

II INTERNATIONAL MEETING OF ISSOW

Work, Professions and Organizations: Tensions, Paths and Public Policies

24-25 November 2016 :: Caparica, Portugal - Faculty of Sciences and Technology (FCT NOVA)

Theme 8): Human Resources Management

Gestão de recursos humanos no turismo

Helena Pimentel

helena.pimentel@ulusofona.pt

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Isabel Duarte

isabel.duarte@ulusofona.com

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Resumo

O turismo é uma actividade económica de grande importância e crescimento nas economias mundiais, responsável em Portugal por 6% do Produto Interno Bruto (PIB). O sucesso da indústria do turismo depende, em larga medida, de uma gestão estratégica dos recursos humanos que esteja alinhada com os objectivos do negócio. A satisfação dos clientes está directamente relacionada com a qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores e é por isso um factor de competitividade das empresas turísticas. O estudo analisa, do ponto de vista teórico, as diferentes abordagens de gestão estratégica de recursos humanos na indústria do turismo e tem como objectivo perceber as competências individuais necessárias dos colaboradores e como é que estas podem ser utilizadas de forma mais efectiva. Através da análise realizada conclui-se que as principais competências que os recursos humanos que trabalham na indústria do turismo devem possuir são: competências técnicas, comportamentais e comunicacionais, nomeadamente, relacionamento interpessoal, desenvolvimento de relações positivas com os clientes, capacidade de resolução de problemas, adaptabilidade às mudanças do ambiente, flexibilidade e aprendizagem, competências de autocontrolo, entre outras. Este estudo serve para dotar a área de gestão de recursos humanos com conhecimento e instrumentos que permita uma gestão mais efectiva das competências dos colaboradores, contribuindo assim para um maior sucesso das empresas turísticas e serve de base para futuras investigações de carácter empírico.

Palavras chave: turismo, recursos humanos, gestão.

Introdução

O turismo é uma indústria complexa que emprega um grande número de pessoas e como tal uma gestão eficaz dos recursos humanos deve ser uma preocupação central, uma vez que esta influencia a satisfação e o regresso dos turistas. O capital humano é um recurso importante na estratégia de competitividade das empresas turísticas e no desenvolvimento da indústria do turismo, uma vez que é responsável pela satisfação dos clientes.

O presente artigo procura compreender quais as competências que os profissionais do turismo devem ter para contribuir para o sucesso da organização. As empresas turísticas têm adoptado soluções inovadoras de modo a reduzir custos, continuando a oferecer qualidade aos seus clientes. Não só a qualidade dos alojamentos, mas também a qualidade do serviço prestado pelos recursos humanos dos empreendimentos turísticos é um dos factores que devem satisfazer as

necessidades e expectativas dos turistas. A qualificação dos profissionais das empresas turísticas é um aspecto vital, na medida em que a percepção de qualidade do serviço está intimamente ligada ao colaborador que o presta. Existe portanto a necessidade de melhoria contínua das competências dos recursos humanos através de uma aprendizagem constante (Firmino, 2007).

O perfil dos turistas tem mudado o que leva a que as empresas sejam mais competitivas na captação de novos clientes e na fidelização dos mesmos. Num mundo competitivo, torna-se fundamental inovar, nomeadamente no que respeita à gestão do capital humano, uma vez que este contribui para uma melhoria da qualidade dos serviços e é por isso vantagem competitiva das organizações. Esta análise tem como finalidade referir a importância do capital humano e como este influencia na qualidade que é percebida pelos turistas. Procurámos reflectir na importância dos recursos humanos como fonte de vantagem competitiva das empresas turísticas, bem como nas competências necessárias e importantes dos colaboradores.

O objectivo central da presente reflexão é analisar as competências que os profissionais do turismo devem ter para prestarem serviços de maior qualidade, o que passa por perceber quais as competências que devem ser valorizadas no processo de recrutamento e selecção, bem como o nível da aprendizagem. É importante apostar numa gestão de recursos humanos estratégia através da qualificação dos colaboradores das organizações turísticas.

Os recursos humanos no turismo

A indústria do turismo é um das principais actividades a nível global, estando em crescimento e tendo um impacto directo na economia. Como tal, emprega muitas pessoas, tanto a nível directo como indirecto, em áreas, tais como a hotelaria, os transportes, as agências de turismo, entre outras.

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2015) as chegadas de turistas internacionais passaram de 25 milhões em 1950 a 278 milhões em 1980, para 527 milhões em 1995 e 1133 milhões em 2014. Da mesma forma, as receitas provenientes do turismo passaram de 2000 milhões de dólares em 1950 a 104.000 milhões em 1995 e para 1.425.000 milhões em 2014. Ainda de acordo com a World Travel & Tourism Council (WTTC, 2016), em Portugal em

2015, o turismo contribui com 6.4% para o PIB (Produto Interno Bruto) e é expectável que aumente para 7.3% em 2026, continuando em expansão.

Quanto à criação de postos de trabalho, o turismo gerou cerca de 363 mil empregos de forma directa em 2015 (7.9% do total de empregos) e espera-se que aumente para 441 mil empregos directos em 2026 (WTTC, 2016). O turismo contribui para a criação de empregos, estimulando e impulsionando a economia, tanto nacional como internacionalmente.

O que diferencia o serviço no turismo é a relação estabelecida entre os profissionais do turismo e os turistas. Daí que, os empregadores e gestores hoteleiros acreditam que apostar em pessoas com as competências adequadas seja fulcral para o sucesso da organização. Os recursos humanos no turismo são um grupo bastante heterogéneo, mas têm uma característica em comum, que é a relação que estabelecem com o turista, o que faz com que, além de outros factores, estas pessoas tenham também influência no modo como o turista vivencia a sua experiência, mais ou menos positiva, bem como a intenção de regressar.

O turismo constitui uma indústria complexa onde se relacionam actividades económicas, sociais e culturais que envolve milhares de pessoas, criando oportunidades de empregos indirectos e directos, colaboradores que lidam directamente com o consumidor. Esta actividade compreende negócios primários, que incluem os transportes, o alojamento, as refeições e as atracções e os negócios secundários, como lojas, que beneficiam dos gastos dos turistas e por último os negócios terciários, cujo benefício resulta indirectamente do consumo turístico, como por exemplo a publicidade (Cunha, 2009).

No passado, o trabalho na indústria turística, por exemplo na hotelaria, começou por ser um emprego executado por domésticas, pouco valorizado. Com a industrialização e a expansão do turismo, principalmente nos países desenvolvidos, o emprego nesta actividade alterou a sua natureza, passando a ser um trabalho mais qualificado e mais reconhecido. De acordo com Baum (2007) nos últimos vinte anos existiram mudanças profundas nas organizações turísticas e o estatuto do trabalho no turismo reflecte o impacto no desenvolvimento laboral do turismo contemporâneo nas percepções do trabalho e carreiras. Este autor refere dois tipos de trabalho no turismo, o trabalho *cool*, que inclui o trabalho nos bares, hotéis boutique, etc. e por outro lado o trabalho *uncool* que inclui os trabalhos de limpeza.

Em relação aos diferentes tipos de empregos na indústria do turismo podem referir-se alguns aspectos como, muitos trabalhos serem sazonais ou os empregadores exigirem trabalhadores com fluência em línguas estrangeiras e no entanto oferecerem salários modestos. Também a maioria dos empregos está concentrada em determinadas cidades onde o custo de vida é elevado. Os salários dos colaboradores tendem a ser mais baixos comparativamente aos de outras indústrias, enquanto que os salários dos gestores parecem mais equiparáveis. Existem oportunidades dos colaboradores ganharem prémios de produtividade, comissões e bónus. A qualificação do colaborador é muitas vezes preterida em função da experiência laboral (Horner & Swarbrooke, 2004).

O turismo tem ajudado a minorar os problemas de desemprego nalgumas regiões do nosso país, no entanto esta actividade apresenta algumas características que dificultam a plena integração dos profissionais no sector do turismo. Em primeiro lugar, o aspecto sazonal desta actividade; paralelamente aos colaboradores permanentes existem colaboradores ocasionais somente para a época alta, o que pode ser uma vantagem na medida em que as pessoas têm trabalho, mas também representa uma incerteza. Depois, estes empregos no turismo caracterizam-se por condições por vezes pouco atractivas, como sendo o trabalho aos fins de semana, feriados, noites, etc. Outra característica é a fraca qualificação exigida aos colaboradores sazonais, o que irá influenciar na qualidade do serviço (Cunha, 2006).

Uma das linhas fundamentais de desenvolvimento do Plano Estratégico Nacional do Turismo (Turismo de Portugal, 2011) é a qualidade do serviço e dos recursos humanos, que remete para o reforço da qualidade do turismo em Portugal através da formação e valorização dos recursos humanos das empresas do turismo, tornando-se premente apostar numa estratégia de diferenciação de um serviço de qualidade através de capital humano mais qualificado e com mais competências.

Como refere Ceitil (2008), a importância do capital humano está relacionada com o facto de que cada individuo é um verdadeiro activo, trazendo valor para a organização. Ele não é só um recurso humano, mas uma pessoa com um conjunto de características e competências que fazem do seu desempenho uma contribuição importante para a empresa. As pessoas são a principal

fonte de riqueza de uma organização, bem como as dinâmicas geradas pelas suas competências, motivações e expectativas.

O desenvolvimento do capital humano é fulcral para o desenvolvimento da empresa. A política de desenvolvimento dos recursos humanos pode ser dividida em dois aspectos: oferecer condições de emprego competitivas com oportunidades de carreira e por outro lado, promover oportunidades de qualificação (conhecimentos) e formação (competências) aos colaboradores (Doswell, 2002).

Uma organização do turismo beneficia ao ter um bom serviço, em primeiro lugar, o cliente fica com uma boa imagem das pessoas, do país e da organização e outra razão económica, o colaborador transmite ao cliente a sensação de bem-estar. Através de um bom serviço, o colaborador pode induzir o cliente a gastar mais, ou seja, um bom serviço poderá aumentar a probabilidade de fazer mais negócio e também, através do *word of mouth* atrair mais clientes (Baum, 2006).

O capital humano como vantagem competitiva no sector do turismo fundamenta-se na capacidade distintiva da qualidade do serviço por parte dos colaboradores da empresa turística, que conduz à satisfação do cliente e em última instância à sua fidelização e recomendação do destino e/ou empresa turística.

Os recursos humanos têm um papel importante na indústria do turismo providenciando serviços de acordo com os pedidos dos turistas, que conduzam à satisfação destes. Uma melhor comunicação entre os colaboradores e a gestão aumenta a satisfação dos colaboradores e a dinâmica no local de trabalho. A crescente produtividade e eficiência das pessoas envolvidas no turismo resulta da vantagem da criatividade e inovação no trabalho, do sentimento de pertencer à organização, do trabalho de equipa, do aumento do poder de decisão. Isto proporciona um aumento da qualidade do trabalho entre os colaboradores e finalmente alcançar os objectivos da indústria do turismo e melhorar o desenvolvimento económico (Nabilou, 2012).

O capital humano assume um peso significativo na valorização de uma empresa, é uma vantagem competitiva da empresa e tem começado a ganhar relevância no mercado, associando os recursos humanos directamente ao sucesso da empresa. Para além do capital financeiro, a

qualidade das pessoas na organização e as dinâmicas estabelecidas representam o potencial de inovação da empresa.

O capital humano é um elemento central dos activos intangíveis da empresa, assume por isso um importante papel na produção de bens e serviços e é formado pelas pessoas que compõem a empresa, mais concretamente pela sua educação e formação, competências, experiência, atitude e grau de compromisso com as funções. Estes aspectos são cruciais no desenvolvimento de uma vantagem competitiva que é a capacidade de inovação por parte da empresa (Camara et al, 2007).

Segundo Antón e Andrada (2006) o capital humano pode ser avaliado através das seguintes variáveis: formação; experiência e nível educativo; atitudes (auto-motivação, criatividade, etc.) e competências, como orientação para o cliente, capacidade de resolução de problemas, tomar decisões, iniciativa e espírito empreendedor, focalização na qualidade, capacidade de trabalhar em equipa, liderar grupos, capacidade de análise e síntese, etc. Um questionário a directores de hotéis, destacou a importância do capital humano e os aspectos que tendem a ser mais valorizados são: orientação para o cliente, focalização na qualidade e comportamento ético.

O capital humano constitui um aspecto estratégico de competitividade no sector do turismo, sendo necessário recursos humanos qualificados e motivados para garantir um serviço de qualidade.

Estratégia organizacional

A gestão estratégica de recursos humanos de uma organização refere-se ao plano delineado previamente e onde constam os objectivos, políticas e procedimentos de gestão de pessoas de forma a assegurar uma vantagem competitiva. As pessoas são activos importantes para a organização e este valor pode ser potenciado através do investimento nas mesmas, de forma a seleccionar, desenvolver, reter e motivar estes colaboradores. Como refere Tribe (2010), a gestão estratégica diz respeito ao planeamento complexo e integrado de um futuro desejável, a longo prazo, ou seja, uma gestão proactiva, em vez de reactiva.

Considera-se então uma gestão de recursos humanos estratégica, aquela que valoriza e investe nos seus colaboradores, mais do que os considera como custos, que precisam de ser controlados

(Kusluvan, 2010). O conceito de gestão estratégica de recursos humanos deve ser entendida numa perspectiva de longo termo, relacionada com o planeamento de atracção de candidatos e desenvolvimento de colaboradores com as competências adequadas, mantendo assim a organização uma capacidade de trabalho (Price, 2011).

No processo de planeamento dos recursos humanos, existem áreas que merecem destaque e análise como o plano de negócios, que fornece informação detalhada acerca dos objectivos da organização quanto a novos mercados e produtos, bem como o ambiente externo que influencia o clima interno dos recursos humanos e por último a situação dos colaboradores existentes (Baum, 2006).

O plano de negócios pode ter impacto nos recursos humanos, como por exemplo um hotel projectar um aumento de turistas baseado num negócio que estabeleceu com uma operadora, ou realização de uma promoção com turistas de um determinado país na época baixa para aumentar o negócio. Nestes dois casos, será necessário adaptar o planeamento, contratando mais colaboradores, bem como melhorar as competências dos que já existem. Também os factores externos como a legislação para o país e tipo de turismo, as tendências locais do mercado e a tecnologia adoptada devem ser tidas em conta. Quanto à situação dos colaboradores existentes na organização, esta análise deve incluir os níveis de produtividade, as competências e as razões para a alta rotatividade de pessoal.

Identificar as características demográficas e de competências dos recursos humanos pode ser um ponto de partida para reduzir a alta rotatividade de pessoas e estabelecer alguma estabilidade. Um hotel pode, ao receber estagiários que permanecem somente alguns meses, implementar a estratégia de fazer equipas com colaboradores mais experientes, conhecendo a informação relativa aos colaboradores (Baum, 2006).

O modelo estratégico de competitividade organizacional de Firmino (2007) propõe que a competitividade não deve por em causa a sustentabilidade, que preserva e valoriza os recursos num contexto de desenvolvimento equilibrado, pondo em evidência os recursos tangíveis como os financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos e por outro lado os recursos intangíveis como os recursos humanos (conhecimentos, confiança, capacidade de gestão e rotinas de organização), os recursos de inovação (ideias, capacidade científica e a capacidade de inovar) e

os recursos de reputação (junto dos clientes e dos fornecedores). Neste modelo de competitividade uma das estratégias propostas é a criação de vantagens competitivas entre as empresas, dando prioridade máxima à educação/qualificação e à formação dos recursos humanos da empresa.

Kutanis e outros (2012) investigaram a participação dos colaboradores de um hotel nas diversas dimensões da gestão estratégica dos recursos humanos (mudança, liderança, formação e responsabilidade social) e demonstram que a maioria dos colaboradores desta amostra participa na gestão e acha importante as diferentes dimensões. Para estes autores, é importante que a organização faça planos estratégicos a longo prazo e os execute de uma forma efectiva, valorizando os seus recursos humanos, a mais importante fonte de poder para a empresa. As dimensões que constituem a gestão estratégica devem ser consideradas aquando da tomada de decisões estratégicas.

Segundo Doswell (2002) a importância do desenvolvimento estratégico dos recursos humanos é central, *“nothing is possible without trained and skilled people”* (p. 265). O desenvolvimento dos recursos humanos está directamente ligado à oferta competitiva das condições de trabalho e oportunidades de carreira, de modo a assegurar um adequado recrutamento, oportunidades de formação e desenvolvimento de competências.

Competências no turismo

As pessoas constituem o recurso mais importante nas organizações do turismo, e por isso as competências que estes profissionais devem ter são um elemento chave na estratégia de competitividade destas empresas, uma vez que os turistas são cada vez mais exigentes quanto à prestação de um serviço personalizado e de qualidade.

Podemos entender o conceito de competências como os comportamentos que as pessoas evidenciam, com certa regularidade, no exercício da sua actividade profissional, isto é, são as acções frequentes que os colaboradores têm no desempenho da sua função. Estas competências podem ser transversais ou comportamentais, como trabalho em equipa, resiliência ou inteligência emocional ou podem ser competências técnicas e específicas para uma determinada profissão ou actividade, como elaboração de relatório de contas ou conhecimentos de línguas (Ceitil, 2006).

A competência deve combinar as capacidades que a pessoa aprendeu na escola ou profissionalmente e as suas características pessoais, isto é, deve haver uma preocupação em avaliar não só as capacidades e conhecimentos do indivíduo, como também os seus traços de personalidade, no sentido de prognosticar a sua adaptabilidade à função a desempenhar, isto é, fazer uma previsão do comportamento do indivíduo na função.

Um estudo realizado por Chan e Coleman (2004), através de questionário e entrevista a gestores de hotéis, com o objectivo de perceber quais as competências e capacidades que os colaboradores de um hotel devem ter, analisou diversos itens num questionário: a atitude profissional, ser honesto, comunicar numa língua estrangeira, trabalho em equipa, capacidade de liderança, ser responsável, autónomo, ter gosto em ser prestável, adaptável e flexível ao contexto laboral, boa apresentação, capacidade de escrita e leitura, actualizar os conhecimentos profissionais, ser criativo, utilizar *software* de turismo e gerir os problemas dos clientes com compreensão e sensibilidade. De acordo com as expectativas dos empregadores, as competências mais valorizadas foram a atitude profissional e a honestidade no trabalho e ainda consideraram importante, a capacidade de comunicar numa língua estrangeira.

Outro estudo acrescenta que, para os gestores de informática de um hotel, as competências necessárias e mais importantes são: capacidade de comunicação, seguida do pensamento crítico e ainda conhecimentos de informática (Cobanoglu, Dede & Poorani, 2006).

Presentemente no contexto de competitividade empresarial e incerteza quanto aos mercados turísticos, as organizações do turismo devem preocupar-se não só com a especialização na função, mas essencialmente com a adaptação do indivíduo ao posto de trabalho e com as suas competências, uma vez que estas são preditores do seu desempenho laboral.

O factor chave para seguir uma política de qualidade e satisfazer as necessidades de clientes cada vez mais exigentes, é o capital humano da empresa, ou seja, as competências que estes profissionais devem ter. A gestão e desenvolvimento destas competências tem uma importância vital na estratégia da organização, procurando criar valor acrescentado nos recursos humanos, de modo a obter uma qualidade que seja competitiva em relação às demais organizações, neste caso concreto, o turismo. As competências pessoais são um dos elementos principais a ter em conta aquando do processo de recrutamento e selecção de profissionais para a empresa.

Di Liberto (2011) mostrou no seu estudo que a educação e a qualificação dos colaboradores contribuem para uma melhoria e desenvolvimento do turismo num país e que este aumento é significativamente maior onde o nível de qualificação do capital humano é superior. Os resultados desta investigação, realizada em 72 países industrializados, incluindo Portugal, revelam que um melhor capital humano nas organizações do turismo traz benefícios para a expansão e sucesso desta indústria nesse determinado país, ou seja, economias com níveis superiores de qualificação beneficiam mais da expansão do turismo e promovem um crescimento e resultados mais positivos na economia do que países com menor nível de instrução.

As empresas do turismo tendem a dar ênfase a competências como o dinamismo, a capacidade de trabalhar sobre pressão e o entusiasmo e menos a perspectivar a carreira ao longo do tempo, ou seja, procuram colaboradores a curto prazo. A grande rotatividade de pessoas nas organizações do turismo, especialmente na área da hotelaria, tende a ser um problema e está relacionado com a percepção de um baixo salário, a condições laborais precárias, com longas horas de trabalho. Muitas pessoas não percebem o emprego no turismo como carreira mas antes como emprego de curta duração com poucas perspectivas de futuro, também relacionado com a sazonalidade do emprego a prazo (Horner & Swarbrooke, 2004).

Um estudo realizado em Espanha através de questionário a futuros profissionais de turismo mostrou que a aprendizagem de certas competências ligadas ao sector do turismo é importante para o currículo dos candidatos, acrescentando valor a estes profissionais. As competências mais importantes reveladas por esta investigação são: ter um comportamento responsável e ético e ser sensível aos temas do meio ambiente (Antón et al, 2009).

Para Nabilou (2012) a inovação e os recursos humanos motivados são o factor chave para um bom serviço turístico, sendo associado a uma vantagem competitiva através do melhoramento da qualidade do serviço. De acordo com este autor, as características que parecem ser mais importantes para o sucesso de uma organização, são o espírito de trabalho em equipa, assumir responsabilidades, resolver problemas, trazer mudança e variedade, inovação e pensamento criativo.

As competências importantes a serem desenvolvidas nos cursos de gestão hoteleira que se relacionam com uma gestão mais eficaz no contexto profissional são em primeiro lugar as

comunicacionais, seguidas do trabalho em equipa, procura de informação e análise da situação, pensamento crítico, operação, gestão do tempo, iniciativa e inovação, organização, auto-gestão e auto-desenvolvimento, bem como demonstração, desenvolvimento e aplicação de conhecimento (Alhelalat, 2015).

Uma pesquisa feita em Portugal, com o objectivo de identificar as competências consideradas essenciais pelos gestores hoteleiros, validou as competências de relacionamento interpessoal, como sendo mais importantes do que competências técnicas. Estas competências pessoais ou comportamentais foram especificamente: “ser capaz de trabalhar em equipa”, capacidade de “liderança”, “capacidade de resolução de problemas”, “sensibilidade às necessidades dos clientes” e “apresentação de um comportamento profissional” (Wilks & Hemsworth, 2011).

Acrescenta Di Liberto (2011) que identificar e seleccionar profissionais mais qualificados e com mais competências é essencial para promover e desenvolver o sector do turismo de forma sustentável economicamente, uma vez que este serviço não deve ser prestado por colaboradores menos qualificados ou forças de trabalho *McDonaldizadas*, mesmo a nível dos colaboradores com cargos de níveis hierarquicamente inferiores.

A gestão por competências facilita a implementação de programas de formação, bem como o recrutamento e selecção de pessoas com base nas suas vantagens competitivas. As competências que os colaboradores têm reflectem-se no seu desempenho profissional. É por isso que, melhorando as competências dos colaboradores relacionadas com o serviço, a sua motivação e desempenho aumentará e em última instância o nível de qualidade do serviço também melhorará (Luk & Layton, 2004).

No processo de gestão por competências, a empresa identifica quais as competências técnicas e comportamentais que o colaborador deve ter, que serão requeridas e desejáveis para a função. Em termos de desenvolvimento estratégico da empresa, esta deve definir qual o perfil requerido para o posto de trabalho, a fim de recrutar os melhores profissionais.

Esta estratégia tende a ser inovadora porque o objectivo do turismo é a satisfação do cliente, que também se consegue através da satisfação do cliente interno, que sentindo-se integrado na estratégia de desenvolvimento da empresa e motivado, pode ser ele mesmo um factor de inovação e criatividade.

Conclusão

Uma vez que o capital humano é um factor estratégico de competitividade das empresas no turismo, é importante para o sucesso destas empresas, recrutar pessoas qualificadas e motivadas de modo a acrescentar valor às organizações. Para as empresas turísticas crescerem economicamente no mercado global, os recursos humanos são determinantes na satisfação e fidelização dos clientes no turismo.

A gestão dos colaboradores no turismo e hotelaria deve ser estratégica no sentido de adequar as pessoas às funções de acordo com os objectivos estratégicos da empresa. A gestão das pessoas e das suas competências deve ser no sentido de perceber como as competências individuais podem ser mais efectivas para a força de trabalho (Baum, 2008).

Como nos mostram alguns estudos (Antón et al, 2009; Chan & Coleman, 2004; Di Liberto, 2011; Luk & Layton, 2004) o capital humano é o recurso mais importante da organização e tem forte impacto no crescimento e desenvolvimento do turismo devendo ser uma estratégia de gestão das empresas. Face à presente situação económica global, as empresas do turismo e de educação devem rever quais as competências importantes para as funções nesta indústria, uma vez que o turismo tem forte impacto na economia do nosso país e representa uma das principais fontes de rendimento.

Verificámos que as competências mais valorizadas no sector do turismo são: a atitude profissional, a honestidade no trabalho e a capacidade de comunicar numa língua estrangeira (Chan & Coleman, 2004); também o dinamismo, capacidade de trabalhar sobre pressão e entusiasmo (Horner & Swarbrooke, 2004); a comunicação, o pensamento crítico e conhecimentos de informática (Cobanoglu, Dede & Poorani, 2006); um comportamento responsável e ético e ser sensível aos temas do meio ambiente (Antón et al, 2009); trabalhar em equipa, liderança, resolução de problemas, sensibilidade às necessidades dos clientes, apresentação de um comportamento profissional (Wilks & Hemsworth, 2011), assumir responsabilidades, resolver problemas, trazer mudança e variedade, inovação e pensamento criativo (Nabilou, 2012) e procura de informação e análise da situação, pensamento crítico, operação, gestão do tempo, iniciativa e inovação, organização, auto-gestão e auto-

desenvolvimento, demonstração, desenvolvimento e aplicação de conhecimentos (Alhelalat, 2015).

Conforme salienta Baum (2007) as práticas dos recursos humanos em turismo tem mudado em muitos países desenvolvidos. No entanto, ainda persistem práticas de trabalho mal pago e comportamentos desadequados segundo a lei. Em paralelo com o crescimento dos serviços de turismo *low cost*, podem surgir práticas de emprego marginais ou ilegais que é preciso ter em consideração para não modificar a qualidade do produto ou serviço.

Os novos perfis de turistas levam as empresas a ser mais competitivas na captação de novos clientes e na fidelização dos clientes habituais. Num mundo competitivo, torna-se fundamental inovar na gestão dos recursos humanos de forma a promover uma melhor qualidade do serviço prestado.

Uma vez que esta pesquisa teve essencialmente um carácter teórico, pretende-se num futuro próximo, analisar quantitativa e estatisticamente as dimensões do capital humano que são essenciais para profissionais do turismo, nomeadamente quais as competências que são valorizadas pelos turistas, isto é, perceber como os recursos humanos podem ser uma mais-valia para a experiência vivida pelo turista.

Bibliografia

- Alhelalat, J. A. (2015). Hospitality and non-hospitality graduate skills between education and industry. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6 (4), 46-55.
- Antón, J. M. R. & Andrada, L. R. (2006). Propuesta de creación de un modelo de capital intelectual hotelero latino americano. *Estudios Turísticos*, 167, 55-90.
- Antón, J. M. R., Andrada, L. R. & Alberdi, C. E. (2009). La importância del aprendizaje y la adquisición de competencias en el sector turismo. *Estudios Turísticos*, 179, 41-66.
- Baum, T. (2006). *Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure*. London: Thomson Learning.
- Baum, T. (2007). Human resource in tourism: still waiting for change. *Tourism Management*, 28, 1383-1399.
- Baum, T. (2008). Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 720-729.
- Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Ceitel, M. (2006). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ceitel, M. (2008). *Gestão de recursos humanos para o século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Chan, B. & Coleman, M. (2004). Skills and competencies needed for the Hong Kong industry: the perspective of the hotel human resources manager. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 3 (1), 3-18.
- Cobanoglu, C., Dede, P. & Poorani, A. (2006). An analysis of skills and competencies of full service hotel technology managers. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 6 (4), 19-35.
- Cunha, L. (2006). *Economia e Política do Turismo*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Cunha, L. (2009). *Introdução ao Turismo*. Lisboa: Verbo.
- Di Liberto, A. (2011). High skills, high growth: Is tourism an exception? *The Journal of International Trade & Economic Development*, 1-37.
- Doswell, R. (2002). *Tourism: how effective management makes the difference*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Firmino, M. B. (2007). *Turismo, Organização e Gestão*. Lisboa: Escolar Editora.
- Horner, S. & Swarbrooke, J. (2004). *International Cases in Tourism Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I. & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51, 171-214.
- Kutanis, R. O., Mesci, M., Comlekci, I. & Sahin, O. (2012). Investigating employee involvement in strategic human resources management. *Tourismos: An international multidisciplinary journal of tourism*, 7 (1), 117-134.
- Luk, S. T. K. & Layton, R. (2004). Service skills and service quality: an empirical analysis. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 3 (2), 33-60.
- Nabilou, H. (2012). Human resources empowerment and its role in the sustainable tourism. *Asian Social Science*, 8 (1), 33-38.
- OMT (2015). *UNWTO Tourism Highlights*. <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights> (acedido em 26/07/2015)
- Price, A. (2011). *Human Resource Management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Tribe, J. (2010). *Strategy for Tourism*. Oxford: Good Fellow Publishers Limited.
- Turismo de Portugal (2011). *Plano Estratégico Nacional do Turismo. Propostas para revisão no horizonte 2015*. Ministério da Economia e do Emprego.
- Wilks, D. & Hemsworth, K. (2011). Soft skills as key competencies in hospitality higher education. *Tourism & Management Studies*, 7, 131-139.
- WTTC (2016). *Travel & Tourism – Economic Impact 2016 Portugal*. <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202016/portugal2016.pdf> (acedido em 10/11/2016)