

O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NO TURISMO

Helena Pimentel

Resumo

A gestão dos colaboradores e do seu talento deve ser estratégica no sentido de adequar as pessoas às funções ou trabalhos de acordo com os objectivos estratégicos da empresa. A gestão das pessoas e das suas competências no turismo e hotelaria deve ser no sentido de perceber como as competências individuais podem ser mais efectivas para a força de trabalho (Baum, 2008). O autor refere que o mercado de trabalho neste sector faz com que estas organizações tenham dificuldade em identificar talentos e muitas vezes tem de adoptar formas mais criativas para a sua identificação e desenvolvimento. A formação e desenvolvimento devem ser inclusivos para todos os colaboradores e não selectivamente focados nos quadros superiores. Podemos constatar que os gestores no turismo e hotelaria devem ter uma abordagem da gestão de pessoas numa perspectiva sistémica dos processos de recrutamento, retenção e formação dos colaboradores de forma a que a organização atraia, mantenha e desenvolva os talentos que são necessários a resultados efectivos da empresa. Começa-se por fazer uma caracterização da gestão dos recursos humanos, fundamentando a importância do capital humano como valência estratégica, em segundo lugar procede-se a uma pesquisa acerca das competências valorizadas no âmbito do turismo e hotelaria. Por último, são enunciadas as práticas de gestão de pessoas nas empresas turísticas, nomeadamente, como se processa o recrutamento e selecção de colaboradores, a retenção e a formação e desenvolvimento.

Palavras-chave: turismo, recursos humanos, gestão.

Introdução

O capital humano é um recurso importante para a competitividade das empresas turísticas e para o desenvolvimento da indústria do turismo. As organizações devem por isso reflectir no tipo de gestão mais adequada, nas melhores práticas de gestão de pessoas. Segundo Baum (2006), 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 da organização e as dinâmicas estabelecidas entre elas representam o potencial de inovação da empresa.

Os recursos humanos são por isso um factor chave para o processo organizacional e para um desempenho de sucesso, uma vez que as estratégias são feitas e implementadas por pessoas. O sucesso da estratégia empresarial depende não só das decisões planeadas mas também como essas decisões são implementadas pelos colaboradores da organização (Evans et al., 2003).

As funções desempenhadas e os níveis de remuneração são claramente importantes na motivação e conseqüentemente no desempenho laboral dos colaboradores. Daí que a forma como as funções estão estruturadas no contexto organizacional é essencial para as práticas de recursos humanos e desenvolvimento de carreiras na indústria do turismo (Ladkin, 2011).

Segundo Pina e Cunha (2012) e Kusluvan (2010), deve existir um alinhamento entre a estratégia global da organização ou estratégia de negócio e a estratégia de recursos humanos, uma vez que a estratégia organizacional tem implicações na estratégia de gestão de pessoas, ao nível das diferentes práticas, como por exemplo o tipo de recrutamento ou os programas de formação.

Firmino (2007) propõe um modelo estratégico de competitividade, em 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 uma das estratégias propostas é a criação de vantagens competitivas entre as empresas, dando prioridade máxima à qualificação e à formação dos recursos humanos das mesmas.

1. Gestão estratégica de recursos humanos

A estratégia pode ser entendida como os objectivos a longo prazo e o planeamento para alcançar os mesmos. A estratégia orienta os negócios para que os resultados pretendidos sejam alcançados. O conceito da palavra *strategia*, em grego, significa a “qualidade e a habilidade do general”. Em contexto organizacional pode ser definida como o conjunto de meios que a organização utiliza para alcançar os objectivos (Serra et al., 2010).

A estratégia relaciona-se com escolhas, com tomadas de decisão relativamente aos mercados, produtos, preços ou quanto aos recursos humanos. Estratégia é o meio através do qual a organização procura alcançar os seus objectivos, tomando decisões atempadamente, em vez de reagir às circunstâncias (Price, 2011).

A relevância de uma estratégia é fazer com que a organização se adapte ao contexto onde está inserida, obtendo para isso informação que permite à organização tomar as melhores decisões. A análise da estratégia pode ser interna, quando envolve o ambiente interno da organização, como o contexto humano ou recursos financeiros ou, por outro lado, externa, quando envolve uma análise da envolvente organizacional. No que concerne à análise da estratégia interna, especificamente os recursos humanos, faz-se uma análise dos colaboradores com competências requeridas para a função/organização e que contribuam com valor para as operações (Evans et al., 2003).

O processo de gestão estratégica é o conjunto de compromissos, decisões e comportamentos para a organização atingir uma competitividade no contexto onde se insere. As competências distintivas (nomeadamente os recursos humanos) da organização representam as suas forças específicas, o seu valor face às organizações concorrentes (Serra et al., 2010).

Segundo Tribe (2010), a gestão estratégica pode ser caracterizada como o planeamento complexo e integrado de um futuro desejável, a longo prazo. Esta gestão é proactiva, em vez de reactiva e feita por aqueles que estão em posições de poder.

Price (2011) define gestão estratégica de recursos humanos numa perspectiva de longo termo, relacionada com o planeamento, a atracção e desenvolvimento de colaboradores, garantindo á organização uma força de trabalho sustentável.

Já Kusluvan (2010) vê a gestão estratégica de recursos humanos, não no controlo de custos com os colaboradores, mas sim no investimento nos mesmos, ou seja, numa perspectiva de desenvolvimento das suas capacidades e competências.

A gestão estratégica dos recursos humanos é então o processo de gestão de todas as actividades relacionadas com os colaboradores, com a finalidade de implementar e manter a vantagem competitiva da organização. 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 o seu valor pode ser potenciado através de uma gestão eficiente das práticas de recursos humanos, nomeadamente a selecção, o desenvolvimento, a retenção e a motivação.

O plano de negócios tem impacto no processo de planeamento de recursos humanos a nível das necessidades quantitativas e qualitativas, uma vez que fornece informação detalhada acerca dos objectivos da organização relativamente a novos mercados e produtos (Baum, 2006).

Também os factores externos como a legislação do 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 desempenho e produtividade, as competências e as razões para a alta rotatividade de pessoas nas empresas.

Advoga Doswell (2002) que a importância do desenvolvimento estratégico dos recursos humanos é central, “nothing is possible without trained and skilled people” (p. 265). Este desenvolvimento 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.

Para a indústria do turismo, a estratégia representa um desafio para os gestores devido à natureza dos produtos vendidos, uma vez que estes serviços são intangíveis, não são bens materiais mas algo que foi feito em benefício dos clientes e do qual estes usufruem (Evans et al., 2003).

Algumas características específicas do turismo, segundo Evans e outros (2003) podem ter influência na ou aquando a formulação da estratégia e são as seguintes: o custo alto dos produtos para o consumidor (ir de férias pode ser caro); a sazonalidade, que pode ter implicações no preço e quantidade de produtos/serviços oferecidos entre estações; a interdependência dos sectores (acomodação, atracções, transporte, agências de viagens) e o impacto do turismo na sociedade de destino e na sua população.

Kutanis e outros (2012) referem como importante as empresas turísticas fazerem planos estratégicos a longo prazo e os executarem de forma efectiva. Estes autores consideram ainda a importância da participação dos colaboradores na tomada de decisão nas diferentes dimensões de gestão de recursos humanos (mudança, liderança, formação e responsabilidade social) como um contributo fundamental para a valorização dos mesmos.

O turismo é fortemente dependente da qualidade dos seus recursos humanos e é no sector hoteleiro onde se verificam os maiores desafios a nível da gestão da qualidade dos mesmos (Horner & Swarbrooke, 2004).

O capital humano constitui então um aspecto estratégico de competitividade no sector do turismo e hotelaria, sendo imprescindível recursos humanos qualificados e motivados para promover uma prestação de serviços de qualidade.

2. Competências importantes no turismo

Segundo Nath e Raheja (2001) competência é o conjunto de conhecimento observável e aplicado. São as aptidões e comportamentos que criam uma vantagem competitiva para a organização, ou seja, a criação de valor por parte dos colaboradores para a organização, o seu contributo para a mesma. Determinadas competências das pessoas requeridas para a função reflectem-se num melhor desempenho.

As competências são o conjunto de atributos das organizações para sobreviver no meio envolvente, nomeadamente competências pessoais, tecnologia ou *Know how*. Uma competência central ou capacidade distintiva é um atributo específico para a organização, que lhe permite ter um desempenho superior à média e em que existe uma valorização superior por parte dos clientes. A fonte da vantagem competitiva reside na combinação da aplicação de competências superiores e no desenvolvimento dos recursos humanos, a fim de criar valor para os turistas (Evans et al., 2003).

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 cognitivas e comportamentais, escolhendo os colaboradores com as competências mais adequadas.

O gestor de recursos humanos tem a função de liderar uma equipa de profissionais de recursos humanos e tem funções administrativas, que incluem relações laborais, iniciativas de recrutamento, planeamento de recursos humanos, desenvolvimento da organização e funções, entre outras.

As áreas de aplicação das competências no sistema de gestão de recursos humanos são: a compensação (definir o sistema de pagamentos com base nas competências específicas requeridas); a selecção (escolha da *better job-person*, com as competências requeridas com base na descrição da função); a avaliação de desempenho (com base nas competências importantes para a função); a formação (desenvolvendo nos colaboradores as competências mais importantes) e o planeamento de carreiras (Nath & Raheja, 2001).

Para um bom desempenho a nível da gestão são necessárias e importantes competências técnicas e também conhecimentos específicos na área de gestão, mas acima de tudo interferem num bom desempenho as competências comportamentais ou as chamadas *soft skills*. Como nos diz Robbins (2009, p. 2): *“technical skills are necessary but insufficient for succeeding in management. In today’s increasingly competitive and demanding workplace, managers can’t succeed on their technical skills alone. They also have to have good people skills.”*

Sanghi (2011) apresenta um modelo de competências importantes para um gestor de recursos humanos, onde refere as seguintes competências:

- Pensamento estratégico - Compreensão das interações com o meio, impactos e riscos. Contribui para o desenvolvimento da visão da organização e estratégia de longo prazo, ou seja, determina as acções para alcançar os objectivos;
- Visão de negócio – Compreensão da direcção organizacional, cultura, desafios, prioridades e necessidades. Garante que os recursos humanos estão alinhados com a direcção e necessidades organizacionais;

- Construção de relações e *networking* – Trabalho contínuo para construir e manter relações e contactos importantes que contribuam para o alcance das metas organizacionais;
- Liderança e desenvolvimento da equipa – Estabelece uma direcção clara, utiliza estratégias para melhorar a produtividade da equipa e criar um bom clima organizacional de cooperação entre os colaboradores;
- Orientação para resultados – Revê actividades e objectivos, avalia o desempenho para melhorar os processos e actividades de recursos humanos, prevê assuntos emergentes e gere riscos associados;
- Impacto e influência – Actua no sentido de persuadir, convencer ou influenciar outros para alcançar determinado impacto ou efeito;
- Comunicação – Transmite claramente e recebe mensagens de forma a captar interesse e encorajar o feedback;
- Eficiência pessoal – Compreende o seu padrão, preferências mesmo em situações de stress, e o seu impacto nos outros;
- Orientação interna para o cliente – Planeamento e implementação de acções que conduzem ao desenvolvimento dos clientes internos (colaboradores);
- Ser especialista em recursos humanos – Conhecimento de princípios, conceitos e estratégias de recursos humanos, bem como, atuais tendências;
- Ter uma liderança da mudança – Alerta as equipas para a necessidade de mudança e toma a responsabilidade de construir e manter o empenhamento dos colaboradores.

Na indústria hoteleira, as competências importantes de gestão são: gerir os problemas dos clientes com compreensão e sensibilidade; demonstrar uma aparência e atitude profissional; desenvolver relações positivas com os clientes; preocupar-se em ter relações positivas com

os colaboradores; ter qualidades de liderança necessárias para concretizar objectivos organizacionais; manter padrões profissionais e éticos no contexto laboral; motivar os colaboradores para alcançar a performance desejada; identificar problemas operacionais; comunicar eficazmente de forma escrita e oral; assistir no desenvolvimento e controlo de produtividade dos colaboradores; cumprir as responsabilidades legais associadas à gestão do hotel (Tas, 1988 in Chung, 2000).

Uma investigação no contexto da hotelaria em Hong Kong por Siu em 1998, com o objectivo de identificar as competências de gestão para gestores hoteleiros, através de questionário mostrou que nas diversas áreas de gestão, as competências com médias mais elevadas foram respectivamente a competência comunicacional, a preocupação com o cliente a liderança e o planeamento. Concretamente na área de gestão de recursos humanos, as três competências mais importantes foram a comunicação, seguida da competência de liderança e o trabalho em equipa.

Noutro estudo de Kay e Russette nos Estados Unidos em 2000 para identificar o nível de importância atribuído a cada competência em diversas funções num hotel, como comidas e bebidas, recepção e vendas, as competências consideradas essenciais relacionam-se com a liderança, bem como com competências interpessoais.

Uma investigação na Grécia identificou também as competências interpessoais como mais relevantes para os gestores na hotelaria. Os gestores atribuíram uma maior importância às competências: capacidade de gerir os problemas dos clientes com compreensão e sensibilidade; demonstrar uma aparência e atitude profissional; desenvolver relações positivas com os clientes. Estas competências apresentaram as médias mais altas, o que revelam resultados semelhantes aos encontrados por Tas em 1988 e por Baum em 1990 (Christou & Eaton, 2000).

Também Mayo e Thomas-Haysbert (2001) aplicaram um questionário a gestores e educadores a fim de identificarem as competências importantes na gestão turística e hoteleira e verificaram que as

competências encontradas foram as seguintes: a liderança, a gestão de recursos humanos, o marketing, análise financeira, gestão da qualidade e competências comunicacionais.

Com o objectivo de analisar o currículo académico do curso de gestão hoteleira, Chung (2000) utilizou uma metodologia quantitativa, através de um questionário com 95 itens para posicionamento numa escala de Likert de 5 pontos relativamente às competências importantes na hotelaria. As hipóteses relacionavam as competências dos colaboradores com as desenvolvidas nos cursos das universidades e com o sucesso da organização e todas elas foram confirmadas, ou seja, que existe uma relação entre as competências importantes no contexto organizacional e as desenvolvidas no contexto universitário. No que se refere à gestão de recursos humanos, os autores concluíram que a nível académico mais atenção deve ser dada a esta área, nomeadamente às competências de relacionamento interpessoal com os colaboradores, atitude profissional, enriquecimento da função, tomada de decisões e estabelecimento de padrões de qualidade de trabalho, bem como a competências de liderança e gestão de recursos humanos.

Uma investigação realizada em Espanha por Agut e outros investigadores (2003) pretende identificar as competências de gestão hoteleira também com a finalidade de adaptar a formação nessa área. A amostra foi constituída por oitenta gestores de hotéis e de restaurantes e a recolha de dados foi feita através de questionário construído pelos autores e entrevistas semi-estruturadas. Os resultados mostram competências técnicas de gestão, principalmente em tecnologias, línguas e gestão económica-financeira como importantes, além das competências de auto-controlo e competências de relacionamento interpessoal.

Numa investigação semelhante feita em Taiwan, Lin (2002) através de questionário, onde foram relacionadas as competências com o currículo dos cursos e o sucesso organizacional, verificou-se que as competências que mais influenciam o sucesso dizem respeito à dimensão da comunicação e da adaptabilidade às mudanças do ambiente. O autor indica que a competência comunicacional era expectável e que

a competência da adaptabilidade é um elemento chave para o sucesso num ambiente competitivo. Também as dimensões: conhecimento operacional e técnicas analíticas; identificação de problemas e gestão de pessoas e a gestão das funções foram considerados importantes.

Raybould e Wilkins (2006) compararam a percepção de competências mais importantes de gestão hoteleira por parte dos gestores e estudantes. O estudo realizou-se na Austrália e as competências mais valorizadas pelos dois grupos foram as competências relacionadas com o relacionamento interpessoal, resolução de problemas e autocontrolo. Também, e por ordem decrescente, as competências de liderança e trabalho em equipa, adaptabilidade, comunicação escrita e oral, análise conceptual e a gestão da informação foram consideradas importantes.

Outro estudo através de questionário para avaliação das competências importantes para gestores na hotelaria, os próprios identificaram como mais relevantes as competências interpessoais, nomeadamente competências emocionais, comunicacionais (escrita e oral), bem como gestão dos pedidos dos clientes com compreensão e sensibilidade. Por outro lado, os educadores identificaram as competências de liderança, nomeadamente motivar os empregados a alcançar um bom desempenho, e também competências interpessoais, como a comunicação (escrita e oral) e comunicar eficazmente nos diferentes departamentos (Tsai et al., 2006).

Pelo contrário, Blayney (2009) num estudo através de questionário a gestores hoteleiros no Canadá verificou que as competências comportamentais, como a comunicação ou relacionamento interpessoal não foram consideradas as mais importantes, mas sim a capacidade de gestão financeira. O autor indica que a atmosfera organizacional durante a recolha de dados foi percebida pelos gestores como competitiva, o que pode explicar o foco no desempenho financeiro.

Uma pesquisa em contexto hoteleiro revelou que para a gestão, nomeadamente nos recursos humanos, as competências identificadas mais relevantes são, por ordem de relevância, a adaptabilidade ao contexto de trabalho, as competências interpessoais, capacidade para

fazer progressos no trabalho, conhecimento de línguas estrangeiras e aprendizagem relacionada com o trabalho, competências práticas e por último a participação social activa (Kim et al., 2011).

Testa e Sipe (2012) desenvolveram um modelo de liderança para o turismo e hotelaria, que pode ser uma ferramenta útil neste contexto. O modelo é constituído por vinte competências e foi desenvolvido através de uma metodologia qualitativa (análise de conteúdo), entrevistas estruturadas efectuadas a gestores. As competências encontradas nos resultados podem agrupar-se em três categorias: gestão do negócio (como planeamento, tomada de decisão estratégica, orientação para os resultados, etc.); interacção pessoal (como comunicação, relacionamento interpessoal, orientação para a equipa ou *networking*) e gestão do próprio (profissionalismo, gestão do tempo, espírito de optimismo ou gestão da mudança).

Em 2012 Suh e outros, nos Estados Unidos, investigaram, através de questionários, as competências importantes para o sucesso dos gestores na indústria hoteleira. Seis dimensões de competências centrais para os gestores e estudantes hoteleiros foram reveladas: conhecimentos na área da hotelaria; competências interpessoais; competências de supervisão, competências de gestão de comidas e bebidas; liderança e competências de comunicação. Dentro destas competências, as percebidas como mais importantes pelos gestores foram as competências interpessoais e aptidões de liderança. Algumas competências como adaptabilidade ou tolerância à mudança apareceram como importantes nos resultados.

Outra investigação acerca da percepção da importância de competências interpessoais para gestores na hotelaria, analisou a percepção de gestores de recursos humanos, verificando que as áreas de competências com valores mais altos encontrados foram o desempenho a nível da gestão, a liderança, a comunicação e competências interpessoais (Weber et al., 2012).

Lopes e Felício (2005) realizaram um estudo de caso para identificar as competências dos gestores consideradas como chave na gestão organizacional, tendo como pressuposto a orientação estratégica da

empresa. Com base num questionário construído pelos próprios, em que os respondentes foram os próprios gestores, os colegas e colaboradores directos, os resultados apresentaram oito factores que se traduzem em competências chave (Informação e decisão para resultados; relação de abertura e diálogo; lidar com o erro próprio; gestão de equipas e desenvolvimento; criatividade, flexibilidade e aprendizagem; visão estratégica; poder de decisão e gestão do tempo.

Wilks e Hemsworth em 2011 realizaram uma pesquisa em Portugal com o objectivo de identificar as competências consideradas como essenciais pelos gestores hoteleiros, com a finalidade de adaptar o currículo escolar. Foram validadas dez competências, relacionadas com o relacionamento interpessoal, como sendo mais importantes do que outras competências técnicas. A estas competências pessoais ou comportamentais foi dado um papel de destaque, nomeadamente “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”.

De acordo com Chan e Coleman (2004), as competências mais valorizadas dos colaboradores são a atitude profissional e a honestidade no trabalho. Ainda consideraram importante, a capacidade de comunicar numa língua estrangeira.

Nos gestores de informática de um hotel, as capacidades e competências necessárias e consideradas importantes são, a capacidade de comunicação, seguida do pensamento crítico e ainda os conhecimentos de informática (Cobanoglu, Dede & Poorani, 2006).

As pessoas e as suas competências constituem o recurso mais importante nas organizações, 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 de hoje em dia são cada vez mais exigentes quanto à prestação de um serviço personalizado e de qualidade. Os recursos humanos são uma vantagem competitiva das empresas turísticas, nomeadamente as competências do gestor de pessoas.

A competência deve combinar as capacidades que a pessoa desenvolveu no contexto escolar ou profissional 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 no seu posto de trabalho.

A forma como as pessoas são geridas é crucial para o sucesso de qualquer organização e é tarefa dos gestores compreender como podem gerir as pessoas de modo a contribuir para um aumento da produtividade organizacional, bem como para a satisfação das mesmas.

Uma análise feita através de questionário a directores de hotéis destacou a importância do capital humano, verificando que o capital humano da empresa tende a ser mais valorizado na organização, nomeadamente os aspectos com maior importância são: orientação para o cliente, focalização na qualidade e comportamento ético (Antón & Andrada, 2006). O modelo de capital intelectual hoteleiro de Antón e Andrada (2006) é constituído pelo capital humano, organizacional (estrutura e cultura da empresa), tecnológico, relacional de negócio (relações estabelecidas com os diferentes *stakeholders*) e o capital contextual (imagem de marca da empresa, responsabilidade social).

Para 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.

O capital humano é um elemento central dos activos intangíveis da empresa, assume 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).

Camara e outros (2007) consideram que o capital humano é um elemento central dos activos intangíveis da empresa, assumindo um importante papel na produção de bens e serviços. 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.

Segundo Goleman, Boyatzis e McKee (2002), as competências de liderança que promovem um melhor desempenho nas organizações podem ser agrupadas em três grupos: aptidões técnicas (como planeamento ou contabilidade), aptidões cognitivas (raciocínio analítico, por exemplo) e características da inteligência emocional (como a autoconsciência ou a capacidade de relacionamento).

Nas organizações em diversos sectores, verifica-se que competências as cognitivas, como capacidade de ter uma visão global e visualizar a longo prazo são consideradas importantes pelos gestores. No entanto, as competências baseadas na inteligência emocional têm também um papel central, tanto mais importante quanto o nível hierárquico (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Para se tornarem competitivas as empresas e os seus gestores devem identificar as competências requeridas, de forma a que as práticas de gestão sejam desenvolvidas de forma mais eficaz. Um modelo de competências é então uma ferramenta descritiva que identifica os conhecimentos, capacidades e comportamentos necessários para um melhor desempenho.

Chung-Herrera e colaboradores (2003) criaram um modelo de competências para gestão na hotelaria que consiste em oito factores, tais como a comunicação, pensamento crítico, implementação, conhecimento da indústria, competências interpessoais, liderança, auto-gestão e posicionamento estratégico. Cada um destes factores é avaliado

em seis dimensões. As conclusões do estudo indicam que os factores considerados mais importantes por gestores foram a auto gestão, nomeadamente a ética e integridade e a posição estratégica e implementação e planeamento de competências.

Em relação ao planeamento e à gestão de competências, as empresas elaboram uma ficha de competências desejáveis para a função e que serve depois como parâmetro para a própria avaliação dos candidatos à função ou para desenvolver planos de formação. A gestão de recursos humanos precisa identificar as competências essenciais, a fim de implementar uma estratégia de gestão. O factor chave para seguir uma política de qualidade e satisfazer as necessidades dos hóspedes cada vez mais exigentes, é determinar as competências que estes profissionais devem ter e desenvolver.

A gestão e desenvolvimento de competências têm uma importância vital na estratégia das organizações, 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 novos profissionais para a empresa.

Di Liberto (2011) mostrou que a educação e a qualificação dos trabalhadores contribuem para uma melhoria e desenvolvimento do turismo num país e que este aumento é maior onde o nível de qualificação do capital humano é superior. Segundo o autor um aumento do capital humano nas organizações do turismo traz benefícios para a expansão e sucesso desta indústria, ou seja, economias com níveis de qualificação superiores beneficiam da expansão do turismo e tem melhores resultados do que em países com menor nível de instrução.

Identificar e seleccionar profissionais mais qualificados e com mais competências é essencial para promover e desenvolver o sector do turismo de forma sustentável. O serviço no turismo não pode ser prestado por pessoas menos qualificadas ou forças de trabalho *McDonaldizadas*. Mesmo a nível dos trabalhadores hierarquicamente

inferiores, é requerido e importante que tenham um nível de educação e treino elevados (Di Liberto, 2011).

Baum (2006) alerta também para este fenómeno, a *McDonaldização* dos recursos humanos, em termos de perda de competências. O processo de standardização quanto ao produto e serviço significa que a natureza do trabalho tende a alterar-se em muitas organizações ligadas ao turismo, especialmente as multinacionais, implicando que as competências exigidas sejam mais baixas, diminuindo também o investimento da empresa para preparar novas entradas ou promoções ou ainda outras mudanças. O impacto deste fenómeno tem dimensões negativas nos recursos humanos, como a alta rotatividade de trabalho e poucas oportunidades de desenvolvimento de carreira.

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 e é por isso que, melhorando as competências dos colaboradores relacionadas com o serviço/função, a motivação e performance aumenta e em última instância o nível de qualidade do serviço também melhora (Luk & Layton, 2004).

Baum (2006) indica que identificar as características demográficas e de competências dos recursos humanos pode ser um ponto de partida para reduzir a alta rotatividade de pessoal, motivar os colaboradores e estabelecer alguma estabilidade nos recursos humanos da organização.

Um hotel pode, por exemplo, ao receber estagiários que permanecem somente alguns meses implementar a estratégia de fazer equipas com trabalhadores mais experientes, isto só é possível conhecendo a informação relativa aos colaboradores. Esta estratégia tende a ser inovadora porque o objectivo do turismo é a satisfação do cliente, que também se consegue através da satisfação do empregado, que sentindo-se integrado na estratégia de desenvolvimento da empresa e motivado, pode ser ele mesmo um factor de inovação e criatividade,

podendo deste modo a organização ganhar uma vantagem competitiva face às restantes (Baum, 2006).

Na base deste processo de gestão por competências, a empresa clarifica quais as competências técnicas e comportamentais que o trabalhador deve ter, que serão 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. Muitas organizações utilizam as competências nas suas práticas de recursos humanos, como na descrição e análise da função, no recrutamento e selecção, na formação, no desenvolvimento de carreiras e na compensação.

3. Práticas de gestão nas empresas turísticas

Actualmente as práticas de gestão de pessoas perspectivam a pessoa como um conjunto de características e competências e não só como um recurso. Neste contexto, falamos em gestão de competências ou de talentos ou ainda gestão do capital humano, no sentido de valorizar o activo humano. A gestão de recursos humanos actual pretende avaliar as competências específicas necessárias para a organização e função, atraindo candidatos qualificados a fim de escolher os que mais se adaptam à organização e à função (Powers et al., 2003).

“In the past, managing could be characterized by long periods of stability, interrupted occasionally by short periods of change. Managing today would be more accurately described as long periods of ongoing change, interrupted occasionally by short periods of stability! The world that most managers and employees face today is one of permanent temporariness. Today’s managers and employees must learn to cope with temporariness. They have to learn to live with flexibility, spontaneity, and unpredictability.” (Robbins, 2009, p. 16).

Os recursos humanos são perspectivados como o mais importante aspecto da organização, uma vez que o serviço que é oferecido pelos

colaboradores influencia a satisfação do cliente e traduz-se na qualidade de serviço (Swarbrooke, 1999). Ainda segundo o mesmo autor, alguns desafios contemporâneos da gestão de recursos humanos são, por exemplo, a não discriminação de género, idade, nacionalidade ou minorias étnicas. Os problemas derivados das baixas condições e remunerações, a sazonalidade, a satisfação no trabalho e as relações entre trabalhador e cliente. Quanto às boas práticas no turismo e hotelaria, Swarbrooke (1999) indica alguns exemplos, como o *empowerment*, onde as organizações dão mais poder de decisão aos colaboradores e também o investimento em formação e desenvolvimento.

Os recursos humanos são um factor chave para o sucesso das empresas no turismo e hotelaria. Recrutar e formar colaboradores mais qualificados e motivados é um exemplo da competitividade das empresas. Os gestores dos empreendimentos turísticos devem aplicar políticas de recrutamento e formação dos colaboradores para a prestação de serviços de qualidade superior aos seus clientes, potenciando consequentemente a fidelização dos turistas (Pimentel, 2011).

Segundo Evans e outros (2003) os recursos humanos dizem respeito a todos os colaboradores da organização e são considerados por esta em termos de número, educação, competências, formação, experiência, idade, motivação, custo e produtividade face às necessidades organizativas.

A gestão de recursos humanos envolve uma série de actividades relacionadas com o planeamento de pessoas, a descrição e análise de cargos, o recrutamento e selecção, a formação e desenvolvimento, a compensação e benefícios, a promoção, a motivação entre outras (Kuslivan, 2010).

A gestão de recursos humanos ou de pessoas é entendida como as “políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem na organização” (Pina e Cunha et al., 2012, p.59).

Podemos acrescentar que a gestão de recursos humanos é: *“a philosophy of people management based on the belief that human resources are uniquely important to sustained business success. An organization gains competitive advantage by using its people effectively, drawing on their expertise and ingenuity to meet clearly defined objectives. Human resource management is aimed at recruiting capable, flexible and committed people, managing and rewarding their performance and developing key competencies.”* (Price, 2011, p. 29).

As práticas de gestão de pessoas devem ser planeadas de forma a atrair, desenvolver e reter as pessoas que levem a organização a alcançar os seus objectivos organizacionais. Uma gestão de recursos humanos eficaz permite à organização uma vantagem competitiva. Uma importante dimensão para alcançar e manter a vantagem competitiva da organização é a integração dos recursos humanos na estratégia global da organização, ou seja, as duas estratégias devem estar articuladas e alinhadas entre si.

As práticas de gestão de pessoas incluem o planeamento dos recursos humanos (eventuais necessidades), o recrutamento (atração de candidatos para a organização), a selecção (escolha e contratação), a formação e desenvolvimento de competências (gestão de carreiras), a avaliação de desempenho, a compensação (retribuição), bem como a implementação de um clima organizacional positivo.

Nas organizações do turismo e concretamente na hotelaria, o elemento humano é central, uma vez que se trata da qualidade de serviço, satisfação e fidelização do cliente. Este elemento humano contribui através do seu desempenho individual para o desempenho global da organização e é encarado por esta como trazendo uma vantagem competitiva. Aspectos como: a personalidade, os conhecimentos, as competências, atitudes e comportamentos das pessoas; as práticas de gestão de recursos humanos; a cultura e clima organizacional e a estratégia de gestão de pessoas relacionam-se com o desempenho e os resultados organizacionais (Kusluvan et al., 2010).

Como refere Costa (2008) para realizar um serviço de qualidade no sector hoteleiro é importante o factor humano na realização do mes-

mo. A gestão de recursos humanos deve ser vista numa perspectiva abrangente, ou seja, ter uma descrição das funções actualizada na hotelaria, formação contínua, motivação dos colaboradores, selecção rigorosa dos candidatos melhor adaptados e questões compensatórias. Segundo o autor, o desempenho das pessoas e organizações é superior se se der atenção às práticas de gestão de recursos humanos.

Segundo Horner e Swarbrooke (2004), um dos aspectos chave na gestão do turismo e que contribui para o sucesso das organizações turísticas é a gestão sustentável dos seus recursos humanos, isto é, recrutar e reter bons colaboradores, trazer para a organização elementos que contribuam com valor e manter estes recursos na organização.

Sampaio de Mello e outros (2011) verificaram que os gestores percebem as práticas de recursos humanos num ponto de vista de gestão e que acrescentam valor para a organização. Por outro lado, os funcionários referem estas práticas de um ponto de vista individual, relacionando-as com o seu próprio desenvolvimento, numa oportunidade de melhoria pessoal e profissional. Temos, para esta amostra, duas perspectivas sobre a importância das práticas de gestão de pessoas.

Brandão e outros (2012) demonstraram que o recrutamento nos hotéis é feito através de fontes internas e externas, sendo que a entrevista mostra-se como o método mais utilizado para seleccionar os funcionários que depois passam para o processo de integração. A técnica de formação mais utilizada é a formação no local de trabalho. O desempenho do funcionário é avaliado pelo superior hierárquico e é-lhe dado um feedback. A empresa utiliza como recompensas, além dos salários, alguns benefícios. Quanto à liderança e motivação, existe uma boa relação dos funcionários com a empresa, existe uma participação dos funcionários nas decisões e existe realização pessoal e profissional.

Martins (2005) conclui que as unidades hoteleiras da Região do Porto e do Norte de Portugal não fazem um planeamento de recursos humanos de forma estratégica a média e longo prazo, realizando apenas um planeamento de curto prazo, aplicando uma resposta de tipo

reactivo e utilizando práticas de recursos humanos pouco eficazes e não colocação em prática de uma efectiva gestão desses recursos.

Sendo as pessoas o recurso mais importante e com grande influência no sucesso de um hotel torna-se necessária uma gestão que promova um maior envolvimento do trabalhador e melhor serviço. Uma gestão estratégia diferenciadora está ligada ao factor humano, uma vez que para termos clientes externos satisfeitos, temos que ter colaboradores internos motivados, integrados e envolvidos na gestão estratégica dos recursos humanos.

Trindade (2006) verifica num estudo sobre a hotelaria algarvia, que se observa um baixo investimento generalizado nas práticas de gestão de pessoas, o que tem impacto na motivação e retenção dos colaboradores. A gestão de recursos humanos não é considerada importante para os gestores, pois estes não apostam na motivação dos colaboradores e na vantagem competitiva das organizações.

Os principais desafios relativamente aos recursos humanos na indústria do turismo são: o alto turnover na hotelaria, principalmente, relacionado com a percepção de baixo nível salarial, a discriminação de género, raça; as longas horas de trabalho, as poucas condições de trabalho; gerir a diversidade sem incorrer em enviesamentos perceptivos (estereótipos, por exemplo); a percepção e valorização do trabalho pelo colaborador com expectativas de desenvolvimento de carreira; as práticas menos éticas, como as gorjetas para compensar o salário, a exploração de pessoas em países mais pobres, a proibição de associação de colaboradores ou sindicatos e também a exploração sexual de colaboradores em alguns países. Por último, o desafio da educação e formação dos colaboradores, a fim de se actualizarem na função e também com o objectivo de se sentirem valorizados e valorizarem o seu trabalho (Horner & Swarbrooke, 2004).

Para uma perspectiva das áreas de gestão de recursos humanos são descritas de seguida as principais práticas de gestão de pessoas: recrutamento e selecção; formação e desenvolvimento, compensação e avaliação/gestão de desempenho.

A estratégia de recrutamento numa organização pode ser interna, externa ou ambas, consoante o local onde se vai captar os potenciais candidatos. O recrutamento interno refere-se ao preenchimento da vaga por uma pessoa que já trabalha na organização e que se movimenta para outra posição e pode ser feito através de um concurso interno ou uma escolha directa. O recrutamento externo refere-se a candidatos externos, ou seja, pessoas que não trabalham na empresa e pode ser feito através das seguintes fontes: anúncios em jornais, revistas ou *online*, agências de recrutamento, feiras de emprego ou arquivo de currículos (Powers & Barrows, 2003).

A selecção pode ser feita através da análise curricular dos candidatos, isto é, uma pré-triagem das candidaturas. Seguidamente, os candidatos podem ser submetidos a variados testes ou provas, como questionários para aprofundamento de informações pertinentes, provas ou exercícios situacionais, onde os sujeitos são colocados em situações laborais relacionadas com a função a fim de se avaliar o comportamento destes, como por exemplo, dinâmicas de grupo, representação de papéis ou entrevistas (Powers & Barrows, 2003).

Organizações em contextos de maior instabilidade e mais sujeitos a mudanças tendem a procurar flexibilidade e eficácia nos colaboradores, enquanto organizações em contextos mais estáveis e menos mutáveis tendem a procurar colaboradores com vínculo contratual para um ganho de qualidade e empenho dos mesmos. Este processo de recrutamento e selecção deve perceber quais os objectivos estratégicos da gestão de recursos humanos, adaptando o tipo de colaboradores à organização e ao contexto (Pina e Cunha et al., 2012).

O processo de recrutamento e selecção de pessoas é um meio para a organização adquirir os meios humanos necessários de modo a atingir os objectivos definidos na estratégia da empresa. A atracção e a escolha dos candidatos devem ser feitas de modo a escolher a pessoa que mais se adapte à função e também à organização, isto é, que tenha as características pessoais que melhor se enquadrem no trabalho. A melhor pessoa será aquela que melhor “se encaixa” nos requisitos para a função (conhecimentos, competências) e na cultura

organizacional, pretendendo construir uma carreira, interiorizando as metas da organização (Price, 2011).

No que se refere à formação organizacional, esta pode acontecer em diversos contextos, como em sala de aula ou em seminários públicos e com diversas técnicas, como por exemplo, representação de papéis (*role play*), jogos de empresa, aulas virtuais (apoiadas por instrutor), jogos de computador e *one to one* (coaching e mentoring).

Como referem Powers e Barrows (2003) a formação é um custo inquestionável e alternativamente, a não formação, pode ser bastante mais dispendiosa, uma vez que pode conduzir a um serviço de pior qualidade, poucos clientes e à não fidelização dos clientes. A formação pode então ser a chave para a qualidade do serviço e redução do *turnover* de colaboradores numa empresa.

Também Doswell (2002) considera que o desenvolvimento do capital humano é fundamental no desenvolvimento da empresa, podendo a política de desenvolvimento dos recursos humanos ser dividida em dois aspectos: oferecer condições de emprego competitivas e com oportunidades de carreira aos trabalhadores, assegurando o recrutamento adequado e, por outro lado, promover nos colaboradores oportunidades de qualificação (conhecimentos) e formação (competências).

Um dos métodos mais comuns de formação na hotelaria é colocar o colaborador com um colaborador mais experiente, denominado de *job shadowing*, e que se refere à aprendizagem pela observação da actividade laboral em contexto de trabalho. Os especialistas em gestão indicam o procedimento de quatro passos para uma melhor e mais rápida aprendizagem, utilizada em muitas organizações do turismo: *Tell me; Show me; Let me do it; Follow up*, que significam respectivamente a explicação da tarefa, a demonstração da realização da mesma, deixar o colaborador desempenhar a tarefa e, por último, acompanhar ou supervisionar o desempenho do colaborador (Powers & Barrows, 2003).

O desenvolvimento dos colaboradores é um factor importante na manutenção e potenciação da estratégia organizacional e da adaptabilidade desta ao meio, uma vez que as pessoas acrescentam valor à empresa. A formação e desenvolvimento dos recursos humanos devem ser considerados como investimento e planeada na estratégia organizacional (Pina e Cunha et al., 2012).

O desenvolvimento dos recursos humanos é uma estratégia para investir no capital humano, providenciando o desenvolvimento pessoal, programas de formação e progressão na carreira de modo a desenvolver as competências importantes na organização a nível futuro (Price, 2011).

A gestão da compensação ou recompensas é um aspecto da gestão de recursos humanos que se refere à prática do sistema de pagamentos, sendo que existem dois tipos: o pagamento fixo e outras recompensas relacionadas com o desempenho, dependendo da quantidade ou qualidade de trabalho (Price, 2011).

Uma vez que se investe em recrutar, seleccionar e formar colaboradores, existe a necessidade de reter nas organizações turísticas, as pessoas com as competências certas, através da forma como são tratadas, reconhecido o seu empenho, oferecendo oportunidades de carreira, implementando programas de bónus e incentivos, pagamentos competitivos ou bons benefícios (Powers & Barrows, 2003).

A gestão do desempenho é o processo organizacional através do qual se definem os padrões de resultados e valores da organização de acordo com a estratégia e objectivos, em termos de comparação com as melhores práticas ou a evolução no tempo e de acordo com o objectivo de melhorar as actividades e resultados do trabalho (Camara et al., 2007).

Em resumo, a gestão de recursos humanos na indústria do turismo é especialmente importante na medida em que seleccionar as pessoas adequadas, formar e desenvolvê-las, bem como retê-las na organização contribui para um melhor serviço de qualidade e

consequentemente para a satisfação e retorno dos clientes (Powers & Barrows, 2003).

Com base no levantamento teórico, verificamos que as competências mais importantes para o sucesso dos gestores na indústria hoteleira descritas na literatura relacionam-se principalmente com competências interpessoais (como interacção em equipa); conhecimentos na área da hotelaria; competências de liderança e competências de comunicação (escrita e oral) (Suh et al., 2012; Weber et al., 2012; Testa & Sipe, 2012; Wilks & Hemsworth, 2011; Kim et al., 2011; Raybould & Wilkins, 2006; Tsai et al., 2006; Lin, 2002 & Siu, 1998). No entanto, a maior parte dos hotéis na Europa e em todas as categorias faz o recrutamento de candidatos com base na empregabilidade geral e não baseado em competências e experiência (Baum, 2006).

A identificação das competências requeridas para os gestores da hotelaria, tem a vantagem de poder melhorar o processo de selecção, escolhendo a pessoa mais adequada ao cargo e que terá previsivelmente mais sucesso numa posição de gestão. Também tem vantagens e auxilia a nível da avaliação de desempenho, podendo ser feita uma avaliação das competências chave, bem como nos programas de formação e desenvolvimento, podendo potenciar-se as competências identificadas. Através destes resultados, o sistema de recursos humanos pode ser potenciado e reduzir alguns problemas de gestão, como o *turnover* (Weber et al., 2012).

Como indica Johanson e colegas (2010) as mudanças que ocorrem no competitivo contexto organizacional, apontam para a necessidade de uma reforma na gestão do turismo e hotelaria e será necessário um entendimento sobre as melhores competências que possam auxiliar os gestores dos recursos humanos a melhorar as práticas de contratação e selecção, desenvolver estratégias para reter os gestores e fazer um planeamento das suas carreiras.

Referências

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.

Agut, S., Grau, R. & Peiró, J. M. (2003). Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands. *Hospitality Management*, 22, 281-295.

Baum, T. (2008). Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20-7, pp. 720-729.

Baum, T. (2006). *Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure*. London: Thomson Learning.

Blayney, C. (2009). Management competencies: Are they related to hotel performance? *International Journal of Management and Marketing Research*, 2:1, 59-71.

Brandão, J. M. F., Pinto, R. F. & Maciel, S. E. V. (2012). As práticas de gestão de pessoas na hotelaria: um estudo no Verdegreen Hotel. *IX Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo*, 1-13.

Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

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.

Christou, E. & Eaton, J. (2000). Management competencies for graduate trainees. *Annals of Tourism Research*, 27:4, 1058-1061.

Chung, K. Y. (2000). Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success based in the hotel industry. *Tourism Management*, 21, 473-487.

Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A., Lankau, M. J. (2003). Grooming future hospitality leaders: A competencies model. *Cornell University School of Hotel Administration*, 44(3), 17-25.

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.

Costa, R. (2008). *Introdução à gestão hoteleira*. Lisboa: Lidel Edições Técnicas Lda.

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.

Evans, N., Campbell, D. & Stonehouse, G. (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Firmino, M. B. (2007). *Turismo, Organização e Gestão*. Lisboa: Escolar Editora.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.

Horner, S. & Swarbrooke, J. (2004). *International Cases in Tourism Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Johanson, M. M., Ghiselli, R., Shea, L. J. & Roberts, C. (2010) Revealing key competencies of hospitality graduates demanded by industry: a 25 year review. *Hospitality and Tourism Management*, 1-10.

Kay, C. & Russette, J. (2000). Hospitality-management competencies. Identifying managers' essential skills. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 52-63.

Kim, Y., Kim, S. S., Seo, J. & Hyun, J. (2011). Hotel employees' competencies and qualifications required according to hotel divisions. *Journal of tourism, hospitality & culinary arts*, 3:2, 1-18.

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.

Ladkin, A. (2011). Exploring Tourism Labor. *Annals of tourism research*, 38 (3), 1135-1155.

Lin, S-C. (2002). Exploring the relationships between hotel management courses and industry required competencies. *Journal of teaching in travel and tourism*, 2 (3/4), 81-101.

Lopes, A. & Felício, M. J. (2005). Competências de gestão em globalização. Estudo de caso de uma empresa em processo de internacionalização. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 78-93.

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.

Mayo, C. R. & Thomas-Haysbert, C. (2001). Essential competencies needed by hospitality and tourism management graduates as determined by industry professionals and hospitality educators. *The Consortium journal*, 9:2, 5-17.

Martins, C. A. & Machado, C. F. S. C. (2005). A gestão de recursos humanos no sector hoteleiro da região do Porto e norte de Portugal. *Estudos de gestão – Portuguese journal of management studies*, X (1), 89-106.

Nath, R. & Raheja R. (2001). Competencies in Hospitality Industry. *Journal of Services Research*, 1/1, 25-33.

Pimentel, E. & Araújo, M. S. (2011). A gestão da sazonalidade do turismo através dos recursos humanos: Uma abordagem conceptual. *Turismo, Património e Inovação*, 83-95.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Alves Marques, C. & Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Powers, T. & Barrows, C. W. (2003). *Introduction to Management in the Hospitality Industry*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Price, A. (2011). *Human Resource Management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Raybould, M. & Wilkins H. (2006). Generic skills for hospitality management: a comparative study of management expectations and student perceptions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13:2, 177-188.

Robbins, S. P. (2009). *Organizational Behavior*. San Diego: Prentice Hall.

Sampaio de Mello, A., Leite da Silva, A. R., Júnior, A. S. & Carrieri, A. P. (2011). Práticas de recursos humanos na gestão do setor hoteleiro Capixaba. *Revista Turismo, Visão e Ação*, 13 (3), 362-379.

Sanghi, S. (2011). *The handbook of competency mapping. Understanding, designing and implementing competency models in organizations*. New Delhi: Sage Publications.

Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C. & Torres, A. P. (2010). *Gestão Estratégica. Conceitos e Prática*. Lisboa: Lidel Edições Técnicas Lda.

Siu, V. (1998). Managing by competencies – a study on the managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong. *Hospitality Management*, 17, 253-273.

Suh, E., West, J. J. & Shin, J. (2012). Important competency requirements for managers in the hospitality industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 11, 101-112.

Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable Tourism Management*. Wallingford: Cabi Publishing.

Testa, M. R. & Sipe, L. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 648-658.

Tribe, J. (2010). *Strategy for Tourism*. Oxford: Good Fellow Publishers Limited.

Trindade, A. (2005). Modos de gestão de recursos humanos na hotelaria algarvia. *Revista Encontros Científicos*, 119-127.

Tsai, F. C., Goh, B. K., Huffman, L. & Wu, C. K. (2006). Competency assessment for entry-level lodging management trainees in Taiwan. *The Chinese Economy*, 39, 49-69.

Weber, M. R., Crawford, A. & Dennison, D. (2012). North Carolina human resource professional' perceptions of soft skill competencies. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11, 225-238.

Wilks, D. & Hemsworth, K. (2011). Soft skills as key competencies in hospitality higher education. *Tourism & Management Studies*, 7, 131-139.