

Carlos Rosa e Francisco Fernandes\*

# Os desafios da gestão de recursos humanos no setor da hotelaria



▲ Carlos Rosa



▲ Francisco Fernandes

“

*No que diz respeito às políticas e práticas de gestão de recursos humanos parece-nos fundamental reduzir o gap existente entre os discursos prescritivos e as perceções dos colaboradores. Por isso, as organizações devem comunicar eficazmente com os seus colaboradores...*

Presentemente, é consensual que as pessoas são um dos principais ativos de uma organização, porque são elas que potenciam verdadeiramente a criação de valor.

No setor hoteleiro, este desígnio deve assumir um enfoque especial, uma vez que a satisfação dos clientes está intrinsecamente relacionada com a interação mantida com os colaboradores ao longo de todo o processo, dada a intangibilidade de muitos serviços que são prestados.

Para se compreender o papel da gestão de pessoas importa ter em consideração o meio envolvente do setor, bem como a evolução das tendências, sejam elas demográficas, sociais, tecnológicas, económicas, entre outras. A identificação de weak signals, que muitas vezes são ignorados, permitirá antecipar a compreensão dos fenómenos e minimizar o seu impacto. Esta linha de pensamento significa que deverá existir um alinhamento entre a estratégia da organização, o meio envolvente e as práticas de gestão de recursos humanos. Não obstante, exista um caminho a percorrer no que diz respeito às políticas e práticas de gestão de recursos humanos, é preciso conhecer, compreender e atuar sobre as especificidades e vicissitudes da hotelaria para melhorar a atratividade do setor. Enumeraremos infra de forma não exaustiva algumas características:

- Sazonalidade;
  - Elevada rotatividade dos colaboradores;
  - Natureza do modelo de organização do trabalho, tipicamente por turnos, em regime de roulemant e com longas jornadas;
  - Contratos de trabalho, muitas vezes “precários”;
  - Salários pouco competitivos;
  - Escassez de períodos de descanso e de férias em épocas festivas e de verão;
  - Limitação de oportunidades de progressão na carreira;
  - Perfis profissionais muito diversificados;
  - Desequilíbrio entre a oferta e a procura em termos de expectativas e de propósito;
  - Introdução progressiva de tecnologia de automação e robotização; etc.
- De referir que estas características não são exclusivas da realidade portuguesa, existindo inúmeros estudos que

apontam diversas características supramencionadas em mercados de diferentes geografias.

Estas especificidades poderão dificultar a atração e a manutenção de pessoas qualificadas que poderão procurar outras oportunidades profissionais noutros setores de atividade que considerem mais atrativos e que atendem melhor as suas necessidades. De referir que no decurso da pandemia, o setor da hotelaria foi extremamente afetado pelas medidas de lay-off simplificado, como de resto se sucedeu com outros setores muito expostos ao turismo. É preciso restabelecer a confiança e atrair de novo os profissionais que possam ter sido forçados a procurar um emprego alternativo e/ou emigrar, para acederem rapidamente a uma fonte de rendimento. Estes constrangimentos podem ainda ter contribuído para a contratação de pessoas menos qualificadas, de trabalhadores estrangeiros com pouco domínio da língua, dos usos e costumes e dos padrões de qualidade. Não obstante, contribuam positivamente para uma maior multiculturalidade, diversidade e inclusão das equipas, poderá ser necessário implementar programas ágeis de acolhimento, integração e de formação.

Nas unidades que incorporam a sazonalidade, tendencialmente assistimos a uma maior flexibilização contratual por recurso aos contratos a termo resolutivo e de muito curta duração, nem sempre são compatíveis com implementação de um plano de formação contínua adequado, nem de um plano de carreira sustentável. Ao longo das últimas décadas, Portugal alcançou um lugar de destaque no panorama internacional de turismo, fruto de um clima e beleza arrebatadora, da diversidade cultural, hospitalidade da sua população e da competitividade dos preços praticados. Consequentemente, esta ascensão representa um maior rigor nos benchmarkings das unidades hoteleiras e dos seus colaboradores, que concorrem com padrões de desempenho internacionais.

Assim, espera-se que o setor seja capaz de manter a aposta na inovação, na qualidade da formação das suas pessoas e na automatização de processos que lhe permita oferecer maior valor acrescentado e, consequentemente, aumentar a

rentabilidade.

Desta forma poderá ter maior capacidade para melhorar as condições financeiras dos seus colaboradores atuais, oferecer vínculos mais duradouros, melhorando a atratividade do setor.

É provável que as organizações invistam muito mais no conhecimento dos seus clientes-alvo e adotem várias táticas de fidelização do que na atração e desenvolvimento dos seus colaboradores, sendo que estes últimos serão responsáveis por proporcionar uma experiência singular, criar excelentes memórias e evitar os sentimentos menos positivos que possam influenciar negativamente a satisfação dos hóspedes. No que diz respeito às políticas e práticas de gestão de recursos humanos parece-nos fundamental reduzir o gap existente entre os discursos prescritivos e as percepções dos colaboradores. Por isso, as organizações devem comunicar eficazmente com os seus colaboradores, aproximando-se dos modelos de avaliação e feedback em tempo-real, bem como investir na sua formação, carreira, satisfação e bem-estar.

Estas práticas vão contribuir para melhorar o employer branding das organizações e, conseqüentemente, a atratividade do setor, bem como incentivar um maior compromisso dos colaboradores, reduzindo os elevados níveis de turnover e aumentando a antiguidade média.

Nesse percurso será imprescindível implementar uma mudança de paradigma, partindo de um modelo de one size fits all para uma abordagem tailor made. Essencialmente, assumindo a individualização para atender às preferências e necessidades dos colaboradores que, inclusive, se vão alterando ao longo da sua vida. Este princípio pode ser implementado em diferentes perspetivas e nem sempre implica um aumento de custos, mas tão somente a implementação de mecanismos de escuta ativa, participação e de feedback. Nos últimos anos temos assistido diversos players a defender a disponibilização de um package de benefícios flexíveis e individualizados, que está em linha com a mudança preconizada em supra, porque algumas organizações concluíram que dependendo da situação social, demográfica, do contexto do agregado familiar, entre outros, os colaboradores poderão valorizar determinados benefícios em detrimento de outros. Defendemos que o empowerment e a maior autonomia dos colaboradores na tomada de decisão deve ser planeada e recompensada, uma vez que os interlocutores diretos dos hóspedes nos vários departamentos são capazes de gerar oportunidades de cross selling e up selling, melhorando não apenas a satisfação dos hóspedes, mas também os resultados financeiros, como são exemplo o total revenue, o RevPar (Revenue per

available room), ou o EBITDA.

Por fim, consideramos que todos os stakeholders devem identificar e trabalhar o seu propósito, porque pessoas felizes proporcionar melhores experiências e tornar o setor mais próspero e resiliente. ▮

\*Carlos Rosa

Partner e Coordenador do Centro de Competências do Turismo Moneris

Francisco Fernandes  
Partner Moneris

“

*Para se compreender o papel da gestão de pessoas importa ter em consideração o meio envolvente do setor, bem como a evolução das tendências, sejam elas demográficas, sociais, tecnológicas, económicas, entre outras.*