E DESEMPENHO

Também a avaliação de desempenho oferece às empresas uma oportunidade para avaliarem a performance dos seus colaboradores tendo em conta os objectivos estabelecidos (Rocha, 1997). Os critérios de avaliação devem ser cuidadosamente estabelecidos e devem desempenhar um papel chave na redefinição de objectivos, na clarificação de propósitos de acção e na construção de um conceito de compromisso com a missão da empresa (Rogers e Slinn, 1993). Por vezes, associados aos sistemas de avaliação estão também os benefícios e incentivos que se podem traduzir em termos de aprovação e reconhecimento e em termos de recompensas monetárias ou outras. As formas mais correctas de recompensar dependerão da dimensão da recompensa, do tipo de função que a pessoa ocupa e dos objectivos que se pretendem atingir. Os sistemas de recompensa terão que ser acima de tudo credíveis e justos.

Riley (1991) acrescenta que o facto de haver uma grande percentagem de trabalhadores não qualificados ou semi-qualificados significa que os empregos no sector se situam no seio de um mercado de trabalho, no geral, não especializado. Dado que se trata de funções que podem ser apreendidas aquando do seu exercício, estão assim disponíveis para uma mão-de-obra não qualificada. Grande parte dessa mão-de-obra não qualificada trabalha em part-time e não está sempre ligada ao mercado de trabalho. Tudo isto significa que em termos de recrutamento não estaremos só a falar de competição entre outras empresas do sector, mas estaremos também a falar da indução de pessoas da vida doméstica no mercado de trabalho (Riley, 1991). O efeito que a força de trabalho não qualificada tem é criar um excedente de oferta que por sua vez faz diminuir o nível de remunerações. Paralelamente, quando falamos da mobilidade de funções que exigem qualificações (ex. cozinheiro), estamos a falar de mobilidade no interior da indústria, enquanto que a mobilidade de trabalhadores para fora da indústria diz respeito aos trabalhadores não qualificados.

4.10. REMUNERAÇÕES

A estrutura de benefícios e recompensas da indústria turística pode constituir uma barreira para o recrutamento e retenção de colaboradores de qualidade. Trata-se de uma questão mais sentida ao nível da hotelaria, no entanto, questões como as condições e horas de trabalho e a remuneração afectam todos os subsectores implicados no turismo. Há uma realidade inevitável provocada pelo ciclo da procura irregular (os aviões voam à noite, os clientes nos hotéis esperam ser servidos ao fim-de-semana e os parques temáticos atingem os seus picos de procura nos feriados) (Baum, Amoah e Spivack, 1997).

Por isso, a questão das remunerações, que visam recompensar adequadamente o trabalhador, assume maior importância na indústria hoteleira já que o modelo de competências exerce uma enorme influência no sistema de retribuições. A elevada proporção de trabalho não especializado provoca um excesso de oferta que faz diminuir o nível de remunerações. Isto tem consequências ao nível do comportamento do mercado e ao nível da gestão pois para a gestão interessa manter uma força de trabalho pouco especializada. Para além disso, a estrutura de competências encoraja a mobilidade e como a produtividade não depende da contínua ocupação do cargo não há incentivo para recompensar a manutenção de cargos (Riley, 1991).

5. CONCLUSÃO

O desenvolvimento de recursos humanos apresenta-se como um importante contributo para a prestação do serviço e para a obtenção de produtos de qualidade no sector hoteleiro e turístico, exercendo um forte impacto no nível de novos e também repetidos negócios conseguidos pelas empresas. Todavia, este desenvolvimento é frequentemente apontado como sendo uma atitude reactiva e não proactiva e planeada (Baum, Amoah e Spivack, 1997). Efectivamente, as alterações no produto e nos mercados, e respectivos desenvolvimentos, podem ser o alvo da análise estratégica e de preparações específicas, mas não é comum encontrar no sector hoteleiro empresas a colocar em prática e de forma preventiva, acções de recrutamento, formação e qualificação como suporte a tais alterações, quer sejam quantitativas (aumento do número de clientes), quer sejam qualitativas (novos segmentos de mercado).

Uma das principais características que definem a GRH é a gestão da cultura organizacional de forma a promover o compromisso por parte dos colaboradores. McGunnigle & Jameson (2000) levaram a cabo um estudo sobre as práticas de GRH no Reino Unido e concluem que apesar de não haver ainda muito debate sobre as práticas de GRH na hotelaria, os trabalhos de investigação já produzidos permitem aferir do compromisso e da mudança cultural promovidos pela aplicação de práticas específicas no âmbito das áreas de recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, benefícios e recompensas e através do envolvimento dos colaboradores. Para estes autores são vários os obstáculos para a colocação em prática de uma correcta GRH. Apesar de registarem uma forte vontade de recrutar colaboradores comprometidos com a organização, a verdade é que os gestores hoteleiros não colocam depois em prática as formas de medir esse compromisso aquando do recrutamento e selecção. Para além disso, é comumente aceite que um erro cometido aquando do recrutamento é facilmente corrigido com o despedimento. Esta prática é de certa forma promovida através da já referida volatilidade dos mercados de trabalho. Para muitos gestores e/ou proprietários, as elevadas taxas de rotação de pessoal funcionam como que uma justificação para a não aposta no desenvolvimento de recursos humanos. Para além disso, os elevados gastos com a formação de novos colaboradores reduzem os orçamentos disponíveis para o desenvolvimento de recursos humanos.

Também Hoque (1999) desenvolveu um estudo onde pretende comparar a aplicação das práticas de GRH na indústria manufactureira (tradicionalmente foi aqui que se desenvolveram) e na indústria hoteleira. Numa altura em que a qualidade de serviço é a vantagem competitiva mais importante na hotelaria (e não só) a aplicação da GRH nas empresas torna-se fundamental para conseguir a tão desejada qualidade. Hoque conclui que, tal como na indústria manufactureira, também na hotelaria existem práticas associadas a uma abordagem de GRH. Salienta, no entanto, que em termos de qualidade as práticas eram menos evidentes, concretamente a não existência de equipas de promoção da qualidade largamente encontradas na indústria manufactureira. Mais ainda, a autora nota que os colaboradores nos hotéis não são responsáveis pela sua própria qualidade o que torna mais difícil para os gestores controlarem e monitorizarem essa mesma qualidade. Hoque conclui ainda que os hotéis com uma certa dimensão (mais de 60 camas) vêem a GRH como uma forma de obter a melhoria da sua qualidade de serviço, desenvolvendo práticas efectivas de GRH. McGunnigle e Jameson (2000) vêem, no entanto, refutar estas conclusões, pois uma indústria onde ainda há níveis excepcionais de rotação de pessoal e onde se gastam somas extraordinárias em recrutamento e selecção ainda tem um longo percurso a percorrer antes de se poder concluir que existe uma cultura de compromisso e que é praticada uma efectiva GRH.

Em suma, a Gestão de Recursos Humanos enfrenta no futuro imensos desafios, concretamente ao nível do sector hoteleiro, na árdua tarefa de levar os gestores e proprietários a tratarem os recursos humanos com respeito e, ao mesmo tempo, de os ajudar a descobrir novas e inovadoras formas de libertar nessas pessoas capacidades e talentos através da formação e de programas de desenvolvimento de recursos humanos.

BIBLIOGRAFIA

- Baptista, Mário (1990) *O Turismo na Economia*, Instituto Nacional de Formação Turística.
- Baum, Tom., Amoah, Vanessa & Spivack, Sheryl (1997), "Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9, nº 5, June, p. 221-229.
- Choi, Jeong-Gil, Woods, H. Robert (2000), "International labor markets and the migration of labor forces as an alternative solution for labor shortages in the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, nº 1 p. 61-66.
- Choy, Dexter (1995), "The quality of tourism employment", *Tourism Management*, Vol. 16, nº 2, p. 129-137.
- Hoque, Kim (1999), "New approaches to HRM in the UK hotel industry", *Human Resource Management Journal*, Vol. 9, nº 2, p. 64-76.
- Hornsey, Timothy, Dann, David (1984), *Manpower Management in the hotel and catering industry*, Batsford Academic and Educational L.td, London.
- McGunnigle, Peter, Jameson, Stephanie (2000), "HRM in UK hotels: a focus on commitment", *MCB Employee . MCB Employee Relations*, Vol. 22, nº 4.
- Powers, Tom (1992) *Introduction to the hospitality industry*, 2nd Ed. John Wiley & Sons, Inc.
- Riley, Michael (1991), *Human resource management: a guide to personnel management in the hotel and catering industry*, Butterworth-Heinemann. Oxford.
- Rocha, J. A. Oliveira (1997) *Gestão de Recursos Humanos*, Editorial Presença, Lisboa.
- Rogers, Anthea, Slinn, Judy (1993), *Tourism: management of facilities*, Longman Group UK Limited, London.
- Rojo, Imaculada M. (2000), *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Thompson, Gary, M.. (1999), "Labor Scheduling (3): Developing a workforce schedule", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 40, nº 1, p. 86-94.