

A implementação da formação organizacional numa cadeia hoteleira

Maria João Rosendo Oliveira Gomes¹, João Emanuel Gonçalves S. Costa¹

¹Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar de Peniche, Instituto Politécnico de Leiria, Peniche, Portugal.

Resumo: Nos dias de hoje, a emergência constante de novas unidades hoteleiras e a competitividade crescente nesta área tornam, cada vez mais, a formação contínua dos colaboradores como o caminho a seguir para o sucesso deste setor. Esta formação é maioritariamente ministrada no regime de formação externa, existindo lacunas e mesmo um desfasamento na oferta formativa. Neste sentido, a implementação de um sistema de formação interna, aproveitando os recursos existentes na organização, o seu potencial e o seu conhecimento *in loco*, é uma solução inteligente a seguir. Este foi o desafio a que nos propusemos durante o estágio curricular nos hotéis Real, implementar um modelo de formação interna, utilizando os recursos internos. Partindo deste pressuposto, criámos os procedimentos iniciais do sistema de formação interna para este grupo hoteleiro, bem como toda a documentação necessária para a sua formalidade e evidência, mostrando a sua exequibilidade.

Palavras-chave: Gestão e Direção Hoteleira; Gestão de Recursos Humanos; Formação; Capital Humano; e Competitividade.

Sumário: 1 - Introdução; 2 – A Formação Organizacional em Hotelaria; 3 – A Implementação da Formação Organizacional, 3a – Diagnóstico e Análise de Necessidades, 3b - Planeamento, 3c - Execução, 3d - Avaliação; 4 - Conclusões; 5 - Referências Bibliográficas.

1. Introdução

A formação é entendida como o “conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade económica” (CIME, 2001, p. 25). Na área da hotelaria, salienta-se a importância de conseguir comunicar aos formandos todos os saberes e fomentar a mudança de atitudes e comportamentos, levando-os a agir de forma eficiente e eficaz no desempenho das suas funções, quer enquanto indivíduos, quer enquanto membros integrantes de uma organização.

Em Portugal, no contexto organizacional, a modalidade de formação predominante na hotelaria é a formação contínua externa, acontecendo maioritariamente nas instituições de ensino profissional e superior públicas. No entanto, esta oferta formativa não supre as necessidades atuais, sentidas pelos colaboradores, enquanto formandos, nem pelas organizações. Por isso, tem-se assistido a uma tendência crescente na criação de variados cursos, nesta área e nos diversos níveis de ensino, em instituições privadas. Fernandes (2005) propõe que sejam as próprias organizações a assumir um papel mais ativo, na área da formação profissional, obtendo mais-valias, como a mobilidade de colaboradores, a produtividade e a competitividade no mercado.

No seguimento do acima exposto, implementámos, numa cadeia hoteleira portuguesa, um sistema de formação organizacional, sendo o nosso ponto de partida a seguinte questão: Embora seja reconhecida a importância da formação contínua nas organizações hoteleiras, será possível implementá-la aproveitando os recursos internos?

Com este trabalho pretendemos responder à questão de partida, demonstrando que a sua implementação é exequível. Neste estudo de caso, tendo em conta a natureza multidisciplinar desta

área, debruçámo-nos nos aspetos diretamente relacionados com a formação organizacional, fazendo a interligação entre a Gestão e Direção Hoteleira e a Gestão de Recursos Humanos.

2. A Formação Organizacional em Hotelaria

O perfil do novo turista, de colaboradores aprendentes e o aparecimento de novos segmentos de mercado ocasionam o nascimento de uma reestruturação da educação e formação em Turismo e Hotelaria, com enfoque na qualidade do sistema ensino/aprendizagem e dos Recursos Humanos intervenientes. Fernandes (2005) afirma que o turismo enfrenta a necessidade de reestruturação do sistema educativo, a qual passa pela definição clara de objetivos e planos de ação coerentes com a estratégia de desenvolvimento turístico adotada por cada destino, de forma a satisfazer a necessidade crescente de profissionais qualificados, por intermédio de um sistema de formação contínua. As entidades formadoras certificadas, externas às organizações, contribuem muito para essa Formação Profissional contínua dos Recursos Humanos.

Desde a adesão à União Europeia que os sucessivos governos nacionais, apoiados por quadros comunitários, têm feito esforços no sentido de padronizar os níveis de formação e qualificação dos cidadãos, inclusive da população ativa. No entanto, “os relatórios e as estatísticas sobre formação em Portugal revelam ainda uma situação de atraso crónico.” (Cunha et al., 2012, p. 388).

A legislação laboral em vigor obriga as entidades empregadoras a formarem continuamente os seus colaboradores. Esta formação contínua pode ser desenvolvida pelo empregador, por uma entidade formadora certificada para o efeito ou por estabelecimento de ensino reconhecido pelo ministério competente, que dá lugar à emissão de um certificado e ao registo na Caderneta Individual de Competências nos termos do regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações.

Segundo o SIGO - Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa, criado pela GEPE - Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação, em complemento ao descrito na Portaria nº 283/2011 de 24 de outubro, podem ser formadores internos os colaboradores com competência para ministrar as ações, não tendo obrigatoriamente de possuir CAP – Certificado de Aptidão Pedagógica ou CCP – Certificado de Competências Pedagógicas, ainda que seja conveniente que o possuam. No entanto, essa certificação é um requisito obrigatório para a contratação de formadores externos à organização.

Conforme referido anteriormente, uma das abordagens à Formação Profissional é efetuada no campo das ciências sociais, mais designadamente da Gestão de Recursos Humanos, defensora do conceito de capital humano, na qual sustenta a base das suas teorias acerca do “desenvolvimento competitivo das organizações e dos países.” (Almeida, Alves, Bernardes e Neves, 2008, p. 3)

Brás (2007) sistematiza a definição de capital humano, recorrendo a vários autores e definições já estabelecidas, dizendo que engloba as características existentes num colaborador (apreendidas pelas suas vivências), que colaboram para o aumento da sua produtividade. Refere, ainda, que este capital humano, juntamente com o capital estrutural (a marca que o colaborador deixa na organização, através do desempenho do seu trabalho), constituem o capital intelectual de cada colaborador.

Almeida (2010) afirma que só se atinge a qualidade de serviço no Turismo e na Hotelaria, se existir uma estratégia de Gestão de Recursos Humanos adequada, tornando as organizações mais competitivas. Para tal, os colaboradores têm de ter formação ajustada às suas necessidades, mostrando um envolvimento eficaz com a organização, bem como colmatando as lacunas entre as competências efetivas e as expectáveis.

Fernandes (2005) e Camara et al. (2007) defendem a existência de uma relação de parceria entre a organização e o colaborador, com vista ao desenvolvimento mútuo, onde a formação, entre outras

ações, surge à partida como um produto ou serviço da organização para o cliente interno, contribuindo para o atrair, reter e desenvolver, fidelizando-o.

3. A Implementação da Formação Organizacional

Segundo Cunha et al. (2012), a formação é um processo composto por várias fases, a que denominamos de ciclo formativo. Ainda que o título de cada fase, bem como o seu desdobramento, difiram de autor para autor, seguiremos este estudo, visto ser o mais atual, estabelecendo quatro fases, que a seguir apresentaremos em subcapítulos.

Antes da implementação faseada deste ciclo formativo, o autor refere que é inevitável passar por uma fase preparatória, onde se definem a política e a estratégia da formação da organização. A política de formação interna deve estar em consonância com a estratégia do plano de negócios e ficar ao alcance de todos, tendo em conta a elaboração dos regulamentos de formação interna e do formador, passíveis de consulta. Desta forma, torna-se mais fácil a gestão do capital humano, bem como a gestão do negócio.

Para além da elaboração dos regulamentos supra referidos, construímos o dossiê técnico-pedagógico com toda a documentação (e.g. cronograma, lista de formandos, plano de sessão, etc.) que permitirá evidenciar cada subprocesso (cada sessão e / ou ação de formação) deste ciclo formativo.

Com base na listagem de colaboradores, candidatos a potenciais formadores internos, fornecida pelos órgãos de chefia e direção dos departamentos e unidades da cadeia hoteleira, iniciámos um processo de recrutamento e seleção. Os colaboradores foram entrevistados recorrendo a dois guiões de entrevista diferentes, aplicados dependendo da experiência anterior de cada entrevistado, enquanto formador. Desta forma, criámos uma Bolsa Interna de Formadores.

3a. Diagnóstico e Análise de Necessidades

Esta primeira fase deve basear-se em três níveis: organizacional (incidindo na identificação de necessidades formativas dos colaboradores, no que diz respeito ao serviço final e / ou na mudança de estratégia); operacional (incidindo na identificação das necessidades formativas dos colaboradores, no que diz respeito ao posto de trabalho e as tarefas realizadas em cada função); e individual (incidindo na identificação das necessidades formativas dos colaboradores, no que diz respeito especificamente a cada indivíduo).

Cunha et al. (2012) sugere que as chefias e os colaboradores sejam entrevistados ou respondam a questionários para recolher as suas opiniões acerca das falhas e dificuldades sentidas no desempenho da sua função. Segundo este autor os questionários devem ter perguntas do género:

Na sua opinião, que conhecimentos/capacidades/experiências sente necessidade de adquirir para desempenhar melhor o seu trabalho?

Como pensa que poderá adquirir esses conhecimentos/capacidades/experiências?

No nosso caso, esta primeira fase já tinha decorrido no seio da Direção de Recursos Humanos e Direção e Gestão Hoteleiras, dando primazia não aos níveis apresentados, mas sim aos recursos disponíveis para a formação, humanos e materiais.

De forma a complementar o nosso trabalho, elaboramos um questionário para aplicar ao universo dos colaboradores dos hotéis Real para conhecer as opiniões dos colaboradores acerca da formação profissional em todas as suas vertentes e em simultâneo para perceber hábitos e rotinas de formação contínua e ainda das suas necessidades formativas.

3b. Planejamento

Seguindo o ciclo formativo de Cunha et al. (2012), depois do diagnóstico, é necessário definir objetivos da formação, como fizemos no terreno.

Assim, estabelecemos os seguintes objetivos:

- Para quê formar? Para aumentar o volume de formação dos colaboradores;
- Quem deve ser formado? Todos os colaboradores da cadeia hoteleira;
- Quem vai formar? Os colaboradores que pertencem à Bolsa Interna de Formadores;
- Em que formar? Numa primeira fase, experimental, nas áreas da competência dos formadores internos, numa lógica de aproveitamento dos recursos;
- Onde formar? Em qualquer uma das unidades hoteleiras da cadeia, em sala ou no posto de trabalho;
- Como formar? De preferência, utilizando métodos andragógicos, ou seja, direcionados para adultos;
- Que recursos? Todos os equipamentos e espaços disponíveis na cadeia hoteleira;
- Quando formar? Seguindo um planejamento, flexível, tendo em conta o fluxo de trabalho;
- Quanto vai custar? Apenas custos indiretos, como por exemplo, a ausência de formandos e formadores do seu posto habitual de trabalho, tendo em conta o aproveitamento dos recursos.

O produto final será a ação de formação propriamente dita, relacionando contexto e conteúdo, como fizemos *in loco*, através da ação pedagógica intensiva da formação inicial de formadores e em todo o apoio dado na elaboração das ações subsequentes a esta ação de formação.

Esta fase é de extrema importância para o sucesso da formação mas deve ter uma percentagem de flexibilidade de modo a ajustar-se na fase seguinte (execução) à organização e à interação dos

formandos e formadores. Este ajustamento faz-se com a ajuda constante de uma avaliação formativa do processo ensino-aprendizagem em colaboração com as chefias e as direções de departamento.

3c. Execução

Nesta fase, seguindo todas as etapas do processo formativo e atendendo aos fatores que asseguram a sua eficácia, passámos à prática, decorrendo as seguintes ações de formação:

- Ação I: Formação Inicial de Formadores;
- Ação II: Marketing para Todos;
- Ação III: Hotelaria para Todos;
- Ação IV: Excel I e II;
- Ação V: Word I e II;
- Ação VI: Revenue Management.

Nesta fase, em cada uma das ações devem ser feitas as respetivas avaliações: diagnóstica, formativa e sumativa.

3d. Avaliação

A avaliação da formação é fundamental para apurar as suas vantagens em termos de competitividade de organização, seguindo uma lógica de custo ou investimento.

Esta avaliação é feita a três níveis: a reação à ação de formação; a avaliação pedagógica dos formandos, sumativa e formativa; a avaliação tendo em conta os objetivos definidos na fase do planeamento.

No nosso caso, esta última fase não foi realizada, pois a avaliação da formação só será efetuada no início do ano 2014, tendo em conta o planeamento anual deste ciclo formativo.

4. Conclusões

Na sociedade atual, marcada pela aprendizagem e conhecimento, a aposta na formação é uma condição fundamental para a competitividade dos indivíduos e das organizações. Sem formação, não há empregabilidade nem crescimento profissional. Não existindo formação, as organizações não conseguem lidar com as exigências constantes do mercado. Este facto é também evidente no setor hoteleiro. Por isso, decidimos, neste estudo de caso, proceder à implementação de um sistema de formação organizacional.

Consideramos o nosso estudo relevante importante para o nosso crescimento e desenvolvimento, enquanto profissionais da área e enquanto contributo para a mudança de paradigma da formação na hotelaria, em Portugal.

Desta forma, ao implementarmos numa cadeia hoteleira portuguesa um modelo de formação interna, percebemos a viabilidade de aproveitar os recursos existentes, suprimindo algumas das necessidades formativas dos colaboradores. Com este estudo, sentimos que há um enorme percurso, sobretudo no diagnóstico e análise das verdadeiras necessidades de formação.

Acreditamos, assim, que, com a sua continuidade nos próximos ciclos formativos, seguindo todos os procedimentos, o nosso estudo poderá ser considerado noutras realidades, no domínio da hotelaria.

5. Referências bibliográficas

Almeida, M. (2010) Desenho do Trabalho, Atitudes Positivas e suas Implicações em Unidades Hoteleiras. Tese de Doutoramento em Psicologia, na Especialidade de Psicologia das Organizações. Faro: Universidade do Algarve

Almeida, A., Alves, N., Bernardes, A., e Neves, A. (2008) Estruturas e Práticas de Formação Profissional das Médias e Grandes Empresas em Portugal. Comunicação apresentada no VI Congresso Português de Sociologia. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, 25 a 28 de junho.

Antunes, A., Campos, M., Silva, M. e Sousa, M. (2001). CIME - Comissão Interministerial para o Emprego Terminologia de Formação Profissional. DIRECÇÃO-GERAL DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Brás, F. (2007) Necessidade e Dificuldades em Valorizar o Capital Humano. Revista de Estudos Politécnicos, 2007, Vol IV, n.º 7, 291-319

Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2007) Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (7ª edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., Gomes, J., (2012). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo Lda.

Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. Consultado em 22 de outubro de 2012, em SIGO – Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa

[http://www.dgeec.mec.pt/np4/179/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=213&fileName=FAQs_SIGO_2.pdf](http://www.dgeec.mec.pt/np4/179/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=213&fileName=FAQs_SIGO_2.pdf)

Fernandes, M. (2005) Educação e Formação em Turismo. Dissertação de Mestrado. Aveiro: Universidade de Aveiro – Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.