

## **Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Um estudo na Indústria Turística em Portugal.**

Liliana Ferreira, ESEIG

Dora Martins, ESEIG

Susana Silva, ESEIG

O Turismo em Portugal traduz uma das grandes apostas a nível económico e financeiro. Com o aumento da procura no Turismo Português e com a grande competitividade existente é imperativo, que a qualidade e a diferenciação dos produtos e dos serviços seja decisiva para a competitividade de muitos empreendimentos. Tal implica, não só, a prestação de serviços diferenciadores mas também a valorização dos colaboradores no suporte ao crescimento do setor em Portugal, através de um sistema adequado de gestão e desenvolvimento de recursos humanos.

Para uma melhoria da performance organizacional, a função recursos humanos tende a assumir nas últimas décadas uma perspetiva estratégica, cujo foco seja no desenvolvimento coerente de práticas de GRH orientadas para a eficácia na performance organizacional e vantagem competitiva, através das pessoas (Bonache, 2010; Esteves, 2009; Guest, 1989; Martins et al., 2013). A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), que emerge na última década do século passado distancia-se da visão quantitativa e coletiva da anterior abordagem - perspetiva de Gestão Tradicional de Recursos Humanos (GTRH). A GERH centrada numa visão mais qualitativa e individual define-se pela posse de competências difíceis de imitar, garantindo-lhe a vantagem competitiva de que necessita para se afirmar no contexto de mercado global atual (Martins et al., 2013). Esta diferenciação conceptual entre ambas as dimensões da GRH conduziu à emergência de diversas práticas de GRH destinadas, por um lado, à adequação e às exigências de curto prazo (através do desenvolvimento de Práticas Tradicionais de GRH), herdadas da dimensão tradicional da GRH e, por outro lado, responder às necessidades de médio e longo prazos, com o objetivo de ajudar as organizações a adaptarem-se às mudanças decorrentes da economia global após 1990 (através do desenvolvimento de Práticas Estratégicas de GRH).

É sobre esta perspetiva que este estudo se debruça, tendo como principal objetivo caracterizar quais as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH), Estratégicas ou Tradicionais, existentes nos empreendimentos turísticos em Portugal. Procuramos, mais especificamente, (a) identificar as PGRH predominantes nos empreendimentos turísticos em Portugal; (b) conhecer o grau de intervenção que o gestor de RH tem no desenvolvimento dessas PGRH existentes nos empreendimentos turísticos e; (c) caracterizar o estado de desenvolvimento da função de GRH nos empreendimentos turísticos. Para o efeito recorreremos à metodologia quantitativa, utilizando o inquérito por questionário. Foram inquiridos 87 responsáveis pela função Recursos Humanos do setor hoteleiro e empreendimentos turísticos do contexto português, via on-line e presencialmente.

Os resultados demonstram que as PGRH Estratégicas predominantes são (1) a Comunicação e Partilha de Informação, (2) a Melhoria das Condições de Trabalho (3) e a Participação e Envolvimento dos Trabalhadores. Como PGRH mais Tradicionais os resultados apresentam como principais práticas a (1) Higiene e Segurança no Trabalho,

(2) a Contratação (3) e a Formação Profissional. A evidência empírica aponta para o predomínio de um padrão mais tradicional de práticas de GRH desenvolvidas neste setor em Portugal atribuindo ao responsável pela função RH um papel meramente administrativo.