



Gestão de Recursos Humanos: Boas práticas para as unidades hoteleiras do Norte de Portugal

Abel Fernando dos Santos Salgado de Carvalho

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização

Porto – 2015

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**Gestão de Recursos Humanos: Boas práticas para as unidades
hoteleiras do Norte de Portugal**

Abel Fernando dos Santos Salgado de Carvalho

**Dissertação de Mestrado
apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para
a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e
Internacionalização, sob orientação do Prof. Doutor Orlando Lima Rua**

Porto - 2015

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo

A gestão de recursos humanos é uma abordagem em ascensão e em constante mutação, exigindo-se às empresas capacidade de atração, motivação e retenção de recursos humanos. Este estudo tem como objetivo fundamental compreender quais as boas práticas na gestão de RH das unidades hoteleiras do Norte de Portugal.

Adotando uma abordagem metodológica quantitativa, aplicamos como instrumento um questionário das melhores práticas na gestão internacional de recursos humanos, o qual foi adaptado ao respetivo contexto social, cultural e organizacional, às unidades hoteleiras da região do Norte de Portugal. O questionário foi respondido por cinquenta e dois gestores daquelas organizações.

Os principais resultados obtidos sobre as boas práticas de recursos humanos utilizadas confirmam que os responsáveis acreditam estar a fazer uma gestão de pessoas muito eficaz, que os colaboradores apresentam um elevado desempenho e se encontram satisfeitos com o seu emprego. Utilizam de uma forma geral todas as práticas de recursos humanos eficazmente, que contribuem positivamente para o sucesso organizacional.

Chegamos igualmente à conclusão, que estando perante um setor de atividade em franco crescimento e com uma enorme concorrência, só com uma leitura constante e adequada ao momento das várias práticas, permitirá aos seus gestores atualizar, adaptar a sua liderança e assim ter colaboradores satisfeitos, interessados e comprometidos com os objetivos organizacionais. Não obstante, conclui-se que se pode e deve fazer mais para continuar rumo à excelência.

Palavras chave: Recursos humanos, boas práticas, unidades hoteleiras, Norte de Portugal.

Abstract

The human resource management is an approach on the rise and constantly changing, requiring to the companies ability to attract, motivate and retain human resources. This study has as main objective to understand which are the best practices in HR management of the hotels in the north of Portugal.

Adopting a quantitative approach, we applied a questionnaire as an instrument of best practice in international human resource management, which was adapted to the respective social, cultural and organizational context, the hotels in the Northern region of Portugal. The questionnaire was answered by fifty-two managers of those organizations.

The main results on good human resource practices used confirm that those responsible believe they are doing a very effective people management, employees have a high performance and are satisfied with their jobs. Use in general all human resources practices that effectively contribute positively to organizational success.

We got also the conclusion that standing before an industry booming and with a huge competition, with only a constant and appropriate reading of the time and the various practices, will allow its managers to update and adapt their leadership and thus have satisfied employees , interested and committed to the company goals . Nevertheless, it follows that we can and must do more to continue towards excellence.

Key words: Human resource, best practices, hotel units, Northern Portugal.

Dedicatória

O presente trabalho é dedicado a todos os que acreditam na aprendizagem ao longo da vida, de e para todos, aos que acreditam na sua importância para o crescimento individual, dos grupos, das sociedades, dos países e do mundo. Aos que acreditam que tudo é possível, sempre com muito esforço e dedicação, aos que perseguem os seus objectivos de uma forma clara e definida, aos persistentes, aos que têm uma vontade enorme de vencer, de criar sociedades mais justas e informadas.

“Uma viagem de duzentos quilómetros começa com um simples passo.”

(Antigo provérbio chinês)

Agradecimentos

Gostava de agradecer em primeiro lugar ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto por me ter admitido no mestrado de Empreendedorismo e Internacionalização e me ter proporcionado um amplo conhecimento sobre os vários temas em estudo, a todos os professores que me facultaram os saberes e as matérias da forma mais adequada.

Ao meu orientador Prof. Doutor Orlando Lima Rua, todo o apoio e esclarecimentos necessários para que concluisse o presente trabalho da melhor forma.

Aos meus colegas de turma que me apoiaram e ajudaram em todas as fases do mestrado.

A todos os que participaram neste estudo de forma direta, principalmente aos gestores das unidades hoteleiras do Norte de Portugal, que responderam ao questionário e permitiram retirar as conclusões do final deste trabalho.

À minha família, pais e irmã que muito se (me) orgulham, apoiam e se vangloriam com os meus êxitos (mais do que eu), à minha namorada Graciete Pinto, que nunca me deixou desamparado e compreendeu os dias de estudo intensivo que tive de efetuar, aos amigos que sempre me apoiaram.

Aos que neste meu regresso à vida académica tive a felicidade e o prazer de conhecer, que acabaram por ficar para o resto da vida.

Lista de Abreviaturas

AEDP	Associação Europeia de Direção do Pessoal
AF	Análise de Funções
AGD	Avaliação e Gestão de Desempenho
AI	Acolhimento e Integração
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GIRH	Gestão Internacional de Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HRM	<i>Human Resource Management</i>
KSA	<i>Knowledge, skills, abilities</i>
LOS	<i>Line of Sight</i>
MBO	<i>Management by objectives</i>
OMT	Organização Mundial do Turismo
PIB	Produto Interno Bruto
PENT	Plano Estratégico Nacional do Turismo
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
QREN	Quadro de Referência de Estratégia Nacional
RH	Recursos Humanos
R&S	Recrutamento e Seleção
SAGD	Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho
SIE	<i>Self-initiated Expatriates</i>
TPNP	Turismo do Porto e Norte de Portugal
WTO	<i>World Tourism Organization</i>

Índice geral

Resumo	i
Abstract	ii
Dedicatória	iii
Agradecimentos.....	v
Lista de Abreviaturas.....	vi
Índice de Tabelas	ix
Índice de Figuras	x
Introdução.....	1
Parte I – Fundamentação Teórica.....	3
Capítulo 1 – Gestão de Recursos Humanos	3
1.1. Conceito e evolução	3
1.2. Práticas de RH	9
1.2.1. Análise e qualificação das funções	10
1.2.2. Recrutamento e Seleção.....	12
1.2.3. Acolhimento e Integração.....	15
1.2.4. Sistemas de Recompensas.....	17
1.2.5. Avaliação e Gestão de desempenho	19
1.2.6. Gestão e Desenvolvimento de competências.....	21
1.2.7. Desenvolvimento de Carreiras	23
1.3. A GRH nas PME	25
Capítulo 2 – Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	29
2.1. Conceito e evolução.....	29
2.2. Modelos	33
2.2.1. Modelo <i>Soft</i>	33
2.2.2. Modelo <i>Hard</i>	35
2.2.3. Modelo da visão em linha “ <i>Line of Sight</i> ”	36
2.3. GERH como fonte de vantagem competitiva	38
Capítulo 3 – Gestão Internacional de Recursos Humanos	41
3.1. Conceito e evolução.....	41
3.2. Importância da globalização na GIRH	43
3.3. Formas de internacionalização dos RH	44
3.3.1. Expatriados.....	44
3.3.2. Expatriados Auto iniciais	46
Capítulo 4 - O turismo e as unidades hoteleiras do norte de Portugal	49
4.1. Evolução do turismo.....	49
4.2. Turismo em Portugal.....	51
4.3. Unidades hoteleiras do Norte de Portugal	56

Parte II – Estudo Empírico	61
Capítulo 5 – Metodologia de Investigação	61
5.1. Objetivos de Investigação	61
5.2. Metodologia	61
5.3. Instrumento de medida e recolha de dados	62
5.4. Estrutura do inquérito por questionário	63
5.5. Operacionalização e medida das variáveis	64
5.5.1. Recrutamento e Seleção	65
5.5.2. Formação e Desenvolvimento	66
5.5.3. Avaliação de Desempenho	67
5.5.4. Remuneração	68
5.5.5. Liderança	69
5.5.6. Comunicação	70
5.6. População, amostra e recolha de dados	71
Capítulo 6 – Análise e Interpretação dos Resultados	73
6.1. Introdução	73
6.2. Análise de fiabilidade	73
6.3. Análise Descritiva	74
6.3.1. Informação Pessoal	75
6.3.2. Empresa	76
6.3.3. Estilo de gestão	78
6.3.4. GRH	80
6.3.5. Satisfação com a Empresa	80
6.3.6. Práticas de RH	81
6.3.7. Avaliação global	94
6.4. Análise e discussão de resultados	94
Conclusão	99
Referências Bibliográficas	103
Apêndices	113
Apêndice I: Questionário sobre as práticas organizacionais de Recursos Humanos nas unidades hoteleiras do Norte de Portugal	114
Apêndice II: Dados sobre os Fatores Críticos de Sucesso	131
Apêndice III: Dados sobre a perspetiva do ambiente de negócios da empresa	134
Apêndice IV: Dados sobre a satisfação com a empresa	135
Apêndice V: Dados sobre a Avaliação Global	137

Índice de Tabelas

Tabela 1: Evolução da função do gestor de RH (séc. XX e XXI).....	4
Tabela 2: Diferenças entre Gestão de Pessoal e a GRH	5
Tabela 3: Vertentes da GRH	8
Tabela 4: Vantagens e desvantagens dos tipos de recrutamento.....	14
Tabela 5: Benefícios de um sistema de gestão e desenvolvimento de carreira.....	25
Tabela 6: Comparação das práticas de GRH entre as grandes empresas e as PME	26
Tabela 7: Distinção entre Gestor, Consultor e <i>Interim Manager</i>	28
Tabela 8: Potenciais fatores associados à adoção e formulação da estratégia de RH.....	30
Tabela 9: Diferenças entre expatriados e expatriados Auto iniciais	47
Tabela 10: Estabelecimentos hoteleiros no Norte 2005-2014	57
Tabela 11: Total de dormidas das unidades hoteleiras do Norte de Portugal 2013.....	58
Tabela 12: Elementos do estudo quantitativo	62
Tabela 13: Escala R&S	66
Tabela 14: Escala Formação e Desenvolvimento.....	67
Tabela 15: Escala Avaliação de Desempenho	68
Tabela 16: Escala Remuneração	69
Tabela 17: Escala Liderança.....	70
Tabela 18: Escala Comunicação.....	71
Tabela 19: Resumo dos dados adquiridos.....	72
Tabela 20: Escala para análise da consistência interna	74
Tabela 21: Resultado da consistência interna (α de <i>Cronbach</i>)	74
Tabela 22: Teste de consistência Interna dos constructos mais importantes	74
Tabela 23: R&S, práticas atuais.....	82
Tabela 24: R&S, boas práticas.....	83
Tabela 25: Formação e Desenvolvimento, práticas atuais	84
Tabela 26: Formação e Desenvolvimento, boas práticas	85
Tabela 27: Avaliação de Desempenho, práticas atuais	86
Tabela 28: Avaliação de Desempenho, boas práticas.....	87
Tabela 29: Remuneração, práticas atuais	88
Tabela 30: Remuneração, boas práticas	89
Tabela 31: Liderança, práticas atuais	90
Tabela 32: Liderança, boas práticas	91
Tabela 33: Comunicação, práticas atuais	92
Tabela 34: Comunicação, boas práticas.....	93

Índice de Figuras

Figura 1: Ciclo de gestão do capital humano.....	10
Figura 2: Processo de R&S.....	13
Figura 3: Desenvolvimento de uma cultura de desempenho.....	20
Figura 4: Ciclo de desempenho	21
Figura 5: Modelo de Competências <i>Iceberg</i>	22
Figura 6: Cinco componentes da competência.....	23
Figura 7: Evolução da GRH para a GERH.....	30
Figura 8: Etapas para implementar uma GERH	32
Figura 9: Modelo <i>Soft</i> da Escola de Harvard	34
Figura 10: Modelo <i>Hard</i> da Escola de Michigan	35
Figura 11: “ <i>Line of Sight</i> ” inicial.....	36
Figura 12: Estratégia, GRH e desempenho: reorientação “ <i>Line of Sight</i> ”	37
Figura 13: Ciclo de ajustamento sociocultural	45
Figura 14: Momentos da expatriação e práticas da GRH.....	46
Figura 15: Evolução das chegadas de turistas internacionais entre 1950-2020	49
Figura 16: Chegadas de turistas internacionais em 2014.....	50
Figura 17: Porque interessa o turismo	51
Figura 18: Passageiros desembarcados nos aeroportos nacionais (todas as companhias)	52
Figura 19: Visão e Valores do programa Turismo 2020	53
Figura 20: Posicionamento de Portugal no contexto internacional.....	53
Figura 21: Desempenho do Turismo em Portugal 2010-2014.....	54
Figura 22: Ganhos com turistas entre Janeiro e Julho de 2014	55
Figura 23: Números do turismo em Portugal ano 2014	55
Figura 24: Investimento Privado no turismo QREN 2007-2013.....	57
Figura 25: Capacidade de camas no Norte de Portugal 2005-2014.....	58
Figura 26: Pessoal ao serviço das unidades hoteleiras na zona Norte 2004-2013.....	59
Figura 27: Idade	75
Figura 28: Género	75
Figura 29: Escolaridade	76
Figura 30: Tempo de empresa.....	76
Figura 31: Número de colaboradores	76
Figura 32: Situação atual da empresa	77
Figura 33: Tipo de Gestor preferia trabalhar.....	79
Figura 34: Subordinados têm medo de expressar desacordo com os seus superiores.....	79
Figura 35: A empresa tem departamento de RH	80

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem um papel preponderante nas organizações, a sua orientação torna-se fundamental para que vençam num contexto ultra competitivo. Pede-se aos gestores que atraiam, selecionem, desenvolvam e retenham os melhores colaboradores, que as práticas de recursos humanos que utilizam permita diferenciar-se dos concorrentes através do seu ativo intangível, as pessoas. Drucker (1992) considera que sendo ativos importantes para as organizações, os trabalhadores do conhecimento precisam de ser estrategicamente incorporados, devido à sua dedicação, na produção de bens e serviços de elevado valor acrescentado. Este estudo pretende dar um contributo na compreensão dessa importância e fornecer novos dados aos quadros superiores.

Pretende igualmente focar um setor de grande importância para a economia nacional portuguesa, o turismo, e em particular nas suas unidades hoteleiras. Segundo dados do Turismo de Portugal (2015), o país ocupa o 15.º lugar no ranking da competitividade turística e o objetivo até 2020 é chegar ao Top 10. O aumento exponencial do turismo nos últimos anos permitiu o desenvolvimento do país, das cidades e regiões de uma forma mais rápida e fluída. A escolha da região do Norte de Portugal para este trabalho deve-se fundamentalmente à proximidade e a um conhecimento mais profundo desta. Segundo Fazenda (2015), foi a região que teve um maior investimento em alojamento (2007/2013), o qual foi muito importante e o retorno está à vista de todos, na medida em que a região cresce de forma constante e consegue atrair cada vez mais turistas.

É necessário tornar a região mais acolhedora, que aposte no desenvolvimento contínuo das pessoas e as converta numa vantagem competitiva inigualável. Deve ser, portanto, preocupação de todos que esta vantagem competitiva seja percebida como fundamental e permita ser um destino turístico apetecível, único e se mantenha no topo da escolha de turistas nacionais e internacionais. No fundo, para que continue a crescer de forma sustentável é necessário incutir a todos os intervenientes uma visão de diferenciação e de melhoria contínua.

Para tal, é necessário compreender como é realizada a gestão de RH nas unidades hoteleiras do Norte de Portugal, de que forma é percebida e quais as novas práticas a implementar. Focaram-se os pontos anteriores e realizou-se um questionário das boas práticas da GIRH a cinquenta e dois gestores, atendendo às especificidades da região, da cultura e das organizações.

O objetivo fundamental do estudo é compreender a importância dada às práticas relacionadas com o pessoal, por parte dos seus gestores e qual a diferença existente entre as práticas atuais (faz) e as que se consideram como melhores práticas (deveria fazer). No final fornecer uma visão completa das boas práticas de RH para as unidades hoteleiras do Norte de Portugal.

Este estudo foi estruturado em duas partes, na primeira procedemos à revisão da literatura e à respetiva fundamentação teórica, na segunda realizamos o estudo empírico. O capítulo 1 diz

respeito à GRH, sua evolução, práticas, como se enquadra nas pequenas e médias empresas. No capítulo 2 tratamos a gestão estratégica de recursos humanos (GERH), modelos mais reconhecidos e como fonte de vantagem competitiva. O capítulo 3 dá ênfase à GIRH, a sua importância na globalização e formas de internacionalizar os colaboradores. O capítulo 4 refere-se ao turismo, à sua evolução mundial e em Portugal, a referência às unidades hoteleiras do Norte de Portugal. Surge de seguida o estudo empírico, o capítulo 5 aborda a metodologia utilizada nesta investigação, quais os objetivos, o instrumento de medida e recolha de dados, o questionário e a sua estrutura, a operacionalização e medida das variáveis, qual a população e amostra. No 6.º e último capítulo, procedemos à análise e interpretação dos resultados, análise descritiva, de fiabilidade, à análise fatorial exploratória e à interpretação dos resultados obtidos. No final do presente trabalho apresentamos as devidas conclusões, implicações para a prática, limitações e linhas futuras de investigação.

Capítulo 1 – Gestão de Recursos Humanos

1.1. Conceito e evolução

Refere Tavares (2010), que no início séc. XX as organizações funcionavam com trabalhadores pouco qualificados, a quem se pedia fundamentalmente força física e capacidade manual, consubstanciando um sistema de trabalho desumano, sem preocupação com a gestão das pessoas ou com o seu bem-estar (Cunha, et al. 2010). Estes autores prosseguem referindo que com o Taylorismo, abordagem que introduziu a gestão científica do trabalho, começou também a pensar-se nas pessoas, mas sem nunca descurar o fator produtivo e o controlo dos custos do trabalho, sendo assim considerado o “embrião da função pessoal”. Nesta altura, Henry Ford, obcecado com a eficiência, cria um departamento sociológico nas empresas com o intuito de aconselhar os seus empregados a alcançarem o bem-estar no trabalho.

A meio do século passado, depois de conhecidos os resultados de Elton Mayo na Western Electric, começam-se a utilizar políticas de relações humanas que permitiu uma transformação nas condições de trabalho, surge a escola das relações humanas que vai influenciar o modo de gerir as empresas (Peretti, 2011). Por um lado, devido à crescente automação e robotização da produção, foi necessário encontrar técnicos mais qualificados para operar maquinaria tecnologicamente mais exigente, por outro, tal situação permitiu que as empresas obtivessem ganhos elevados, colocando no desemprego milhares de pessoas.

Para Sousa, et al. (2006), as pessoas começam a ser consideradas como um recurso que deve ser otimizado e utilizado de forma eficiente. A década de 80 permite uma grande evolução na GRH motivado pelas mudanças tecnológicas, o abrandamento do crescimento e o desenvolvimento da concorrência internacional (Hall, 2004). Schuler & Jackson (2005) partilham a mesma visão, considerando, tanto na prática organizacional como nos estudos académicos, que os EUA nos últimos 25 anos foram submetidos a grandes mudanças na GRH.

As mudanças acima referidas devem-se essencialmente a uma competição feroz entre as empresas, que “obrigou” a adaptar as suas estratégias e a procurar novas formas de se diferenciar das suas concorrentes, estimulando o surgimento das economias do conhecimento (Tavares, 2010), cujo principal fator de diferenciação é o conhecimento dos seus colaboradores, salienta Drucker (1992). A partir na década de 90, assume-se assim uma abordagem contingencial, demonstrando que a estratégia organizacional não pode ser desligada da GRH, tem como principal objetivo gerir o fator humano como um recurso estratégico, integrando a estratégia de RH na estratégia global da empresa (Dessler, 2003).

A GRH tem sofrido uma evolução ao longo dos tempos acompanhando assim a mudança das sociedades, das culturas, das organizações e dos indivíduos, Peretti (2011) sustenta que o desenvolvimento da função do gestor de RH tem sido acompanhado por uma grande mudança do seu perímetro de ação e modificado ao longo dos anos. No decorrer desta evolução um dado se manteve constante, o envolvimento eficaz dos gestores de pessoas e que permitiu atingir os objetivos organizacionais independentemente do tipo de abordagem concretizada. Constata-se igualmente que se passou de uma função secundária, de assessoria para uma função com valor estratégico para a organização, desempenhando um papel preponderante no êxito da mesma (tabela 1).

Tabela 1: Evolução da função do gestor de RH (séc. XX e XXI)

Fase	Designação	Anos	Atividades
1ª	Administração do pessoal	1900-40	Admissões, remunerações, formação, disciplina
2ª	Gestão do Pessoal	1950-60	Planeamento, admissões, remunerações, formação, avaliação, análise de funções, comunicação, ação social
3ª	Gestão de Recursos Humanos	1970-80	Subcontratação de algumas atividades, seleção, processamento de salários, formação, ação social
4ª	Gestão Estratégica de Recursos Humanos	1981- em vigor	Subcontratação de atividades tradicionais Desenvolvimento de novos papéis: guardião do capital humano, facilitadora do conhecimento, construtora de relações, criadora rápida de sistemas ativos humanos para novos objetivos estratégicos
5ª	Gestão de Pessoas	1990- desenvolvimento no presente	Papéis anteriores Defensora dos empregados Agente de mudança

Fonte: Adaptado de Tavares (2010).

Uma outra visão da evolução da GRH foi apresentada num congresso promovido pela Associação Europeia de Direcção do Pessoal (AEDP), realizado em Genebra, onde se resumiram os últimos cem anos da gestão de pessoas a três fases (Benayoun & Boulier, 1972):

1. Fase da Administração: homem máquina, até meados da década de 50;
2. Fase de Gestão: colarinhos brancos, décadas de 60/70;
3. Fase de Desenvolvimento: trabalhador do conhecimento de 80 até ao presente;

Peretti (2011) refere que na fase 1, a função era desempenhada para administrar o pessoal, estabelecendo políticas e regras, deveres e recompensas, na fase 2, denota-se uma preocupação com o lado humano e social dos colaboradores, verificando-se um alinhamento entre as pessoas e os objetivos organizacionais, e que na última fase (3), os gestores sentem a necessidade de conciliar a estratégia geral com as pessoas, desenvolvem os seus colaboradores permanentemente para render o máximo e se sintam realizados, dando-lhes no fundo, “*empowerment*”.

Numa outra perspetiva, Sousa, et al. (2006), identificam a Gestão do Pessoal até a década de 80 e a partir daí designam de GRH, assumem que a primeira função era vista como uma atividade operacional, que tinha como principais objetivos o tratamento de aspetos legais relacionados com a contratação e a cessação de vínculos laborais e o pagamento de salários,

férias, faltas, etc., não assume uma posição de gestão institucional. Por outro lado, a GRH consistia em alinhar um conjunto de políticas de RH que garantiam uma consistência interna da estratégia da organização, as principais funções consistiam assegurar o bom desempenho de todos os colaboradores para que a empresa atingisse as suas metas, assegurasse recompensas (materiais ou não) como retribuição dos seus desempenhos e os preparasse para as mudanças que ocorrem constantemente (externas ou internas).

A gestão das pessoas teve ao longo dos tempos de adaptar-se às necessidades das organizações, encontrar e enquadrar o “tipo” de colaborador desejado para “aquela” função e “naquele” período, para que assim conseguisse atingir as suas metas. Greenwood & Freeman (2011), destacam que a GRH envolve uma eficácia na gestão dos colaboradores para atingir os objetivos organizacionais, Varão (2009), salienta que o grande desafio para as organizações é conseguir adaptar os seus colaboradores às mudanças constantes, necessitando para isso, de uma grande flexibilidade, dinamismo e proatividade. Guest (1989) distingue a Gestão de Pessoal da GRH de acordo com a tabela seguinte.

Tabela 2: Diferenças entre Gestão de Pessoal e a GRH

	Gestão do Pessoal	GRH
<i>Planeamento</i>	Abordagem curto prazo	Abordagem médio/longo prazo
<i>Contrato psicológico</i>	Relação de constrangimento	Relação de envolvimento
<i>Controlo</i>	Externo	Auto-controlo
<i>Relacionamento</i>	Coletivista e anónimo	Individual e baseado na confiança
<i>Papéis e funções</i>	Formalizados	Flexíveis e polyvalentes
<i>Apreciação dos trabalhadores</i>	Custo	Investimento

Fonte: Tavares (2010).

Reis (2012) argumenta que no meio destas tumultuosas alterações a GRH é a que tem sofrido mais pressões e a que tem sido obrigada a realizar mais alterações. A capacidade produtiva das pessoas é adquirida através da acumulação de conhecimentos que lhes é proporcionado pela prática de uma atividade, da formação e principalmente da sua força de vontade para querer aprender sempre (Moreno, 2012). Atualmente considerados trabalhadores do conhecimento, dedicam-se à produção de bens e serviços de elevado valor acrescentado, inovadores e que olham para as mudanças como oportunidades.

Drucker (2000), refere que os trabalhadores do conhecimento devem ser considerados parceiros, devem ser liderados e não geridos, diferenciando assim a gestão da liderança. Prossegue classificando o trabalhador do conhecimento como especializado e detentor de determinados conhecimentos que domina (mais que as suas chefias), o seu trabalho não deve ser definido à partida, sendo como tal dono do principal meio de produção e diferenciação. Este tipo de trabalhador possui elevada formação de base, completada com qualificação complementar especializada, a sua principal atividade consiste aplicar o seu conhecimento para a solução de problemas novos e complexos (Tavares, 2010).

Greenwood & Freeman (2011), alertam que durante o percurso de evolução da GRH faltou desenvolver igualmente a ética, referem que a palavra gestão é considerada um eufemismo de “uso” e que ainda é utilizada pelos gestores. Defendem por esse motivo, a teoria *Stakeholder*, que permite uma relação moral entre a empresa/colaborador, consideram o colaborador como pessoa moral que tem direito de seguir os seus próprios interesses, de ser envolvido nas decisões que afetam os seus interesses e ter autonomia para executar as tarefas consoante as necessidades da organização.

A questão que se coloca é como gerir os colaboradores de uma organização para que contribuam com o máximo das suas capacidades, conhecimentos, habilidades e simultaneamente se sintam satisfeitos e realizados (Tavares, 2010). É necessário identificar as habilidades dos colaboradores, motivá-los a utilizá-las em problemas específicos, de forma inovadora e colocá-los em posições chave no interior da organização (Lajara, Lillo, & Sempere, 2003). Surge assim a satisfação no trabalho, que permite ao colaborador explicar todas as competências, habilidades, atributos e expectativas, relacionando-os com as necessidades e objetivos da empresa. As relações no trabalho são fortes quando geram alegria e felicidade, que devem ser partilhadas por todos (Fisher, 2010), um relacionamento positivo e aberto à mudança faz com que aumente a colaboração e satisfação do grupo (Lauring & Selmer, 2011).

Para Schuler & Jackson (2005), existe na evidência empírica, uma aproximação das condições externas (dinâmica da indústria, condições económicas e políticas e a cultura dos países) com as internas (tamanho da empresa, estratégia competitiva e estruturais) que devem ser acompanhadas e tomadas em atenção pela GRH. Neste contexto, assume um papel importante no sucesso das organizações, necessitando, por um lado, compreender a estratégia e o planeamento da organização e, por outro, motivar e satisfazer as pessoas que lá trabalham. Segundo Neves (2007), os gestores de RH precisam de ter um conhecimento estruturado e que seja transmissível por todos, um *benchmarking* das boas práticas, uma base de conhecimentos própria. Consta-se que tal não é possível por vários fatores destacando-se: o fato de grande parte das organizações serem pequenas e não terem sequer departamento de RH, as culturas organizacionais serem diferentes e de sofrerem alterações com as mudanças ambientais constantes e a maior parte das vezes está remetida para segundo plano pelas empresas.

As organizações sendo essencialmente económicas têm como finalidade o lucro, produzindo bens/serviços para satisfazerem esse objetivo principal e igualmente as necessidades das populações. Para alcançarem tais objetivos necessitam da componente humana para o seu bom funcionamento e obtenção dos resultados pretendidos, não existem organizações sem pessoas como nos refere Tavares (2010), são o elemento essencial da sua existência. Para melhorar o contexto competitivo, as empresas tem necessidade de inverter o foco na produtividade (lucro) e dar atenção ao capital humano, à qualidade de vida dos seus colaboradores (Porter, 2002). Ceitil (2008) refere que o capital humano é um repositório de valor que se centra na inteligência e força anímica dos colaboradores, sendo posteriormente

investido na concretização das metas organizacionais, o capital humano é crítico para o sucesso organizacional (Wright & McMahan, 2011).

As empresas para conseguirem vencer devem, segundo Drucker (2000) permitir que o capital humano desenvolva todas as suas potencialidades e habilidades, adotar uma nova postura de gestão e partilha, que irá resultar em tarefas de: como identificar as funções-chave, dar autonomia, permitir a inovação, facultar a todos aprendizagem e formação contínuas e ter confiança e consideração pelo seu ativo mais importante. Moreno (2012) conclui que a GRH moderna combina gestão de resultados com a gestão de competências.

Constatamos assim que as qualidades, competências, capacidades e conhecimentos acumulados pelos colaboradores são uma vantagem competitiva e que permite à empresa diferenciar-se das suas concorrentes (e.g. Porter, 2002, Peretti, 2011, Moreno, 2012). Apesar de ter todas as características necessárias para o êxito organizacional, Robbins (2008) refere que independentemente da motivação e vontade do colaborador, o seu desempenho ressentir-se-a, se não existir um ambiente de trabalho que o apoie. Assim a visão verdadeiramente partilhada é aquela em que existe uma figura similar, quando estão comprometidas, ligadas, unidas pela mesma aspiração (Senge, 1993), surge o papel do gestor de RH, responsável pelo trabalho dos outros, formando equipas para atingir os objetivos que lhe são definidos: “o gestor não faz, faz com que se faça” (Tavares, 2010, p. 83).

O mundo é um sítio complexo e desafiador para se viver e trabalhar, conseqüentemente necessita de colaboradores e gestores que implementem nas organizações vantagens competitivas sustentáveis (Huselid, 2011). Resulta a emergência, a necessidade de formar líderes globais (e.g. Fletcher & Harris, 2011, Portugal & Caetano, 2014), com características e competências específicas, com forte caráter e virtudes, que sejam capazes de alterar as empresas, contribuam para um desempenho positivo, as conduzam nos mercados globais e as coloquem ao serviço do progresso económico e humano (Rego, Cunha, & Clegg, 2010). Para Geringer, Frayne & Milliman (2002), a GRH tem sido cada vez mais reconhecida como a base para a obtenção do sucesso competitivo, nomeadamente para empresas que atuam em mercados altamente competitivos e em mudança constante.

Tarique & Schuler (2009) dão nota do papel fundamental da GRH na alteração dos comportamentos e atitudes dos colaboradores para vingarem num meio de alta competição e constante mutação, Peretti (2011) considera esse papel um fator-chave. Para Schuler & Jackson (2005), a GRH tem de reconhecer o envolvimento dos vários *stakeholders* com a organização e assegurar a partilha eficaz com todos os parceiros na formulação, desenvolvimento e implementação das atividades dos recursos humanos. À GRH é pedido, exigido que desenvolva novas atividades de liderança para com os seus colaboradores, principalmente no processo de atrair, selecionar, desenvolver e reter o talento, vital para o êxito da organização (Stahl, et al. 2012).

Ao gestor de RH cabe o papel de motivar e, incentivar o colaborador para que coloque todo o seu saber em prol da empresa e nela se mantenha, deve ser considerado e tratado como associado, parceiro e não como subordinado (Drucker, 2000). Estamos perante uma nova forma de perceber os negócios, de trabalhar em parceria e de envolver todos os *stakeholders*. Pede-se aos colaboradores e gestores para encontrar novas soluções, que as empresas prosperem e cresçam (Cerrato & Piva, 2010).

Ulrich (1998), cruza dois eixos: 1) com o foco estratégico vs foco operacional; 2) as atividades voltadas para as pessoas vs atividades voltadas para processos, surgindo quatro papéis fundamentais para o GRH: especialista administrativo, agente de mudança, campeão dos colaboradores e parceiro estratégico. Para este autor as organizações mais competitivas são as que conciliam os referidos papéis e os desenvolvem (interna ou externamente) com eficiência e eficácia. No exercício das suas funções, o especialista na GRH além de ter muita paixão, fé e resiliência, deve possuir competências críticas fundamentais, contribuir para o negócio, dominar as técnicas de RH, ter atenção à gestão da mudança e da informação e, finalmente, ter credibilidade, competências de análise e de tratamento estatístico (Rodrigues, 2014).

Quando a cultura organizacional e o capital humano da empresa são fortes e coesos, com uma linguagem comum (Lauring & Selmer, 2010), adquirem-se competências, conhecimentos e habilidades únicas que se tornam numa vantagem competitiva (e.g. Shaw, Park, & Kim, 2013, Ferraz, 2011, Moreno, 2012). Segundo Camara, Guerra, & Rodrigues (2010), a GRH consegue atuar ao nível mais profundo da cultura, nos seus pressupostos básicos, Sousa et al (2006) salientam que depois de analisadas as responsabilidades da GRH, esta assume duas vertentes:

Tabela 3: Vertentes da GRH

1. Organização	2. Pessoas
Ajudar a alcançar os objetivos e realizar a sua missão	Definir políticas para gerir o capital humano
Proporcionar colaboradores competentes e motivados	Coordenar atividades administrativas
Fomentar o autodesenvolvimento Desenvolver e manter a satisfação e a qualidade de vida no trabalho	Garantir consistência e coerência das políticas e práticas de GRH

Fonte: Sousa, et al. (2006).

Lajara, Lillo, & Sempere (2003), referem que a GRH abrange duas áreas de atuação, a primeira trata de matérias relacionadas com a liderança e a motivação dos empregados, a segunda trata das práticas de RH (R&S, formação, avaliação de desempenho e gestão das recompensas), o principal papel destas práticas é permitir a medição das contribuições de desempenho de cada colaborador e fornecer as recompensas adequadas (Festing, 1997).

Segundo Shanine, Buchko, & Wheeler (2011) a GRH assume várias práticas e que tem subsistemas na gestão das pessoas numa organização: o planeamento, a seleção, a formação, o desenvolvimento, a avaliação, as recompensas e as próprias relações laborais, que se

traduzem em diferentes áreas funcionais dos RH. Quanto mais sofisticado for o sistema de GRH, maior valor económico é criado para a organização (Schuler & Jackson, 2005). De seguida apresentam-se as principais práticas de RH.

1.2. Práticas de RH

A importância da GRH para melhorar o desempenho organizacional é enorme e assume um papel preponderante na obtenção dos resultados pela empresa, (Moreno, 2012). Segundo Huselid & Becker (1996), essa importância deve-se ao fato de os RH não poderem ser copiados (ativos intangíveis) e à sua rápida adaptação (mudança de atitudes, comportamentos) face às rápidas alterações dos mercados, para (Bloom & Reenen, 2010), cobre várias áreas e atividades.

A GRH implica diferentes funções que se dividem em cinco níveis (Ulrich, Jick, & Von Glinow, 1993):

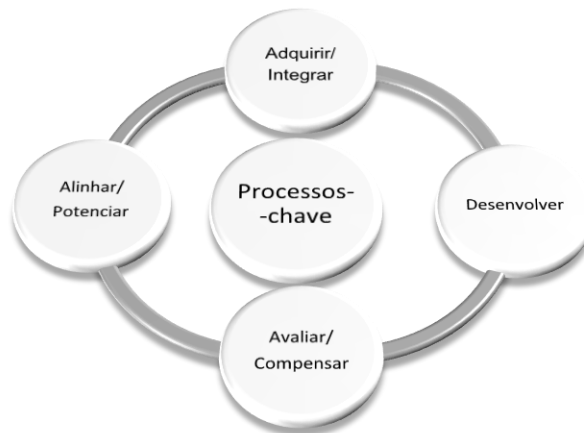
1. As que inserem os RH na organização (R&S, análise e descrição de funções e gestão por competências);
2. Desenvolvimento e promoção (formação);
3. Avaliação de desempenho e gestão de recompensas;
4. Integração da gestão estratégica de RH;
5. Mecanismos sociais (comunicação, cultura organizacional, etc.),

Já Chiavenato (1999) considera que as principais práticas de RH consistem: na análise e descrição de funções, no vínculo à empresa (acolhimento e integração, R&S), na formação, na gestão de recompensas, na avaliação de desempenho e no plano de carreira. Monteiro (2012), coordenador corporativo de RH do Grupo Mota-Engil, afirma que existem práticas de referência na gestão do capital humano e que atuam como *drivers* para as empresas, refere que as boas práticas têm o seu foco:

- a. Na aquisição e desenvolvimento do *know-how*, competências e capacidades dos colaboradores;
- b. Na criação de mecanismos que incentivam, promovam o compromisso e motivação;
- c. Na retenção do talento que incorpore os valores e a cultura da organização.

Monteiro (2012) representa o ciclo de gestão do capital humano de acordo com a figura seguinte.

Figura 1: Ciclo de gestão do capital humano



Fonte: Monteiro (2012).

Bowen & Ostroff (2004) sugerem que as práticas de RH são adotadas frequentemente no sentido de motivar ou fornecer capacidades suficientes aos colaboradores para, promover a inovação, melhorar a capacidade da empresa e assim manter uma vantagem competitiva. Para Wang et al (2014), os gestores de recursos humanos devem utilizar práticas eficazes e assim criar um ambiente que incentive as pessoas a utilizar o conhecimento “não comum”. Uma alta performance das práticas de RH, segundo Li-Yun, Aryee & Law, (2007), permite um reforço das competências dos colaboradores, aumenta a sua participação na tomada de decisão, motiva a sua autonomia e torna os colaboradores numa vantagem competitiva sustentável e que se vai reflectir nos resultados organizacionais.

No estudo empírico de Greenwood & Freeman, (2011) sobre a ética e a GRH demonstram como a relação empresa/colaborador tem ser baseada num reconhecimento moral, o colaborador tem o direito de perseguir os seus interesses e enquadrá-los com as necessidades da organização. No seguimento destas perspetivas, apresentam-se as práticas mais utilizadas pelas empresas na gestão dos seus colaboradores (e.g. Tavares, 2010, Moreno, 2012, Cunha , et al. 2010, Peretti, 2011, Sousa, et al. 2006, Camara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

1.2.1. Análise e qualificação das funções

Segundo Cunha et al. (2010), Taylor foi o principal impulsionador de uma análise aprofundada do conteúdo do trabalho decompondo processos em conjuntos de tarefas simples, davam-se os primeiros passos para o desenvolvimento de uma área chave da GRH e considerada por muitos como a “espinha dorsal”. Consideram que a análise de funções (AF) consiste no estudo de uma ou mais funções da organização, na recolha de informações sobre o seu conteúdo e o contexto que envolve essa função. A AF corresponde a uma metodologia que tem como principal objetivo a descrição, exata/exaustiva das diversas tarefas e exigências de uma função (Ribeiro 2007), deve incluir os aspetos essenciais, enunciando o conjunto de atividades a ser desenvolvidas pelo seu titular, (Peretti, 2011).

De uma forma mais formal e completa, Brannick, Levine & Morgeson, (2007), referem que a AF é um processo estruturado e sistemático, de recolha e organização de informação sobre as tarefas e operações que uma pessoa ou um grupo são obrigados a realizar no âmbito do seu trabalho. O colaborador ocupa uma determinada posição no organigrama organizacional, que define o seu nível hierárquico, a subordinação e a divisão a que pertence (Chiavenato, 1999). Moreno (2012), refere que a análise e qualificação de funções relaciona os deveres, atividades e responsabilidades com as especificidades da função, descreve o que se pretende da pessoa que vai ocupar o cargo em termos de conhecimento, habilidades e competências para a desempenhar adequadamente.

Como “*espinha dorsal*” da GRH, a AF fornece informação para tomada de decisão sobre diversas atividades (e.g. planeamento de RH, R&S, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, planeamento de carreiras e de compensação), podendo ainda ajudar a melhorar métodos de trabalho (Cunha et al., 2010), reduzir os erros e fadiga, aumentar o envolvimento e responsabilidade dos colaboradores. A AF pode ser utilizada noutras áreas da gestão: organização do trabalho, ergonomia e fatores humanos, perspetiva motivacional e como facilitadora de mudança.

Para proceder à análise, o analista (profissional treinado e experiente) deve utilizar os seguintes métodos/técnicas na recolha de informação: a observação, a entrevista, o questionário, documentação, diários, método misto e método dos incidentes críticos. Reis, (2012), *Cluster Leader* para a Europa do sul da empresa Hay Group, utiliza a metodologia criada pela empresa e que conta com cinco princípios fundamentais:

1. Olhar para a função e não para a pessoa;
2. Basear a análise em níveis de *performance* normais;
3. Avaliar a função como ela se apresenta no momento;
4. Ignorar a remuneração e o estatuto atual;
5. Sem uma verdadeira perceção da função não existe uma avaliação.

Com o intuito de definir a função, finalidade, características e exigências, a ficha que reúne toda a informação tem o nome de monografia (Peretti, 2011), para Cunha, et al. (2010), uma descrição de funções é uma identificação escrita sobre aquilo que o colaborador da função faz, como faz e em que condições. Por outro lado, Tavares (2010) considera que a AF está a ser abandonada pelas empresas e algumas das razões para o seu desuso estão: na dimensão das organizações (maioritariamente PME), na falta de recursos financeiros, na mudança constante e na fluidez das organizações. Não obstante o referido, a análise e descrição de funções desempenha um papel importante na prática que se segue, o R&S.

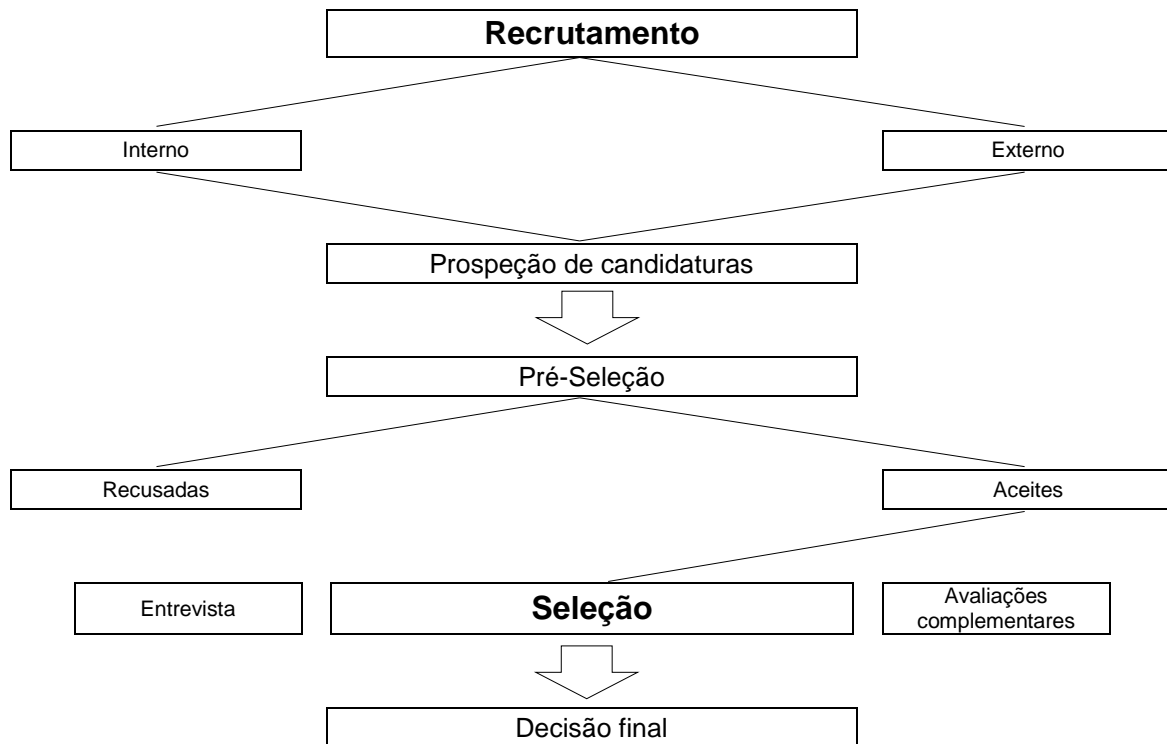
1.2.2. Recrutamento e Seleção

O recrutamento é colocado em prática pela GRH quando existe a necessidade de ocupar um novo posto de trabalho ou quando a organização perde algum colaborador (saída ou promoção). Consiste na atração de candidatos para uma vaga existente na organização, com o objetivo de posteriormente, selecionar um para desempenhar a função. O R&S é uma prática que envolve uma decisão de coragem por parte do gestor de RH, à semelhança de outros atos de gestão uma falha envolve consequências económicas, sociais e humanas (Cardoso, 2010), estamos num domínio de bastante complexidade técnica. Polainas (2012) acrescenta que o ato de recrutar e selecionar assume cada vez mais um papel estratégico e com grande impacto nos resultados, procuram-se talentos em vez de mão de obra ou recursos e o mais importante é ter as pessoas certas no terreno (Welch, 2011).

Define-se o recrutamento como o processo através do qual as empresas procuram atrair pessoas, que venham a desempenhar eficaz e eficientemente funções nas suas organizações ao passo que a seleção é o processo de escolha do futuro colaborador (Cunha et al., 2010). Segundo Reis (2012), o recrutamento engloba um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos para atrair potenciais candidatos com características próximas das desejadas para ocupar o cargo disponível na organização. Pretende-se atrair o maior número de candidatos possíveis com as competências e potencialidades adequadas, o processo de recrutamento deve ser estruturado e compatível com o objetivo, ocupar o mínimo tempo e dinheiro (Tavares, 2010). Camara, Guerra, & Rodrigues (2010) refere que o recrutamento é o processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo e o apuramento de candidatos para desempenhar a função.

A seleção é o processo pelo qual as organizações escolhem a pessoa adequada para exercer as funções específicas necessitadas e após terem sido recrutadas (atraídas), Cunha et al. (2010) salienta que deve haver articulação entre a necessidade da organização e a dos candidatos, com critérios éticos e justos. O R&S é assim um processo onde se encadeiam ações e decisões, que se vão afunilando até chegar aos candidatos ideais e capazes de cumprir com as necessidades das organizações (figura 2).

Figura 2: Processo de R&S



Fonte: Cardoso (2010).

No início do processo é necessário definir a estratégia para o preenchimento da vaga e tem ser definida pela GRH, pelo chefe de departamento e pelas pessoas que vão colaborar diretamente com o futuro colaborador. Refere Robbins (2008) que todos devem estar envolvidos no processo de contratação dos respetivos departamentos, o recrutamento pode ser feito por dois tipos (e.g. Sousa, et al. 2006, Cardoso, 2010, Peretti, 2011, Ribeiro , 2007): 1) interno e 2) externo.

No recrutamento interno recorre-se a indivíduos que já trabalham na organização, no recrutamento externo o cargo é preenchido com candidatos externos à organização. Para Cardoso (2010), mediante uma situação concreta, deve-se ponderar qual o tipo de recrutamento a utilizar, quais as vantagens e desvantagens e optar por aquele que se revele mais vantajoso para a organização (tabela 4).

Tabela 4: Vantagens e desvantagens dos tipos de recrutamento

Tipo de Recrutamento	Vantagens	Desvantagens
Interno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mais económico (monetário e tempo) 2. Mais rápido (não se perde tempo no acolhimento e integração) 3. Mais válido e seguro (conhece-se as pessoas) 4. Maior motivação (permite oportunidades de carreira) 5. Estimula aquisição de novas competências, o auto-aperfeiçoamento 6. Aproveita a formação organizacional (evita “fuga” de colaboradores) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exige condições para o desenvolvimento dos colaboradores 2. Gerar situações de desmotivação, frustração 3. Gerar grupos desinteressados, apáticos e revoltados 4. Limitação de horizontes, excessiva fixação no <i>modus vivendi</i> instituído e da relação continuada com as mesmas pessoas 5. Gerar incapacidade crítica, inovação e novas soluções
Externo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrada de “sangue novo”, rejuvenescimento dos quadros da empresa 2. Novas formas de pensar e encarar os problemas 3. Renova e enriquece a cultura organizacional 4. Campo mais amplo para escolher (maior seletividade, candidatos mais qualificados) 5. Aproveita investimentos feitos pelos concorrentes e dos próprios candidatos (formação) 6. Maior visibilidade no mercado de trabalho 7. Construção de uma base de dados para futuras necessidades 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mais demorado e custos mais elevados 2. Maiores riscos (desconhecimento dos candidatos) 3. Desmotivação interna (perspetivas de carreira pelos colaboradores) 4. Pode afetar a política salarial da empresa 5. Riscos de incompatibilidade cultural (entre o candidato e a empresa)

Fonte: Adaptado de Sousa et al. (2006).

Já Moreno (2012) salienta que primeiramente a escolha da empresa deva recair sobre a organização (recrutamento interno) e só depois de esgotadas todas as hipóteses se recorria ao mercado (recrutamento externo). De salientar que as empresas podem conduzir o processo de R&S internamente ou recorrer a empresas especializadas (*outsourcing*). Selecionar o candidato ideal é uma tarefa difícil que demora tempo, é cara e que pode ser ineficaz (Sousa, et al. 2006). Para minimizar o processo e para que decorra da melhor forma, é essencial selecionar uma fonte de recrutamento adequada.

No recrutamento interno encontram-se as seguintes fontes: transferência, reconversão e a promoção. Peretti (2011) refere que durante a prospeção interna os candidatos devem ser sujeitos às mesmas etapas do processo de recrutamento, para não deixar qualquer dúvida a todos os colaboradores internos e candidatos à função em aberto. Deve existir informação sobre postos disponíveis, competências, habilidades para os ocupar, prazos de candidatura e, muito importante, a divulgação dos resultados finais, bem como o porquê de ser “aquele” escolhido, sendo fundamental tratar-se de um processo claro e que não deixe dúvidas a ninguém. Em relação ao recrutamento externo as fontes são: escolas e universidades, centros de emprego, candidaturas espontâneas, redes de conhecimento, empresas especializadas e *Head-hunting (outsourcing)*, anúncios, recrutamento eletrónico “*on-line*”, informal e nos concorrentes.

Nas fontes de recrutamento externo, existem variáveis que se deve dar atenção: o custo, a experiência, o tipo de candidato desejado, etc. É por isso importante, que a empresa defina a

sua estratégia de recrutamento, de quem necessita para ocupar a vaga, antes do ato da seleção (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2010). Deve-se clarificar uma série de pontos sobre todos os envolvidos no processo, nomeadamente: o tipo de contrato, quando vai iniciar atividade, local e horário de trabalho, confidencialidade, etc.

Após receção das candidaturas realiza-se uma triagem de candidatos (e.g. Tavares, 2010, Cardoso, 2010) que poderão ser os indicados para desempenhar a função, realiza-se uma seleção através da comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências/caraterísticas dos candidatos (Sousa, et al. 2006). Nesta fase o objetivo é avaliar cada candidato desde a sua personalidade, capacidades, aptidões, competências, experiências, motivações, para no final saber qual reúne as melhores condições para o possível ingresso na empresa e desempenhar adequadamente a função (Moreno, 2012).

Após encontrar os candidatos mais capazes, cabe ao gestor de recursos humanos escolher quais os métodos indicados e os mais ajustados, pode resultar da combinação entre: análise curricular, testes psicológicos, testes de personalidade, testes de aptidão física, testes de competências específicas/ técnicas, testes de simulação, entrevistas e *assessment centres*.

Depois de serem avaliados através dos diferentes métodos, o gestor de recursos humanos vai classifica-los e escolher os que têm maior probabilidade de se adaptar à vaga existente (Moreno, 2012). As empresas tentam captar os candidatos que consideram capazes de realizar o seu plano estratégico e que interiorizem a sua cultura organizacional de uma forma rápida e clara (Bártolo-Ribeiro, 2012), os candidatos finais devem também ser sujeitos a exames médicos para saber se estão aptos a desempenhar a função.

Após uma análise exaustiva dos candidatos finais, escolhem-se os que obtiveram as melhores prestações para realizar uma entrevista final, designada de seleção (Tavares, 2010), correspondendo a um reduzido número de candidatos (Cardoso, 2010), sugerem-se os três melhores para o caso de algo falhar (condições contratuais, integração, etc.), deve ter sempre um substituto à altura. No final de todo o processo de R&S e de ter “o homem certo, para o lugar certo”, de estar tudo acertado contratualmente, deve-se avisar todos os candidatos que estiveram envolvidos no processo, por uma questão de ética. O processo só termina quando o novo colaborador estiver integrado e acolhido na organização, a explicar todo o seu conhecimento, competências e habilidades em prol do objetivo organizacional.

1.2.3. Acolhimento e Integração

Diversos autores consideram que o acolhimento e integração (AI) ainda faz parte do processo de R&S (e.g. Sousa et al., 2006, Polainas, 2012, Camara, Guerra, & Rodrigues, 2010). Cunha et al. (2010) vai mais longe, refere que é um processo de socialização onde o novo colaborador aprende a cultura organizacional ainda antes de ingressar na organização (pesquisa de informação, preparação para entrevista), que segue com o AI e se vai prolongar por toda a vida do colaborador na organização (mais forte no início e depois quando existirem mudanças de

função). As organizações consideram que o tempo gasto com a integração de um novo colaborador é um grande investimento (Tavares, 2010). Welch (2011) refere que ter “os jogadores” certos é importante, depois é necessário que trabalhem em conjunto, melhorem o seu desempenho constantemente, se sintam motivados e que permaneçam na empresa por um longo período.

Aquando integração do novo elemento na organização pretende-se que acrescente o seu valor individual ao grupo, que se criem sinergias em proveito coletivo e de acordo com objetivos previamente estabelecidos (Polainas, 2012). Cardoso (2010) refere que por mais clara e consistente tenha sido a informação dada aquando a entrevista no processo de R&S, houve informação importante em falta e que não foi assimilada pelo novo colaborador para que o seu ajustamento na empresa tenha sucesso. Em síntese, acolher um novo elemento é fornecer todas as condições de integração para que o mais rapidamente possível se sinta um membro da organização.

O acolhimento e integração serve, segundo Polainas (2012) para: prestar informação importante sobre a empresa, a sua cultura organizacional; clarificar direitos, deveres e benefícios; identificar e moderar as expectativas iniciais; conhecer a organização formal e informalmente; facilitar relações interpessoais; lançar as bases do compromisso e principalmente alimentar a paixão pela organização constantemente. Sousa, et al. (2006) apontam como fator determinante para o sucesso o papel dos colegas, da chefia, do GRH quando existe, dos gestores e do próprio colaborador. Tem de existir uma compreensão total de toda a organização para não criar instabilidade e desconfiança no posicionamento e enquadramento do novo colaborador.

A responsabilidade pelo processo de acolher e integrar é do gestor de RH, da chefia direta e vários autores referem ainda o papel de um tutor (e.g. Polainas, 2012, Tavares, 2010, Peretti, 2011). Ao gestor de RH cabe o papel de formalizar todo o processo de acolhimento e integração do novo colaborador: formular o contrato de trabalho, preparar previamente o espaço a ocupar, tratar do plano de acolhimento para o primeiro dia e reservar o dia na sua agenda para ele, proporcionar-lhe uma visita pelas instalações “*turn around*”, encontrar e formar um tutor, preparar todos os colaboradores principalmente os que vão lidar diretamente, criar um manual de acolhimento e atualizá-lo regularmente (novas leis, objetivos organizacionais, etc.), criar um plano de formação, acompanhar e avaliar todo o processo de integração. As chefias diretas devem estar presentes desde o primeiro contato do novo colaborador, para que estes sintam que a “empresa” está com ele desde o início e que tem o apoio de todos.

O tutor para Polainas (2012), deve atuar como guia, conselheiro, facilitador de aprendizagem (procedimentos, cultura organizacional, regras e normas), que simplifique a ligação entre as partes organizacionais e que fundamentalmente goste de desempenhar essa atividade (não tem de ser o colaborador mais produtivo), para Tavares (2010) baseia-se na escolha de um colaborador com características adequadas, que fica disponível para acompanhar e ajudar a

integrar o novo elemento, o tutor é dos principais responsáveis por uma boa integração (Peretti, 2011).

No programa de acolhimento e integração existem custos diretos envolvidos que são os de: familiarização (momento da entrada), de formação (aprendizagem da função, cultura, etc.) e da contribuição pessoal (após conhecer o funcionamento da empresa, de estar completamente integrado e começar a explicar todas as suas capacidades). O sucesso da integração baseia-se por isso, na qualidade, no procedimento do acolhimento e do acompanhamento da integração, Camara, Guerra, & Rodrigues, (2010) referem que só depois de o novo colaborador ter ingressado na empresa, de ter beneficiado de um programa que o auxiliou a integrar-se na nova comunidade se deve exigir resultados, avaliar os resultados alcançados e gerir os sistemas salariais.

1.2.4. Sistemas de Recompensas

Drucker (1992) refere que as empresas precisam de políticas que compensem as pessoas pela *performance* e não pelo seu nível hierárquico, salienta que num futuro próximo vai ser normal pagar mais a um bom profissional que apresente resultados para a organização, do que ao gestor que o chefia. Welch (2011) acrescenta que uma empresa gere bem os seus colaboradores, se alinhar consistentemente o bom desempenho com as recompensas, quanto melhor se é mais se deve receber “*na alma e na carteira*”. Esta visão surge na década de 80, pelas escolas de gestão que começam a perceber que o desempenho organizacional pode ser superior se houver partilha de objetivos com os seus RH e os recompensasse por isso.

Para Tavares (2010) as remunerações são um instrumento importante na gestão dos colaboradores, sempre suscitou o maior interesse pois permite atrair, motivar e reter as pessoas competentes na organização. Pretende-se um sistema de recompensas justo, equitativo e que seja mobilizador dos RH na organização, Bloom & Reenen (2010) realizaram um estudo empírico, que relacionava as atividades da GRH com a produtividade e principalmente ao pagamento de incentivos. Chegaram à conclusão que para medir a produtividade dos seus RH utilizam-se métodos diretos (*performance* individual) e métodos indiretos (mais comum no mercado de trabalho) e que o pagamento está dependente da *performance* organizacional (rentabilidade, valor de mercado, políticas internas). Na perspetiva de Moreno (2012), a compensação deve ser baseada na equidade interna e externa, estar relacionada com todos os subsistemas de RH e ligada ao desempenho individual, do grupo e da organização, consiste em recompensar o colaborador em troca do valor criado (Cunha, et al. 2010), que tem impacto direto na qualidade de vida e no seu bem-estar material.

O principal objetivo de um sistema de recompensas é motivar os colaboradores para que se alinhem com a estratégia organizacional, que mobilizem todas as suas competências, habilidades e conhecimentos no cumprimento dos objetivos individuais e organizacionais. Os colaboradores necessitam por esse motivo, ser reconhecidos pelo trabalho realizado. As

recompensas dividem-se em, intrínsecas (sentido de realização, prestígio, *status*) são de natureza não material e extrínsecas, não tem ligação direta à natureza do trabalho mas sim com o desempenho (retribuição, incentivos, benefícios, símbolos de estatuto), são de natureza material segundo Lawer (1982 citado por Camara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

Já Camara (2006) considera que o sistema de recompensas tem várias componentes alinhadas e coerentes com a estratégia organizacional, que podem ser de natureza material ou não. São a contrapartida do trabalho realizado pelo colaborador, que se reflete nos resultados alcançados através do seu desempenho profissional e tem como finalidade reforçar a sua motivação e produtividade. A compensação tem como propósito alinhar os salários com a estratégia da organização, equidade (interna, externa, individual) e controlo de custos, (Cunha, et al. 2010) referem três componentes da retribuição total: 1) retribuições fixas, 2) retribuições variáveis (incentivos) e 3) benefícios.

As retribuições fixas dizem respeito aos valores pagos em dinheiro ao colaborador por desempenhar a sua função num determinado período (geralmente mensal), a retribuição variável diverge com os resultados alcançados, se cumpre os objetivos individuais ou coletivos e podem ser de curto ou longo prazo (Sacramento , 2012). Os benefícios são atribuídos de forma não remuneratória (automóvel, seguros de saúde, cartão de crédito), também designados de símbolos de *status*.

Segundo Gomez-Mejia et al (1995 citado por Cunha, et al. 2010) existem nove dilemas que devem ser resolvidos antes de definir a política de um sistema de recompensas:

1. Equidade externa ou interna?
2. Pagamento fixo ou variável?
3. Desempenho ou pertença?
4. Compensar a função ou o seu ocupante?
5. Centralização ou descentralização das decisões de pagamento?
6. Elitismo ou igualitarismo?
7. Abaixo ou acima do nível praticado pelo mercado?
8. Recompensas monetárias ou não monetárias?
9. Pagamento secreto ou público?

As organizações necessitam ter políticas claras e concretas para terem os seus colaboradores motivados para atingirem os seus objetivos e principalmente os da organização. As pessoas têm de estar satisfeitas com o seu salário, com o clima organizacional, com a segurança do emprego, é preciso considera-las como parceiras, ativos estratégicos oferecendo-lhes condições de realização e desenvolvimento profissional. A eficácia da organização consegue ser medida com sistemas de avaliação de desempenho organizacional, principalmente dos seus colaboradores.

1.2.5. Avaliação e Gestão de desempenho

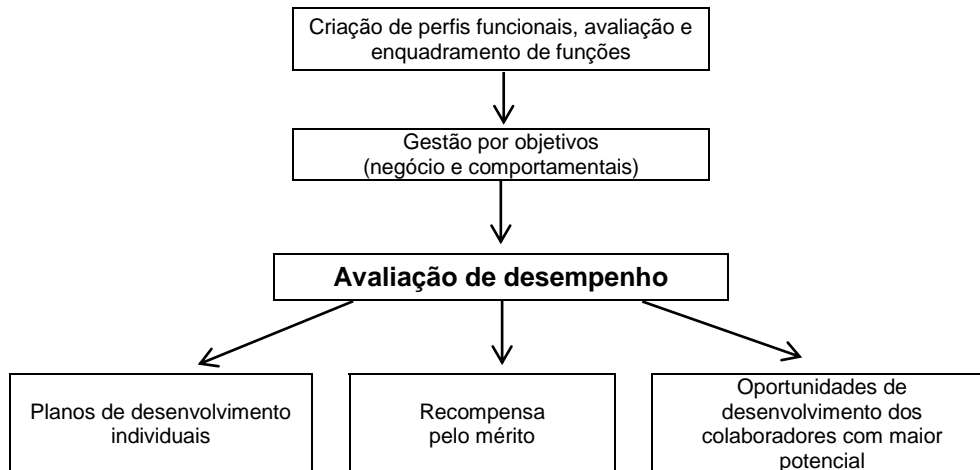
A avaliação e gestão de desempenho (AGD) faz uma apreciação formal sobre o desempenho dos colaboradores numa determinada organização e período de tempo (Caetano, 2012), considerada uma prática elementar (Sousa, et al., 2006). Onde quer que haja uma empresa com pessoas e objetivos a atingir deve existir esta prática, não deve ser descontextualizada da estratégia global da organização e é útil para melhorar o desempenho de todos. Um sistema de avaliação e gestão de desempenho (SAGD) individual tem como finalidade principal operacionalizar um objetivo estratégico, Cunha, et al. (2010) salientam que dela depende o sucesso estratégico da organização e a sua capacidade competitiva.

Segundo Moreno (2012) a AGD é uma política da GRH que permite valorizar o bom desempenho do colaborador na organização, deve ter sempre consequências claras e conhecidas por todos. Referem Sousa, et al. (2006) que os principais objetivos de avaliar o desempenho são: cumprir os objetivos organizacionais (individuais e coletivos); promover e potenciar a inovação e adaptação à mudança; superar desempenhos médios (alterar comportamentos); fomentar a excelência e principalmente melhorar a comunicação interna. Se o gestor de RH conseguir compreender as falhas individuais e coletivas, intervir em tempo oportuno, conseguir mudar as atitudes, comportamentos e ações, isso permitirá que a organização desenvolva uma estratégia/plano, e assim atinja os objetivos organizacionais.

De um SAGD espera-se que estimule a melhoria de processos (tecnológicos e processuais), as atividades e resultados dos colaboradores com o principal objetivo de atingir elevados níveis competitivos (Cunha, et al. 2010). É necessário que todos compreendam o seu papel no processo e qual o seu contributo para o sucesso organizacional, a forma como determinam os objetivos individuais e globais, como são valorizadas as competências adequadas e se recompensam as atitudes corretas são fundamentais em todo o processo. Refere Caetano (2012) que as práticas da avaliação de desempenho são utilizadas para definir vários objetivos, sempre com dois tipos de valor estratégico: 1) nível administrativo e 2) nível estratégico.

Um dado importante é lançado por Tavares (2010) que reforça a necessidade de preparar o terreno para lançar este processo, que deve ser comunicado e debatido por todos, qual a sua importância e objetivos, esclarecer-se preconceitos e receios sobre a prática. Camara, Guerra, & Rodrigues (2010) vão mais longe e referem que para tirar todos os benefícios de um SAGD é necessário criar uma cultura de desempenho, mobilizar todos os intervenientes para o objetivo principal do sistema, transformar a empresa em meritocracia e valorizar o contributo individual e coletivo. A figura 3 mostra o desenvolvimento deste tipo de cultura.

Figura 3: Desenvolvimento de uma cultura de desempenho



Fonte: Camara, Guerra, & Rodrigues (2010).

Segundo Cascio (2006, citado por Cunha, et al., 2010) para que a empresa construa um SGD, salienta a necessidade das seguintes condições: relevância, sensibilidade, fiabilidade, aceitabilidade, praticabilidade e confiança. A empresa deve avaliar os resultados obtidos pelos colaboradores (personalidade, comportamentos e resultados) desde que sejam claros e mensuráveis (Tavares, 2010), os critérios a utilizar têm de ser quantificáveis e previamente negociados (recursos, objetivos) referem Sousa, et al. (2006).

Um dado importante é saber quem deve fazer a avaliação, para (e.g. Cunha, et al. 2010, Sousa, et al., 2006, Tavares, 2010, Fernandes & Caetano, 2007) tem de haver uma diversidade de intervenientes para avaliar aspetos que cada um observa melhor, além da chefia direta (perspetiva tradicional), uma auto-avaliação, avaliação pelos colegas/pares, pelos subordinados, pelos clientes, por várias fontes designada de 360º.

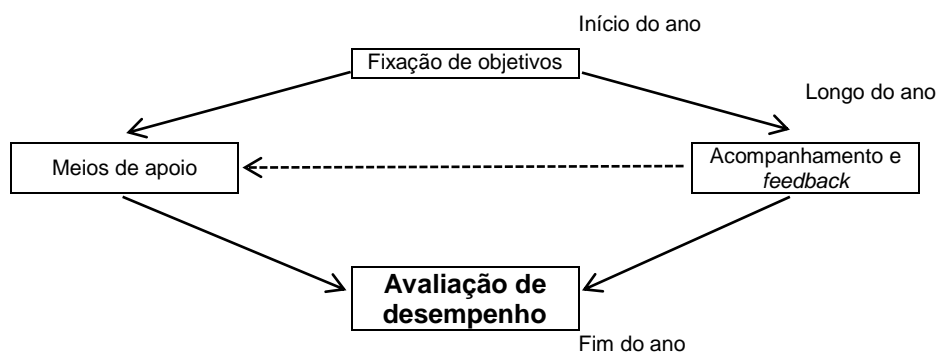
Outro fator de interesse e que é corroborado por vários autores (e.g. Camara, Guerra, & Rodrigues, 2010, Cunha, et al. 2010, Sousa, et al., 2006, Tavares, 2010), diz respeito aos métodos/técnicas a utilizar na avaliação, destacam-se os mais tradicionais: por objetivos (MBO), escala gráfica, escolha forçada, comparação aos pares, pesquisa de campo, incidentes críticos, frases descritivas, ordenamento em lista, ou utilizar vários designado-se por método misto. Quanto aos mais contemporâneos encontramos: avaliação por competências, *balanced scorecard*, por valores, avaliação 360.º e avaliação utilizando sistemas informáticos (*Business intelligence*).

Complemento importante para a implementação do SAGD é o seu ciclo de vida, Camara, Guerra, & Rodrigues (2010) designam-se, ciclo de desempenho. Normalmente as empresas dão como prazo o ano civil (Janeiro/Dezembro), numa primeira reunião (final do ano) negociam e definem-se os objetivos para o ano seguinte, pretende-se sejam SMART¹ e os meios para os alcançar. Ao longo do ano faz-se o acompanhamento e reunião de *feedback*

¹Específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e definidos no tempo

(trimestral ou semestral), analisa-se o percurso realizado até então para ver se está dentro dos parâmetros planeados. No final realiza-se a entrevista de avaliação final, analisa o desempenho anual e define um novo ciclo de desempenho, conforme demonstra a figura seguinte.

Figura 4: Ciclo de desempenho



Fonte: Camara, Guerra, & Rodrigues (2010).

Durante a prática de avaliação de desempenho devem-se evitar os seguintes erros (e.g. Cunha, et al. 2010, Sousa, et al., 2006, Tavares, 2010): efeito de *Halo/Horn*, de recenticidade, da primeira impressão, estereótipos, de semelhança, entre outros. Como referiu um *guru* da gestão: *“Muito poucas empresas têm em vigor sistemas válidos de avaliação. E isso não é apenas mau - é terrível. Não consegue gerir pessoas com vista a um melhor desempenho se não lhes fornecer um feedback franco e consistente, através de um sistema que esteja repleto de integridade.”*².

1.2.6. Gestão e Desenvolvimento de competências

Como já foi referido, a globalização permitiu uma nova forma de perceber os negócios com características e exigências diferentes, as organizações são pressionadas a mudanças constantes a todos os níveis, Ceitil (2010) assinala que estas mudanças conduzem à necessidade das organizações desenvolverem novas competências que possibilitem a melhoria contínua e aumentem o seu nível competitivo. Senge (1993) descreve que uma visão partilhada é vital para as organizações que aprendem, providencia o seu foco e energia para a aprendizagem, acrescenta que nestas organizações os gestores têm o papel de *designers*, são responsáveis por “construir” a organização onde os seus colaboradores expandem continuamente as suas competências, capacidades e habilidades.

Não existe uma definição concreta e exata de competências, o seu âmbito é bastante alargado e complexo (Sousa, et al., 2006) em contexto organizacional, tem assumido um reformular de ligações entre as pessoas (saberes, capacidades), e as organizações desenvolvem novos processos de trabalho e relacionais (*stakeholders*). Os mesmos autores dividem as competências em organizacionais (história, cultura, ativos materiais e financeiros) e individuais

² Welch (2011, p. 106)

(saberes, capacidade de ação, reflexão e de relação). Centrando na pessoa, a definição de competência surge como uma característica interna que apresenta uma relação de conhecimentos, habilidades, traços de personalidade e comportamentos com critérios de elevado desempenho numa determinada situação/atividade (Spencer & Spencer, 1993).

Ceitel (2010) identifica quatro perspectivas principais das competências: 1) atribuições, 2) qualificações (extra-pessoais, atributos), 3) traços ou características (intra-pessoais, capacidades) e 4) comportamentos ou ações (inter-pessoais, desempenho, ação). Custódio (2010) afirma que a gestão de competências está relacionada com a gestão do conhecimento, a primeira a num nível mais individual, pessoal e a segunda mais abrangente, orientada para toda a organização. Existe uma relação forte entre o sucesso e competitividade da empresa com a gestão de competências, pois são as pessoas e as suas competências que influenciam o desempenho coletivo.

Existem vários modelos de gestão de competências (Sousa, et al. 2006), o mais conhecido e estudado é o modelo de competências *Iceberg*, baseado nas teorias motivacionais de McLelland (figura 5).

Figura 5: Modelo de Competências *Iceberg*

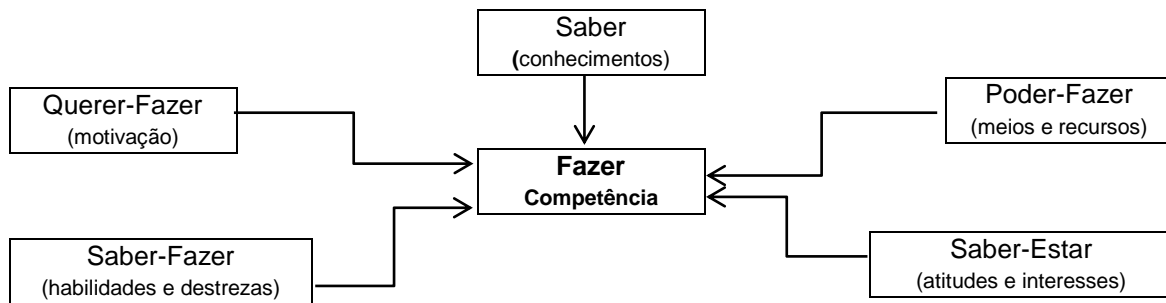


Fonte: Mooijman, Horn e Bergenhenegowen (1997 citado em Sousa, et al. 2006).

A parte superior representa o conhecimento explícito, as habilidades que a pessoa demonstra no desempenho, as suas competências mais visíveis (externas) que conseguem desenvolver mais facilmente. Já na parte submersa estão as não visíveis (internas), as competências relacionadas com a personalidade da pessoa mais difíceis de ser desenvolvidas, vêm do seu interior: as motivações, traços de personalidade, os valores, são o que o colaborador dá de si à tarefa/função.

Em contexto organizacional o colaborador para desempenhar a sua função com os comportamentos desejados, deve associar às competências do perfil de exigências cinco componentes que se demonstram na figura 6.

Figura 6: Cinco componentes da competência



Fonte: Ramos & Bento (2010).

Para a GRH as competências têm de ser definidas consoante o contexto de trabalho onde vão ser aplicadas, mais do que gerir pretende-se uma forma de desenvolver os colaboradores talentosos. O principal objetivo na gestão de competências é orientar as ações dos colaboradores para construir uma empresa eficaz e que atinja os seus objetivos (Ramos & Bento, 2010), no contexto atual não chega cumprir a função descrita na AF (Tavares, 2010) é preciso que o colaborador mediante problemas específicos tome decisões, inove nos processos, que faça a diferença. A gestão e desenvolvimento de competências permite à empresa identificar quais as competências necessárias para que tenha a vantagem competitiva e a conduza à excelência.

Sousa, et al. (2006) afirma que tem de haver convergência entre o modelo de gestão de competências e a sua gestão estratégica, deve seguir critérios claros e objetivos, validada por todos os níveis organizacionais, saber quais as competências essenciais para chegar aos objetivos propostos e avaliar as competências individuais que permitem chegar aos resultados pretendidos. Desenvolver as competências permite à empresa uma procura constante de melhores resultados, deve ser uma preocupação do gestor de RH e considerá-la uma ferramenta essencial. Para fomentar o desenvolvimento das competências deve focar nas várias atividades: aprendizagem (formações, conferências, *workshops*), pesquisa (internet, concorrentes *benchmarking*), partilha de conhecimento (fóruns, grupos de discussão), (Sousa, et al., 2006). Fundamental que toda a organização tenha a noção que o desenvolvimento das competências é para todos e principalmente para a empresa triunfar nos mercados de atuação.

A gestão e desenvolvimento de competências permite, segundo Ceitil (2010) uma linguagem comum na empresa, centrar o esforço de todos nos resultados organizacionais, permite prever comportamentos futuros com base no conhecimento passado. Por outras palavras, permite uma ação integrada da GRH de forma eficaz e eficiente: planear, implementar e avaliar todos os procedimentos e desenvolvimento de competências organizacionais.

1.2.7. Desenvolvimento de Carreiras

As empresas precisam de novas estratégias para atrair, reter e desenvolver os colaboradores talentosos (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2010), são eles que acrescentam valor ao negócio

(ativos intangíveis), reforçam a vantagem competitiva organizacional e fazem com que os gestores de RH andem constantemente à sua procura. Este processo é considerado fundamental e desafiante numa perspetiva futura (mudança constante, globalização, crise demográfica), o colaborador com talento tem, uma interceção de uma boa ação com a visão e a paixão, é com estes trabalhadores que as empresas se desenvolvem, ultrapassam os seus concorrentes e vencem no mundo competitivo.

Peretti (2011) argumenta que gerir estas carreiras representa uma atenção redobrada às expectativas dos colaboradores e ao seu potencial individual, no presente e no futuro, consoante as necessidades da empresa. Passos (2007) refere que ao contrário das organizações burocráticas (regras de progressão delineadas), nas organizações do conhecimento (atuais) os colaboradores têm maior satisfação e recompensa, devido ao seu elevado desempenho e de poderem desenvolver as suas carreiras de outra forma. A ideia de carreira tradicional esteve sempre associada à passagem por várias etapas, numa única atividade profissional e através de promoções na mesma organização (e.g. função pública) (Cunha, et al. 2010). Moreno (2012) corrobora afirmando que o plano de carreira é a possibilidade de um colaborador ascender e mudar de cargo na organização.

Hall (1976) refere uma outra ideia introduzindo a carreira multiforme e distingue quatro tipos de carreira: 1) como desenvolvimento profissional, 2) ocupação profissional, 3) sequência de trabalhos/funções ao longo da vida e 4) sequência de experiências profissionais ao longo da vida. Altera-se assim a perspetiva tradicional, atribui-se ao trabalhador responsabilidade de organizar e transformar o seu percurso profissional (Duarte, 2012), introduz-se a perspetiva individual na construção do projeto de vida. A definição de carreira é um processo de construção de vida (incluindo a de trabalho), que procura fontes de satisfação e bem-estar ao longo do ciclo de vida da pessoa.

A literatura mostra uma grande preocupação e evolução na gestão das carreiras, passa por várias fases, tipos e teorias, estamos numa nova era na gestão de carreiras devido às mudanças sociais, económicas e individuais. Surgem carreiras menos programadas, com maior intervenção do indivíduo na gestão da sua carreira, desta evolução nasce um novo tipo de carreiras, as proteanas (Hall, 2004), uma auto-gestão do indivíduo, ao invés de subir na organização (verticalmente) assume a responsabilidade pela gestão da carreira procurando o seu bem-estar e desenvolvimento pessoal. O indivíduo procura novos desafios e desenvolve novas redes de contato, do contrato psicológico espera oportunidades e desenvolvimento, pretende uma carreira empreendedora e procura organizações que lhe dêem autonomia, o seu sucesso é avaliado por critérios internos (satisfação, desenvolvimento pessoal, equilíbrio) (Cunha, et al. 2010).

Nas organizações torna-se fundamental compreender estas evoluções e modificações, os gestores de RH precisam compreender os novos projetos de vida dos seus colaboradores, incorporá-los nas organizações, desenvolve-los e mantê-los motivados. A estratégia de RH

deve ter em conta estas perspetivas, enquadrá-las e realizar planos que lhes permita fomentar uma comunicação organizacional eficaz, exige-se um sistema de gestão e desenvolvimento de carreiras, para além das recompensas monetárias, precisa de dar perspetivas de realização profissional e pessoal (Passos, 2007). Pretende-se um sistema organizado, planeado e formalizado com o objetivo organizacional, alcançar um equilíbrio entre as necessidades de carreira dos colaboradores com as suas metas individuais, na tabela seguinte mostra-se os benefícios deste tipo de sistema:

Tabela 5: Benefícios de um sistema de gestão e desenvolvimento de carreira

Perspetiva das Chefias	Perspetiva dos Empregados	Perspetiva da Organização
1. Aumento da capacidade para gerir a própria carreira 2. Capacidade para manter os melhores colaboradores 3. Melhor comunicação entre a chefia e o colaborador 4. Capacidade para estabelecer um plano de desenvolvimento 5. Avaliação da produtividade e do desempenho 6. Aumento da compreensão da própria organização 7. Melhor colocação das pessoas em eventuais projetos 8. Melhor correspondência entre os objetivos individuais e organizacionais	1. Ajuda nas decisões de carreira e de mudança 2. Enriquecimento da atual função e aumento da satisfação no trabalho 3. Melhor comunicação entre o colaborador e a chefia 4. Objetivos e expectativas mais realistas 5. Informação sobre a organização atual e tendências futuras 6. Aumento da responsabilidade na gestão da sua própria carreira	1. Melhor uso das capacidades e conhecimentos dos seus colaboradores 2. Aumento da lealdade 3. Alargar a informação a todos os níveis da organização 4. Melhor comunicação (na organização como um todo) 5. Aumentar a sua reputação como empresa com preocupações com os seus empregados 6. Aumento da eficácia dos sistemas e procedimentos relativamente ao RH 7. Clarificação dos objetivos organizacionais

Fonte: Passos (2007).

Finaliza-se as práticas da GRH com uma referência de Martins (2012), que lança um desafio/objetivo a todos os gestores de RH: organizem as equipas com base num bom relacionamento, transformem o conhecimento individual numa força coletiva e que integrem o colaborador no ambiente de trabalho, exigem-se por isso, novos modelos de gestão. Moreno (2012) no seu estudo empírico, pretende fazer uma revisão bibliográfica sobre as práticas de RH nas PME de vários países, chega à conclusão que todas as práticas (ex. gestão de competências e conhecimento) utilizadas nas grandes empresas podem ser utilizadas nas PME com a devida adaptação, salienta a necessidade de se promover mais estudos empíricos, mais teoria para desenvolver boas práticas para este tipo de organizações, tema que é abordado no ponto seguinte.

1.3. A GRH nas PME

As PME desempenham um papel crucial na criação de emprego, no crescimento e no desenvolvimento das economias (e.g. Kalinic & Forza, 2012, Jasra et al. 2011), podemos quantificar esta informação. Na União Europeia existiam perto de 20 milhões de PME, representavam 99,8% do número total de empresas europeias e empregavam 67,4% da população, segundo o Eurostat (2008 citado por Kalinic & Forza, 2012). No caso português, a composição do tecido empresarial acompanha a tendência Europeia, representava em 2013

um universo de 99,9% das empresas existentes no país, empregava 78,1% de pessoas e tinha um volume de negócios de 57,6% do total das empresas (INE, 2014).

Num estudo empírico realizado por Cardon & Stevens (2004) demonstram que as práticas de RH nas PME de diferentes setores de atividade são similares mas distintas das grandes empresas. Confirma Moreno (2012) e considera que a GRH baseada no conhecimento empírico tem-se focado principalmente nas grandes empresas esquecendo as PME. Como a maioria das empresas são PME, devem-se desenvolver estratégias adequadas às suas necessidades e condições, Moreno (2012) identifica as principais diferenças entre grandes empresas e as PME, refletidas na tabela 6.

Tabela 6: Comparação das práticas de GRH entre as grandes empresas e as PME

Grandes Empresas	PME
Reconhecimento dos RH como fonte de vantagem competitiva	Não reconhecem os RH como fonte de vantagem competitiva
Contam com departamento especializado de GRH	Raramente têm departamento especializado de GRH
Estão informados com o impacto da GRH no desempenho	Desconhecem a relação entre as práticas de RH e o desempenho da organização
No geral, todas as práticas de RH estão formalizadas e documentadas	Práticas de RH informais, flexíveis, não standardizadas, nem documentadas.
As práticas de RH têm um propósito de desenvolvimento	Práticas de RH são usadas principalmente para monitorar e controlar
Práticas de RH baseadas em conhecimento técnico	Práticas de RH baseadas na experiência pessoal do empresário
Contam com uma plataforma estratégica, em muitos casos a estratégia dos RH está alinhada com a estratégia organizacional	Carecem de visão estratégica, não têm planeamento estratégico de RH
Têm sistemas de GRH formais, que lhes permite recrutar e manter trabalhadores altamente qualificados	Dificuldade de recrutar e manter os colaboradores, por falta de políticas e sistemas de GRH
Análise e descrição de funções realizada tecnicamente e documentada	Vaga descrição das funções, as atividades são flexíveis, dependem da necessidade específica do momento
Maior conhecimento dos trabalhadores, das suas funções, obrigações e direitos	Geralmente os trabalhadores ignoram os seus papéis, direitos e obrigações
Processos documentados	Pouca documentação/processos, o empresário indica o que deve fazer, quem e como
No recrutamento recorrem a meios formais: bolsas de emprego, jornais, revistas, universidades, etc.	O recrutamento é informal, a principal fonte de recomendação são: os empregados, amigos e familiares
A seleção realiza-se com critérios técnicos	Na seleção do pessoal prevalecem critérios socioculturais e intuitivos
A formação é planificada, formal, consoante as necessidades futuras	A formação realiza-se sem planificação, no desenrolar do trabalho, não é estruturada e não tem em conta as necessidades futuras
A formação é entendida como um investimento, que vai gerar retorno	A formação é entendida como um custo que prejudica o tempo de produção
Tem em conta o plano de carreira, apresenta ações para o desenvolvimento profissional dos colaboradores As promoções realizam-se com critérios técnicos e qualitativos	Apresentam opções limitadas para o crescimento profissional das pessoas No caso de promoções, utilizam-se critérios socioculturais e intuitivos Não existem planos de carreira formalmente estabelecidos

<p>As compensações são determinadas tecnicamente Existem benefícios monetários e não monetários adicionais, tem em conta variáveis como a motivação</p>	<p>Escalas salariais baseadas na negociação individual. Os benefícios cumprem com as leis laborais Por limitações económicas não conseguem atrair pessoal altamente qualificado Na remuneração prima a intuição e o critério do empresário</p>
<p>A avaliação de desempenho é técnica, permanente e procura melhorar efetivamente a empresa</p>	<p>A avaliação de desempenho realiza-se com critérios subjetivos, quando existe, usam para detetar dificuldades e como meio de controlo não se dá <i>feedback</i> aos colaboradores e desconhece-se usos: da planificação, das capacidades, promoções, etc.</p>

Fonte: Adaptado de Moreno (2012).

A partir da análise da tabela, constata-se que o caminho a percorrer pelas PME é enorme e que necessitam de apoio de pessoas qualificadas para implementar determinadas práticas na gestão dos seus RH. Com a mudança constante e a necessidade de globalizar, de se rodear dos melhores, torna-se fundamental preparar todos os intervenientes para fazer a diferença, os responsáveis pelas PME devem encontrar as práticas/medidas mais corretas para gerir os seus RH, Lopes (2012) salienta que a confiança de todos num líder, permite a este ter um carisma próprio desde que tenha característica de gestor de RH, de apoio (mentor e facilitador das relações) e autonomia para tomar decisões. Para o mesmo autor é a diversidade que conduz a economia empresarial, exige-se um pensamento corrente que é “pensar local e agir global” também designada por *Glocalização*.

Cerrato & Piva (2010) demonstram a importância do capital humano na internacionalização das PME, os colaboradores têm de fornecer mais capacidades, habilidades e competências do que os que atuam só em empresas de mercados domésticos. Como a globalização/internacionalização é uma realidade cada vez mais presente e que todas as empresas devem entender, cabe aos responsáveis das PME aproveitar a oportunidade e implementar boas práticas na GRH. Tendo as PME estruturas pouco consistentes, Lopes (2012) alerta para a cooperação inter-organizacional, em compromissos e redes intercooperativas como forma de ajudar a fazer a diferença. Para o autor, a criação de sistemas de comunidades éticas, que se pense em parcerias/redes que se tornem mais fortes e consistentes e assim se consiga atacar mercados que as empresas sózinhas eram incapazes de chegar.

É necessário uma grande confiança e total transparência nos processos de decisão, pensar-se em “ganhar-ganhar”, em “coopetição”, em circulação de conhecimento (não no secretismo), numa comunicação transversal que deve chegar a todos, num comprometimento. As PME detêm os RH fieis ao compromisso da excelência, mas o maior problema é da própria cultura de gestão, na dificuldade de agir e pensar em conjunto.

Neste sentido de partilha e cooperação, Pereira, Marques & Lopes (2015) apresentam uma nova forma de contrato que pode ser aproveitado pelas PME, o *interim management*. Definem como a colaboração de um gestor de topo com uma vasta experiência, em funções executivas e que vai atuar nas empresas contratantes num curto prazo, coloca em prática metodologias e

processos que vão auxiliar a gestão da organização. Utiliza os seguintes procedimentos numa fase inicial (eg. como apoio em épocas de crise) com o tempo começou a apresentar soluções ao nível da estratégia operacional, apoio no melhoramento do desempenho organizacional, a lidar com mudanças estruturais e organizacionais, colaboração em novos projetos. O *interim management* é parecido com um consultor, mas tem diferenças que são apresentadas no quadro seguinte:

Tabela 7: Distinção entre Gestor, Consultor e *Interim Manager*

	Gestor	Consultor	<i>Interim Manager</i>
<i>Natureza da tarefa</i>	Gestão da organização	Consultoria	Tarefas de gestão
<i>Regime do contrato</i>	Contrato de trabalho	Contrato de serviços	Contrato de serviços
<i>Autoridade para instruir e estar sujeito a instruções</i>	Autoridade extensiva	Nenhuma	Autoridade depende da tarefa
<i>Período do contrato</i>	Contrato de trabalho permanente	Limitado	Limitado
<i>Pagamento</i>	Salário mensal	Difere	Difere

Fonte: Bruns & Kabst (2005, citados por Pereira, Marques, & Lopes, 2015).

Lopes (2012, p. 413) refere que “As redes e as equipas, quando bem geridas em modelos de complementaridade de competências, permitem chegar à excelência com as pessoas normais”, acrescentaria, que se os gestores das PME envolvessem os seus RH em tomadas de decisão, teriam mais hipóteses de se diferenciar, de fomentar a verdadeira vantagem competitiva. Quando todos estão envolvidos, comprometidos na mesma estratégia, as empresas desenvolvem-se de uma forma mais rápida, eficaz e sustentável.

Capítulo 2 – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

2.1. Conceito e evolução

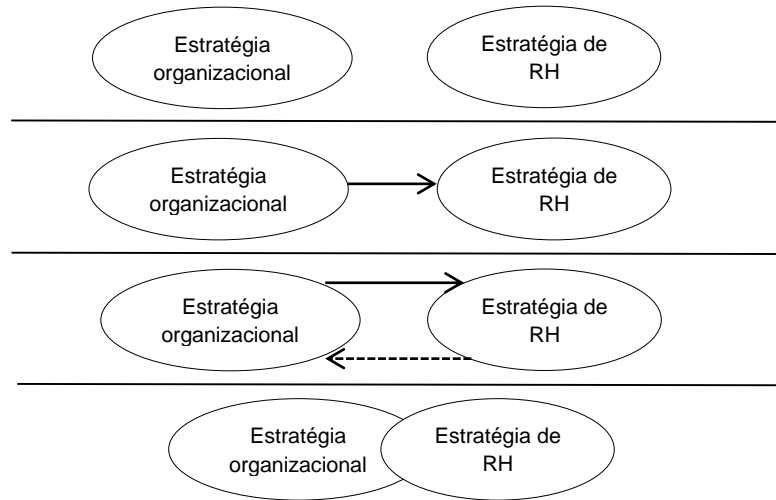
A estratégia na GRH começou a ser mais utilizada a partir dos anos 80 com a ascensão de um mercado aberto e competitivo, quando o conhecimento começou a ser uma vantagem e se destacaram as pessoas mais qualificadas. Para as organizações que detêm a vantagem competitiva do trabalhador do conhecimento (Drucker, 1994), o seu colaborador é dependente da função e se trabalhar coletivamente ele é o capitalista da organização já que investe os seus salários e outras economias para possuir os meios de produção (conhecimento). O trabalhador do conhecimento vai querer continuar a compartilhar financeiramente os frutos do seu trabalho (Drucker, 2000).

As empresas transformaram-se em *learning organizations*, sentem a necessidade de aprender constantemente, de reconhecer as pessoas como mais-valia e com uma grande importância na sua estratégia (Tavares, 2010). Para Chiavenato (2008) a função RH adquire foco no negócio, relacionando-a com todas as partes interessadas e encarando-a como cliente (interno e externo), com intuito de contribuir para os resultados da organização. Implica sempre uma perspectiva de longo prazo, encara os colaboradores como agentes inteligentes e proativos na construção do seu destino e o das organizações que se envolvem.

A estratégia geral da organização que inclui a GRH, envolve a aquisição, implementação e desenvolvimento de recursos que antecipem e respondam à variedade de necessidades dos mercados, têm em atenção a pressão imediata (mudanças) no curto prazo. A estratégia envolve a antecipação e resposta rápida aos concorrentes diretos, em manter uma paridade competitiva e a construção de uma verdadeira vantagem competitiva. Segundo Brown & Eisenhardt (1998) na formulação de uma estratégia deve-se responder a duas perguntas: 1) onde queremos ir?, 2) Como podemos lá chegar?

Buller & McEvoy (2012) invocam que a estratégia tem sido contextualizada em três níveis: 1) organizacional, 2) negócio e 3) funcional, consideram que a GRH tem um papel fundamental no alinhamento da estratégia do nível funcional com as estratégias de negócio e organizacional. Começa-se a dar verdadeira importância aos ativos intangíveis (pessoas), impossíveis de copiar e que permitem às empresas diferenciar-se dos seus concorrentes e ter a vantagem que ambicionam (figura 7), para Wright & McMahan (2011) à medida que o desenvolvimento dos negócios se tornaram mais competitivos, a GRH passou a desempenhar um papel preponderante no sucesso das organizações.

Figura 7: Evolução da GRH para a GERH



Fonte: Rodrigues (2014).

Sousa, et al. (2006) argumentam que tanto a estratégia económica como a da GRH evoluem em interação, por longos horizontes temporais e que nenhuma é desenhada independentemente. A GERH surge assim como evolução natural de necessidades da empresa, que têm de operar em ambientes competitivos e que a vantagem competitiva advêm da efetiva gestão das pessoas (Martins, 2012), na tabela seguinte, apresentam-se potenciais fatores que estão associados na formulação de uma estratégia de RH.

Tabela 8: Potenciais fatores associados à adoção e formulação da estratégia de RH

Abordagem	Fatores (potenciais)
<i>Racional</i> (fatores externo, do mercado alvo)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientação no mercado (ajuste externo) 2. Setor/ indústria 3. Globalização 4. Cultura nacional 5. Tecnologia 6. Características da estrutura organizacional (tamanho, complexidade, propriedade, etc.)
<i>Institucional</i> (fatores externos, concorrência, legais, etc.)	<ol style="list-style-type: none"> 1. "boas práticas" 2. Normas profissionais 3. Requisitos legais e regulamentares (sindicatos, leis do trabalho, etc.) 4. Mercado de trabalho
<i>Recursos Internos</i> (fatores internos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas 2. Ajuste do sistema de RH

Fonte: Bamberger, Biron, & Meshoulam (2014).

A GERH é definida por Wright & McMahan (1992), como a implementação de um plano padronizado de RH com atividades definidas e que vão permitir que a empresa atinja os seus objetivos. Peretti (2011) define como uma visão dinâmica dos recursos que se dirige, que deve abranger o planeamento, a implementação de ações reais entre si e controlar os respetivos resultados, consiste em decidir quais as práticas de RH a aplicar, desde a composição do

capital humano, aos comportamentos específicos requeridos e no final medir qual a eficácia que essas decisões deram à estratégia do negócio, qual a situação competitiva da empresa.

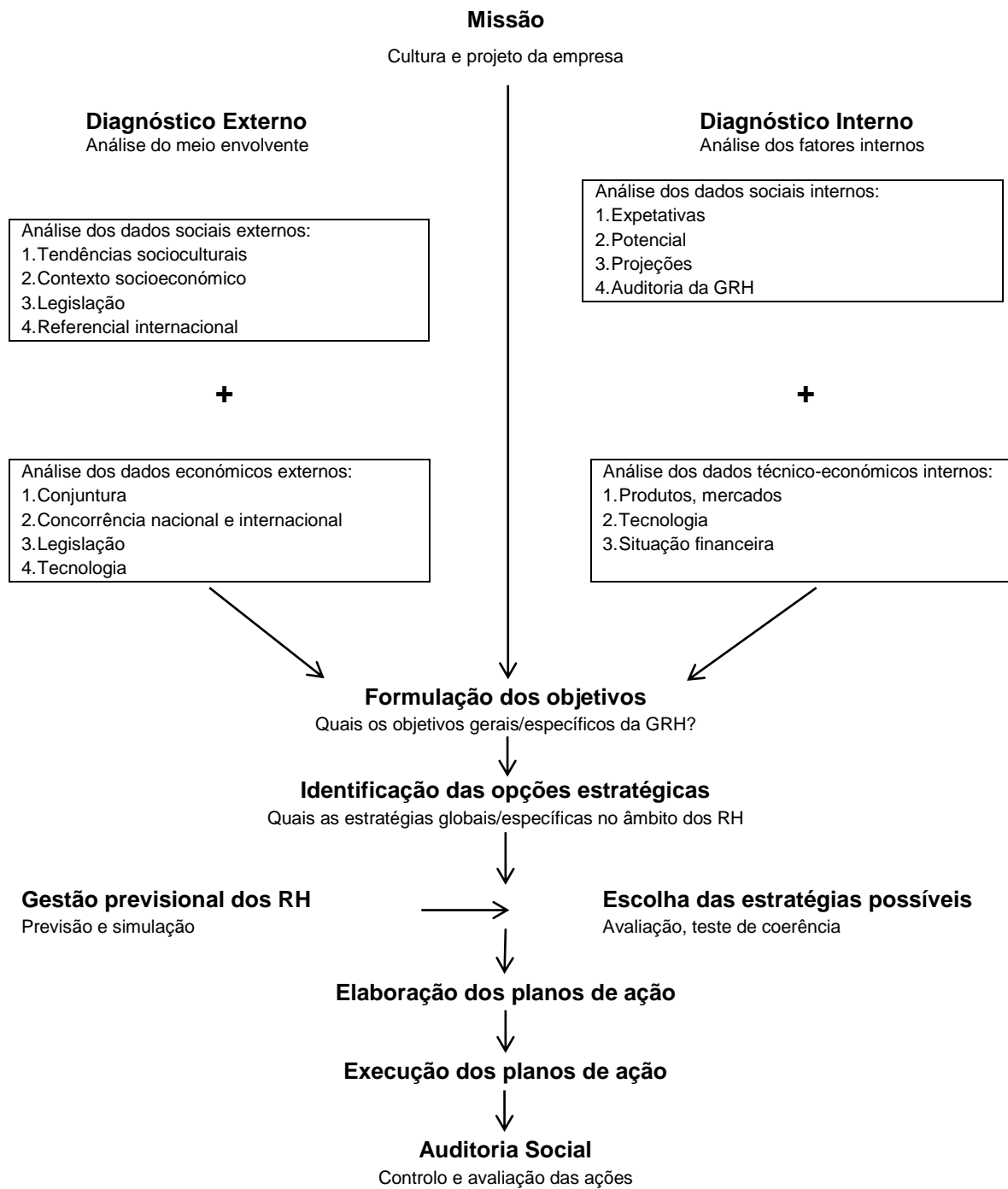
Outra forma de visualizar a GERH é apresentada por Bamberger, Biron , & Meshoulam (2014), que referem uma abordagem baseada nas competências do gestor do capital humano, principalmente na forma como desenvolve os seus RH constantemente, da sua inimitabilidade, que considere as pessoas não comercializáveis, desenvolver os recursos com aquelas características é assim a chave da vantagem competitiva. Para Lopes (2012), construir uma cultura de rede de intercooperação externa e interna potencia uma melhoria na performance global, em interação com as práticas de RH e que pode fomentar as seguintes características organizacionais: flexibilidade, rapidez, adaptabilidade, colaboração transversal, rápida e eficaz tomada de decisão e principalmente um maior compromisso de todos com o sucesso da organização.

Wright & McMahan (1992) criticam os estudos empíricos posteriores à sua definição, já que relacionam exclusivamente a GERH às práticas (ferramentas e técnicas) utilizadas pelas empresas na gestão dos seus RH em detrimento do capital humano (conhecimento, ideias, habilidades) a verdadeira vantagem competitiva. Para Bamberger, Biron , & Meshoulam (2014), também existe uma grande confusão nos estudos empíricos sobre o tema, segundo Lopes (2012) os gestores de RH sempre tentaram recusar o modelo de gestão Taylorista virado essencialmente para a utilização do colaborador como fator produtivo, que na base desta recusa estão vários estudos empíricos que pretendiam potenciar a integração da pessoa na empresa e na estratégia organizacional.

Foram-se aperfeiçoando as técnicas e práticas, mas a autonomia dos colaboradores manteve-se sempre limitada. Sente-se então a necessidade de aperfeiçoar os modelos, técnicas, práticas e a própria GRH, fazer uma convergência do colaborador com o projeto económico e social da empresa. É necessário construir de uma forma profunda e continuada, tanto na perspetiva da organização como na do colaborador, uma capacidade de partilhar planos, decisões e ideias e que assim, se tornem parceiros, vigorando sempre uma respetiva ética organizacional. O papel estratégico do gestor é o de aprimorar as melhores práticas de RH, contando com uma vontade efetiva e motivacional do seu capital humano e que por sua vez vai permitir aumentar o desempenho financeiro da organização (Mitchell, Obeidat, & Bray, 2013), contribuir para que a cultura organizacional seja diferenciada e se torne na verdadeira vantagem competitiva.

Para Peretti (2011) uma racionalização e funcionamento estratégico da GRH deve obedecer a um conjunto de etapas, como demonstra a figura seguinte.

Figura 8: Etapas para implementar uma GERH



Fonte: Peretti (2011).

Cunha et al. (2010), fornecem alguns exemplos de tarefas da GERH:

1. Participa na definição da estratégia da empresa;
2. É responsável pela identificação e gestão dos talentos;
3. Procede à gestão de desempenho;
4. Desenha políticas de desenvolvimento e liderança.

Ceitel (2011), refere que o gestor de RH tem um papel de parceiro estratégico com a organização: deve realizar um diagnóstico fidedigno da realidade da organização com base no conhecimento, da sua orientação estratégica e que deve alinhar as políticas de RH com a estratégia do negócio. Existem vários modelos a considerar, mas os mais importantes e conhecidos são explicados de seguida.

2.2. Modelos

Para Tavares, (2010), os modelos são formas de representação do real, que concentram a observação humana e o conhecimento das realidades que representam. Várias tendências têm surgido a considerar os RH como principal fator estratégico organizacional, a GRH deve promover os interesses da empresa enquanto cumpre as obrigações legais com os seus colaboradores, (Buren III, Greenwood, & Sheehan, 2011).

Como foi referido anteriormente, os anos 80 do século passado foram de mudança na GRH, libertando-se da designação anterior de controlo e administrativa para se enquadrar estrategicamente com os negócios da empresa, por esse motivo, na GRH têm sido criados vários modelos que reconhecem aspetos essenciais da função.

Para Cunha et al. (2010) o ano de 1984 foi o de surgimento de dois livros que trouxeram os modelos de Harvard (*Soft*) e Michigan (*Hard*). Buren III, Greenwood & Sheehan, (2011) consideram que no modelo *Soft*, os colaboradores são vistos como criativos, proactivos e responsáveis pelo desenvolvimento, por outro lado, no modelo *Hard* focam-se em criar sistemas de RH para conseguir atingir os objetivos organizacionais, veem os colaboradores como um recurso passivo, que são fornecidos e distribuídos conforme as necessidades.

2.2.1. Modelo *Soft*

Tavares (2010) refere que o modelo *Soft* foca tanto os interesses do colaborador como os da organização e que deve ser dada grande importância pela GRH, é influenciada pelos interesses dos diferentes grupos e pelos fatores situacionais. As suas áreas de intervenção são: dar *empowerment* aos colaboradores, controlar os sistemas de retribuição e os sistemas de trabalho, procuram criar compromissos entre um sistema humano competente, a sua real proporção na atuação e a eficácia nos custos.

Já Rodrigues (2014), salienta que existe um envolvimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais, uma aposta no seu desenvolvimento apoiando e promovendo a sua autonomia. Há uma valorização na retenção e estabelecimento de redes sociais, a gestão de topo tem como função integrar e equilibrar os diferentes grupos que interagem na organização.

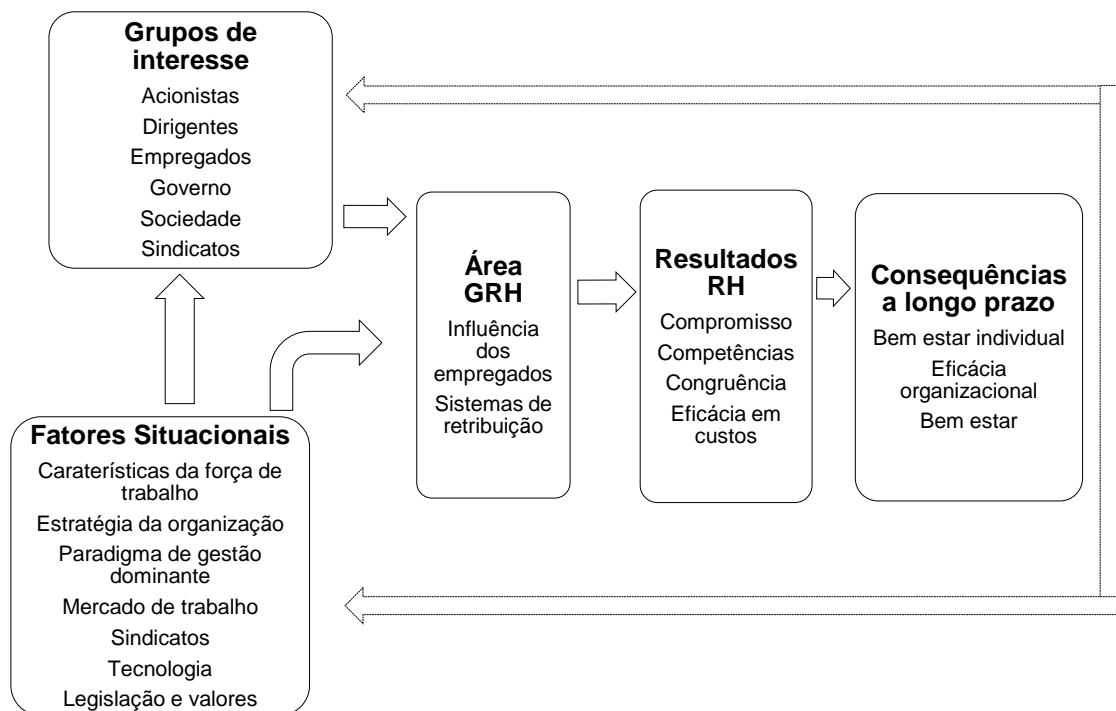
Segundo Legge, (1995), o modelo *Soft* de Harvard tem os seguintes fundamentos:

1. Foco nos humanos;
2. *Teoria Y*: as pessoas são proactivas, exercem autocontrolo no comprometimento dos objetivos e realizam um trabalho que lhes permite realização profissional, destacando-se:

- a. Controlo através do empenhamento (comportamento estimulado);
- b. Homem económico e social:
- c. As pessoas empenham-se tendo como base a confiança;
- d. Trabalham com autonomia e sentem-se apoiadas no seu desenvolvimento;
- e. O empenhamento deve ser fomentado;
- f. Valorização de vários *stakeholders*, (colaboradores são dos mais relevantes);
- g. Identificação com a organização é crucial (desenvolvimento pessoal e organizacional);
- h. Retenção através da construção de redes sociais;
- i. Formação benéfica para organização e colaboradores, importa desenvolver o potencial humano;
- j. Avaliação de desempenho dá relevância à capacidade de trabalhar em equipa;
- k. Ênfase: motivação, comunicação, liderança, confiança e envolvimento.

Tavares (2010) representa o modelo da escola de Harvard conforme expresso na figura seguinte.

Figura 9: Modelo *Soft* da Escola de Harvard



Fonte: Tavares (2010).

A figura 9 mostra que no modelo *Soft* as pessoas são vistas como parceiros, com interesse e habilidades próprias e que devem ser aproveitadas pela organização para perseguir os seus objetivos. À GRH compete gerir o capital humano da melhor forma possível, com formação e recompensas adequadas (retirar o máximo partido desta vantagem competitiva), deve criar uma cultura organizacional e um espírito de equipa forte e reter os ativos intangíveis da organização.

2.2.2. Modelo *Hard*

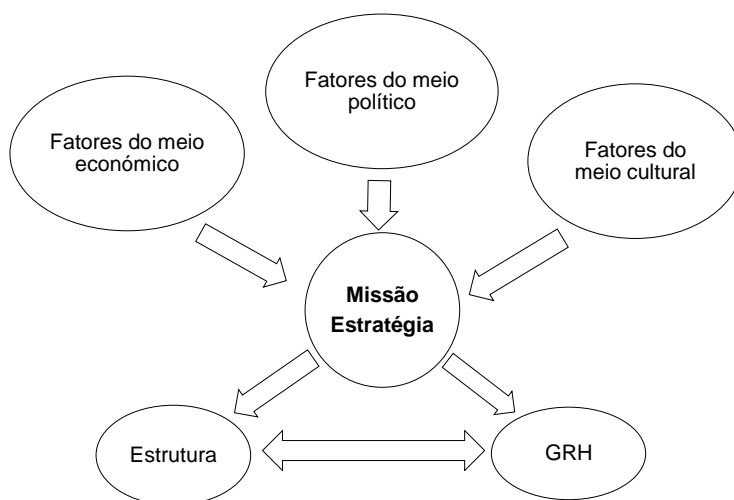
Neste modelo, os colaboradores são considerados meios, recursos para atingir os objetivos gerais, deve-se exercer um forte controlo externo, assim como aos custos desses recursos. A formação é importante para melhorar o desempenho individual, o grupo fica para segundo plano, a retenção não é tão importante como o R&S de colaboradores produtivos. A gestão racional abdica de aspetos emocionais e relacionais (Rodrigues, 2014).

Para Legge (1995), o modelo *Hard* de Michigan tem os seguintes fundamentos:

1. Foco nos recursos;
2. *Teoria X*: as pessoas são preguiçosas, não gostam de trabalhar e é necessário controlá-las para que trabalhem devidamente, evidenciando-se:
 - a. Grande controlo (comportamento deve ser controlado por sanções);
 - b. Homem económico;
 - c. Vistas como um recurso, igual a outro recurso de trabalho qualquer (instrumentos ao serviço da organização), devem ser geridos de forma desapaixonada e racionalmente;
 - d. Os recursos têm de ser selecionados e geridos de acordo com a estratégia da organização;
 - e. Os RH são um fator de produção cujos custos têm de ser minimizados;
 - f. Grande importância em contratar colaboradores produtivos e eficientes;
 - g. Formação específica à função realizada pelo colaborador, melhor formação para os melhores empregados;
 - h. Avaliação de desempenho focada na produção individual;
 - i. Ênfase na racionalidade, custos e controlo.

O modelo *Hard* da escola de Michigan é representado por Tavares (2010), conforme figura seguinte.

Figura 10: Modelo *Hard* da Escola de Michigan



Fonte: Tavares (2010).

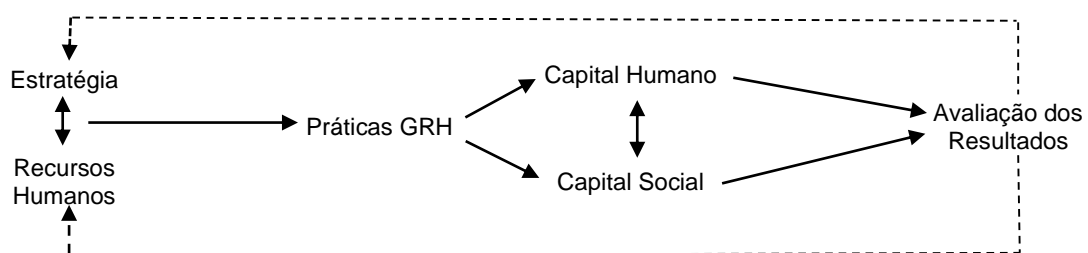
Pode-se constatar, na figura 10, que a principal preocupação da empresa é definir a sua missão e estratégia, que tem como referência os fatores externos, os colaboradores são vistos como um recurso/custo que deve ser gerido como qualquer outro e controlado para que a empresa atinja os seus objetivos económicos. O papel da GRH é encontrar as pessoas certas e com menor custo para a organização, tem um papel administrativo. Refere Tavares (2010), que o modelo *Hard* tem como objetivo principal os interesses da organização, tem uma missão e estabelece uma estratégia resultante da análise do seu meio geral e concorrencial, salienta que se ignoram os interesses dos trabalhadores e que não incorpora nos seus objetivos gerais a estratégia dos RH.

Cunha et al. (2010) salientam que os dois modelos têm diferentes premissas, que dão origem a diferentes práticas de gestão e que no contexto real pode haver relação, entre a retórica *soft* que pode estar ligada a práticas *hard*. A GRH pode ser *Hard* ou *Soft*, ou uma combinação dos dois que varia consoante a natureza e extensão do termo colaborador (Greenwood & Freeman, 2011).

2.2.3. Modelo da visão em linha “Line of Sight”

Num recente estudo empírico, Buller & McEvoy (2012) consideram que se deve fazer ligação entre a estratégia organizacional, os seus RH e os resultados do seu desempenho. Baseiam o seu trabalho nos estudos de Boswell, no seu “Line of sight” (LOS) (e.g. Boswell, Bingham, & Colvin, 2006, Boswell & Boudreau, 2001, Boswell, Wright, & Snell, 2000). Concebeu inicialmente o LOS, com o objetivo dos colaboradores compreenderem a estratégia organizacional e qual é o contributo necessário para atingir os objetivos gerais. Focado essencialmente no colaborador, tornou-se num modelo limitado, a figura seguinte define o modelo inicial.

Figura 11: “Line of Sight” inicial

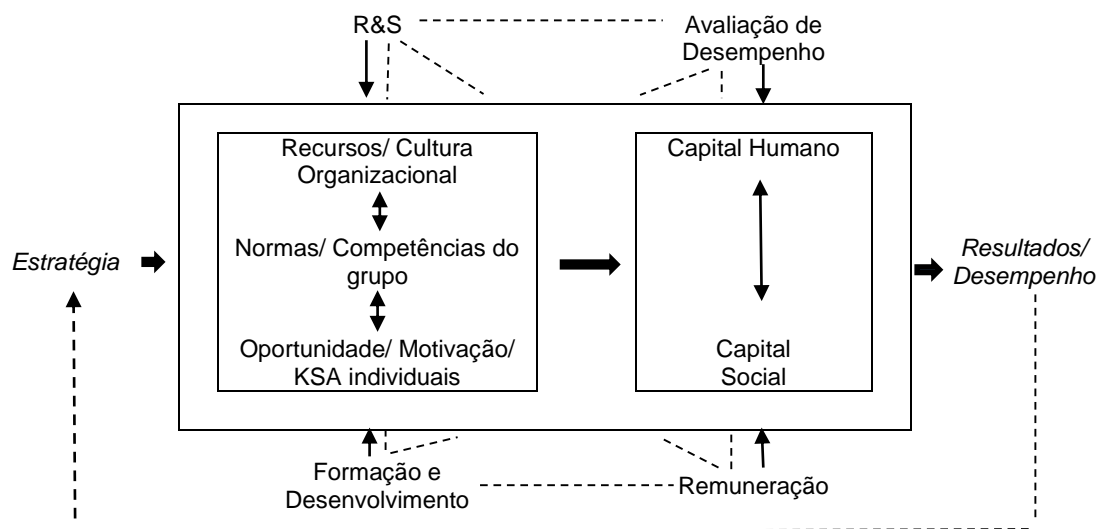


Fonte: Adaptado de Buller & McEvoy (2012).

Conforme demonstra a figura 11, é necessário alinhar a estratégia com os RH (expectativas claras, capacidades e motivações), criar práticas (processos e sistemas) na GRH para que o capital humano e social estejam ligados, que se avalie os resultados e se implemente uma estratégia eficiente, denota-se uma preocupação essencialmente individual.

Buller & McEvoy (2012), incluem no seu estudo mais recente, o nível organizacional e o grupo, criam assim um modelo mais completo e com uma relação direta entre a estratégia, a GRH e o desempenho. Um multinível que demonstra como as práticas de RH podem alinhar os fatores da empresa, do grupo e os do indivíduo, com a estratégia organizacional. A figura 12 demonstra essa evolução.

Figura 12: Estratégia, GRH e desempenho: reorientação “Line of Sight”



Fonte: Adaptado de Buller & McEvoy (2012).

Nesta reorientação do LOS, a grande força motriz está na estratégia da organização que inclui a visão, missão, objetivos, planos estratégicos e os de ação (as táticas). No núcleo central, nota-se um alinhamento da cultura e das capacidades organizacionais, das normas e das competências do grupo e das capacidades individuais (conhecimentos, competências e habilidades) *Knowledge, Skills, Abilities* (KSA), da motivação e oportunidades com a estratégia da organização.

Buller & McEvoy (2012) entendem capital humano como, as capacidades organizacionais, as competências do grupo e as KSA individuais e como capital social encontra-se a cultura organizacional, as normas do grupo e a motivação e oportunidades individuais. Pede-se ao gestor de RH que desenvolva práticas no núcleo central: um bom R&S, uma formação e desenvolvimento adequado, desenvolva uma boa avaliação de desempenho e uma boa política de compensação, que conduza a organização para a excelência. Parece existir uma grande influência da estratégia organizacional na cultura, no grupo e nas atividades individuais, mas os autores salientam que existe uma reciprocidade, podem-se fazer acertos na estratégia, denota-se um circuito fechado, mas consubstancia um processo dinâmico.

No geral o desempenho da empresa é um alinhamento de prioridades/ações estratégicas entre a cultura organizacional, as competências do grupo, as KSA individuais e as práticas de RH (R&S, formação, avaliação de desempenho e compensação). Salienta-se a importância de um

bom entendimento do ambiente externo, das mudanças constantes do sector de atuação e o de manter uma boa posição competitiva. Importa referir que ao gestor de RH cabe compreender as necessidades do negócio e aumentar o seu valor estratégico, concebendo boas práticas de RH, deve igualmente ajudar a desenhar uma arquitetura organizacional adequada e criar uma cultura organizacional forte para criar e executar a estratégia, inclui projetar e alinhar as práticas do pessoal com a estratégia do negócio. Deve, por último, desenvolver o capital humano e social da empresa, facilitar relações entre os grupos de trabalho (gestores e colaboradores) nos processos de mudança constante.

Este modelo permite retirar uma conclusão fundamental para a GERH, o valor da função e dos profissionais de RH só é validado pelo impacto que têm no desempenho organizacional, a utilização de métodos e métricas desenvolvidas só beneficiam as organizações e os gestores de RH. Num tempo em que as empresas são obrigadas a pensar global, devido à necessidade de internacionalizar os seus produtos/ serviços, a GERH tem de estar ainda mais comprometida com a organização no delinear da estratégia de negócio e principalmente como força diferenciadora dos seus concorrentes.

2.3. GERH como fonte de vantagem competitiva

Com o reconhecimento de que o sucesso da organização está dependente dos colaboradores e da sua adequada gestão, o capital humano passa a ter um elevado valor, Cascão (2012) assume que o capital humano para ser competitivo, diferenciador e único, deve apostar nas competências informais, menos visíveis e inimitáveis (conhecimento tácito). Deve estabelecer e gerir a relação entre os colaboradores, articular a estratégia económica com a estratégia de RH Martins (2012) refere que a GERH tem de conjugar quatro elementos: 1) RH, 2) organização, 3) cultura organizacional e 4) sistemas e práticas de gestão.

Para Bamberger, Biron , & Meshoulam (2014), o sistema de RH deve ser compreendido e considerado pela organização como um sistema igual ao sistema financeiro, ao sistema de marketing, que tem de desempenhar um papel idêntico a estes na definição da estratégia geral e que cada um é constituído por subsistemas com funções específicas. Good (2014), argumenta que cada subsistema na área da GERH deve estar alinhado com o sistema principal dos RH, de forma clara e com uma orientação unidirecional para assim, se tornar numa verdadeira vantagem, numa oportunidade a ser utilizada pela organização. Estes subsistemas estão focados no crescimento e desenvolvimeto das pessoas, na sua avaliação, nas recompensas e nas suas relações.

Pfeffer (1998) conclui que uma gestão coerente e sistémica deve conter sete práticas, que vão permitir retirar consequências positivas dos colaboradores (maior envolvimento e empenhamento, são encorajados a desenvolver conhecimentos, competências, autonomia), identifica as seguintes práticas:

1. Autonomia e descentralização de poder em favor das equipas de trabalho;
2. Seleção rigorosa nas admissões de pessoal;
3. Redução das diferenças de estatuto/ tratamento mais igualitário;
4. Envolvimento dos empregados;
5. Segurança de emprego, remuneração mais elevada face aos concorrentes;
6. Investimento na formação, desenvolvimento das pessoas;
7. Partilha de informação.

A GERH torna-se imprescindível para as organizações, pretende-se que exista uma proximidade entre o gestor de RH e os gestores de topo, uma parceria. Bamberger, Biron , & Meshoulam (2014) referem que os profissionais de RH pretendem o seu lugar na “*mesa principal*” da empresa, na tomada de decisão, ambicionam um lugar no conselho de administração, uma participação ativa na definição da estratégia de negócio. Importância também implícita na descrição de Tavares (2010), a GERH olha para os colaboradores como o principal ativo estratégico e deve-se criar condições para o seu enriquecimento constante.

O atual contexto impõe vários desafios à gestão do capital humano, devido ao seu papel ativo na estratégia e na obtenção dos resultados organizacionais (Lopes, 2012), os gestores de RH devem diminuir o seu pendor administrativo e otimizar a sua contribuição para a estratégia organizacional. Um dos grandes desafios consiste numa GERH e inseri-la em contexto internacional, como de seguida é demonstrado.

Capítulo 3 – Gestão Internacional de Recursos Humanos

3.1. Conceito e evolução

A globalização foi uma das grandes ideias na sociedade pós-moderna que traz muita comodidade para a sociedade se for benéfica para todos (Jovanovic, 2010), inevitável e impiedosa, cada vez mais rápida - “está a acontecer, vai acontecer” (Smith, 1998). Todas as pessoas dos mais diversos países salienta o FMI (2014), estão obrigadas a mudar de paradigmas caso pretendam um mundo melhor, aceitando o desafio “vivemos todos na mesma bola” (Neiva, 2013).

Lee (2011) argumenta que, numa época de constante mudança, a globalização tem o seu apogeu no final da década de 80, década em que as grandes empresas multinacionais americanas começaram a expandir-se por todo o mundo à procura de baixar custos de produção e novas oportunidades (Schuler & Jackson, 2005). Outro fator importante consistiu na evolução tecnológica que, conjuntamente com a melhoria das redes de transporte, levou a que tudo acontecesse mais rapidamente e se encolhessem as distâncias drasticamente tendendo para o espaço-tempo zero (Finuras, 2011). Devido à expansão rápida da globalização as sociedades e as organizações tiveram de construir culturas fortes, adquirir experiência e um conhecimento único para se movimentarem na “aldeia global”, identificada por Marshall McLuhan, na década de 60.

O aumento da mobilidade global e da complexidade dos padrões migratórios fomentam uma prioridade para a comunidade internacional e o seu impacto na migração internacional (United Nations, 2014). Considerada uma forma de reduzir a pobreza, assumindo-se como uma fonte para o desenvolvimento humano, dinamismo e crescimento económico, quando bem gerida, permite reduzir as desigualdades e os desequilíbrios demográficos nos estados e sociedades (Jovanovic, 2010). Depois da abertura gradual dos mercados, principalmente o Europeu, a internacionalização possibilitou às empresas alargar os seus horizontes e os seus nichos de mercado, redefinir as suas estratégias de médio/longo prazo. Nascem cada vez mais empresas com identidade “*born global*” (Fernandes, 2013), tornando-se como exemplo para as mais antigas no processo de internacionalização (Kamakura, Ramón-Jerónimo, & Gravel, 2012)

As empresas que atuam no mercado global enfrentam necessidades específicas que se refletem na sua estratégia de negócio e conseqüentemente na gestão das pessoas (Nogueira, Barreto & Delgado, 2013). Karjalainen (2010), sustenta que a globalização afetou e mudou diversas funções nas organizações, tiveram que moldar/alterar o rumo das suas estratégias para ir ao encontro dos negócios internacionais, esse mercado é apetecível e acessível, é controlado pelas empresas capazes numa economia global, internacionalizar e seguir uma estratégia de crescimento e/ou de sobrevivência (Cesário, 2014).

Os gestores devem combinar aspetos internos e externos para alcançar a sustentabilidade das suas vantagens competitivas e marcar uma posição forte no mercado de atuação (Kamakura,

Ramón-Jerónimo, & Gravel, 2012). Para entrar em mercados internacionais, que crescem rapidamente e de uma forma contínua, exige-se a todos um alinhamento com a estratégia de internacionalização, Stahl et al. (2012) salientam que, tal só é possível com uma forte gestão, tecnologia e capital humano, adaptando-os às mudanças e em conjunto percorrer um caminho que permita chegar ao sucesso, à excelência. A estratégia geral de internacionalização e a dos RH têm de estar alinhadas, é fundamental ter uma cultura organizacional forte e em sintonia para vencer internacionalmente (Nogueira, Barreto, & Delgado, 2013).

Quando a cultura organizacional e o capital humano da empresa são fortes e coesos, com uma linguagem comum (Lauring & Selmer, 2010), adquirem-se competências, conhecimentos e habilidades únicas que se tornam numa vantagem competitiva (Ferraz, 2011, Moreno, 2012, Shaw, Park & Kim, 2013). A internacionalização dos negócios resulta também numa gestão global dos recursos humanos (e.g. Selmer & Lauring, 2010, Farndale, Scullion, & Sparrow, 2010) devem ser geridos com foco na competitividade internacional, não negligenciando o potencial de crescimento da empresa nos mercados externos (Dimitratos, et al. 2011).

Segundo Rego, Cunha, & Pinto (2012) a GIRH envolve uma grande variedade de temas e desafios, destacando-se o ajustamento das práticas de RH às do país de destino, globaliza-las. É necessário uma escolha de profissionais capazes de circular por vários países a partilhar a cultura organizacional, deve-se promover a força de trabalho com as competências de gestão global. Existem necessidades específicas que devem ser colocadas na GIRH, refere Finuras (2011), entre elas: o grau de normalização e tarefas que devem ser centralizadas, a gestão das carreiras internacionais, gerir a expatriação, qual o tipo de formação, o perfil dos gestores internacionais, etc.

A GIRH depara-se assim com relevantes desafios, assumindo um papel fundamental no contexto organizacional (Bhatti, et al. 2012), a sua finalidade principal é a componente humana da empresa, integrar colaboradores oriundos de diferentes culturas, com diferentes hábitos, valores e costumes, torna-se mais complexa (Machado, 2014). A gestão do capital intelectual, do ativo intangível da organização é preponderante para se diferenciar da concorrência (Stahl, et al., 2012), assume um papel fundamental na incorporação do conhecimento e no intraempreendedorismo, essa vantagem competitiva deve ser aproveitada no processo de internacionalização e não deve ser esquecida pelos gestores de RH (e.g. Sotomayor, 2011, Rego, Cunha, & Clegg, 2010).

A mudança nota-se também na relação das pessoas com o trabalho colocam-se alterações profundas nomeadamente ao nível da estabilidade profissional, na especialização e qualificação e na rotura com os hábitos anteriores (Machado, 2014). Cabe à GRH formar e desenvolver as equipas de trabalho e assim minimizar este efeito, já que os gestores são o espelho das suas empresas e estas são aquilo que estes valem, exerce igualmente um papel fundamental, na mobilidade dos colaboradores deve procurar por todos os meios o sucesso da

missão, tanto na ótica da organização (resultados) como na ótica individual (satisfação colaboradores), refere Cesário (2014).

3.2. Importância da globalização na GIRH

A globalização está a mudar a forma de definir o conceito de eficácia da gestão salienta Finuras (2011), exige-se aos gestores globais uma perícia para lidar com a mudança constante (mercados, estratégias), que nunca vai ser ganha totalmente mas vai ser jogada de várias formas. Estão todos os intervenientes confrontados com novas realidades em constante mutação, precisam de uma gestão que os assista e guie nestes novos caminhos.

Para Caligiuri (2000) as práticas de selecionar, formar, comunicar, envolver e motivar têm de ser reformuladas e adaptadas ao contexto global. Precisa-se uma GIRH que atue em diferentes países e com diferentes colaboradores, que compreendam os valores culturais e os transmitam a todos os *stakeholders* (e.g. Cerrato & Piva, 2010, Caligiuri & Tarique, 2012), salienta-se a necessidade de ética na GIRH (Greenwood & Freeman, 2011). Nogueira, Barreto & Delgado (2013) indicam como principais exigências na GIRH as seguintes práticas:

1. *Recrutamento/Seleção*: permite atrair/escolher os melhores e mais bem preparados colaboradores (Stahl, et al., 2012), importante para o processo de internacionalização. Não se deve subestimar o papel que a cultura organizacional desempenha e simultaneamente o da cultura do país de destino.
2. *Integração*: deve afinar o comportamento do novo colaborador com a estratégia geral da empresa e da internacionalização em particular.
3. *Formação*: transcultural assume um papel importante para o futuro desempenho do colaborador, deve ser considerada como um fator crítico de sucesso no desenvolvimento do colaborador para a internacionalização (Sotomayor, 2011). Tanto o crescimento como a sobrevivência de uma empresa, principalmente uma PME depende da qualificação dos seus colaboradores (Cerrato & Piva, 2010).
4. *Gestão de Desempenho*: permite definir padrões de conduta internacional para o colaborador, identificar as *gaps* quer do próprio e da empresa, torná-las claras e de fácil resolução. Deve-se resolver essas questões rapidamente para não atrapalhar a progressão do processo de internacionalização, permitindo assim, a sustentabilidade do negócio no médio/longo prazo.
5. *Sistema de Recompensas*: pretende-se claro e equitativo no processo da internacionalização, deve estar de acordo com as condições existentes no país de destino (impostos, custo de vida, etc.). Camara, Guerra, & Rodrigues (2010) referem, existe um princípio básico que deve permitir ao colaborador enviado para o exterior, uma qualidade de vida nunca inferior à que usufruía no país de origem.
6. *Gestão da Carreira*: enquadra os objetivos pessoais do colaborador com as necessidades, objetivos e oportunidades criadas pela organização. Principal fundamento segundo Stahl, et al. (2012), reter o talento é o grande desafio para as empresas globais. Alguém que realiza

um trabalho no exterior com sucesso, torna-se bastante apetecível para os concorrentes, a empresa deve ter uma atenção especial com a sua retenção (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

Segundo Finuras (2011) a globalização tem de ser sentida na organização, tem de haver abertura e proximidade dos colaboradores, não é possível uma empresa ser global e competitiva com pessoas inflexíveis e inibidas. Viver num mundo global, considerado como uma nova forma de vida, exige confiança, independência, grande capacidade de integração, organização e adaptação por parte dos colaboradores (Machado, 2014). A organização tem de realizar uma correta escolha do seu gestor de RH, é fundamental que possua características de habilidade, abertura e sensibilidade para respeitar e reconhecer as diferenças de cada um e colocá-las ao dispor da organização.

A GIRH é uma área que tem ser dada grande importância e prioridade, deve ser renovada sistematicamente para se conseguir intervenções eficazes e adequadas ao alinhamento estratégico dos RH com os objetivos internacionais da organização (Cesário, 2014).

3.3. Formas de internacionalização dos RH

O tema da mobilidade global tem tido um forte reconhecimento académico, empresarial e dos próprios estados, devido aos benefícios que traz para as organizações e para as economias mundiais (Ariss & Crowley-Henry, 2012). A mobilidade geográfica dos colaboradores pode ser apresentada de três formas: *deslocação temporária*, que não ultrapassa os seis meses (curto prazo), *expatriação*, que nunca é inferior a 2/3 anos (médio prazo) e *carreira internacional*, o colaborador desempenha funções onde a empresa precisar, sempre no exterior (longo prazo) (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2010). A empresa pretende com a mobilidade, que o colaborador se sinta em casa em qualquer parte do mundo, que seja capaz de colocar em prática todo o seu saber/competência num mercado global e que esteja sempre atento às diferenças locais, refere Finuras (2011).

Conhecem-se vários tipos de abordagens para a classificação da mobilidade dos recursos humanos internacionais: expatriados, impatriados, flexipatriados (Brandão, 2012) que se encontram ligados às organizações; (e)migração e os expatriados Auto iniciais (nova corrente) que são autónomos (Crowley-Henry, 2012). Vamos debruçar o nosso estudo sobre dois, um ligado às organizações, os expatriados e outro autónomo, os expatriados Auto iniciais (SIE).

3.3.1. Expatriados

Tema cada vez mais atual e fundamental nas empresas, principalmente nas multinacionais, a expatriação começou a ser utilizada recorrentemente nas décadas de 80/90, para Mitrev & Culpepper (2012), a expatriação é uma parte do fenómeno da globalização, surgindo assim vários estudos, entre os quais (e.g. Toh, DeNisi, & Leonardelli, 2012, Brandão, 2012, Ferraz, 2011, Araujo, Bilsky, & Moreira, 2012, Vasconcellos, 2013), referem-se aos expatriados como,

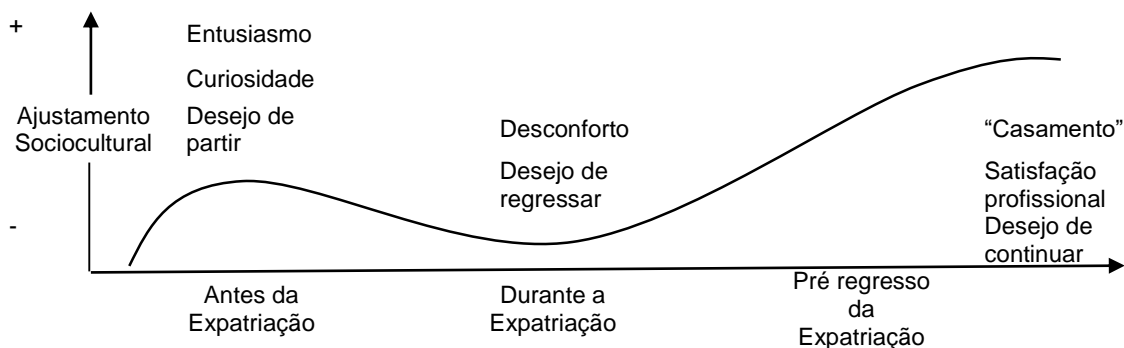
indivíduos que são colocados num país que não o seu de origem, por empresas multinacionais para trabalhar e residir por tempo indeterminado, geralmente numa subsidiária. Atualmente, a expatriação tem um papel determinante na vida das pessoas, nas sociedades e nas organizações à escala mundial, constitui um processo de transição, o expatriado opera num contexto diferente, tem de ajustar-se culturalmente (Brandão, 2012) e adaptar-se ao país de acolhimento (novo papel, performance), tornando-se assim num exemplo de emprego socializado (Toh, DeNisi, & Leonardelli, 2012).

Considerado um processo de ajustamento cultural surge o mais reconhecido estudo empírico, a *curva em U* de Black, Black e Mendenhall, (1991 citado em Brandão, 2012), dando este a conhecer 4 fases/estágios:

1. *Fase da euforia* (lua-de-mel), caracterizada pela euforia, pelas expectativas positivas;
2. *Fase da crise* (choque cultural) surge a partir da terceira semana, frustração, incompatibilidade de hábitos;
3. *Fase da adaptação* (ajustamento cultural), resiliência, reaprendizagem, ajuste ao novo ambiente cultural;
4. *Fase da integração* (estabilidade), adaptação estável, aculturação.

Podemos visualizar este ciclo de ajustamento, na figura seguinte:

Figura 13: Ciclo de ajustamento sociocultural

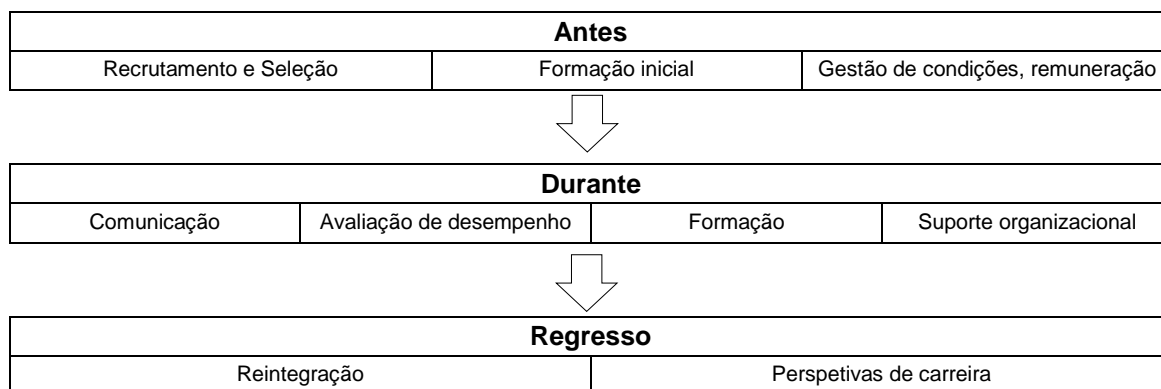


Fonte: Adaptado de Rego e Cunha (2009 citado em Cesário, 2014).

Rego, Cunha, & Pinto, (2012) consideram a expatriação uma área fundamental na GIRH e que tem várias motivações: dificuldade de encontrar pessoas com competências técnicas no país de destino, ter um controlo das operações, desenvolver competências (liderança, gestão global) e como gestão de conhecimento e aprendizagem. A expatriação deve ser bem pensada pelas organizações, acarreta grandes custos diretos e indiretos (Ferraz, 2011), duas a três vezes mais elevados do que manter o colaborador no país de origem (Cesário, 2014). Outro aspeto importante e salientado no estudo de Lansing & Boonman (2011) diz respeito à ética e igualdade de direitos na escolha dos expatriados, principalmente do género feminino para assumir essas funções.

O processo de expatriação, segundo Mitrev & Culpepper (2012), é caracterizado pela seleção do colaborador a expatriar, deve receber formação apropriada e uma elevada preparação para o que vai encontrar no país de destino. A transferência e o ajustamento cultural é outra das fases deste processo, assim como o acompanhamento e avaliação do desempenho, no final deve haver grande preocupação com o processo de repatriamento, neste sentido o processo deve ser estruturado e planeado pela GRH, antes, durante e depois, conforme figura seguinte.

Figura 14: Momentos da expatriação e práticas da GRH



Fonte: Cesário (2014).

Se o processo tem sucesso todos os envolvidos saem vencedores, o *expatriado* ganha conhecimento, experiência e reconhecimento; a *subsidiária* fica com colaboradores competentes, conhecimento da cultura organizacional e de procedimentos; a *casa-mãe* beneficia pela satisfação de ambos, transfere a informação desejada e motiva todos os colaboradores para planos de carreira (Toh, DeNisi, & Leonardelli, 2012). As empresas que investem na formação e colocação dos seus expatriados têm mais sucesso na internacionalização dos seus negócios (Bhatti, et al. 2012), ainda existem *gaps* por estudar para que levem realmente a expatriação ao sucesso, tanto a nível individual como organizacional.

3.3.2. Expatriados Auto iniciais

Com a publicação de novos estudos, por parte de autores como (e.g. Selmer & Luring, 2010, Crowley-Henry, 2012, Howe-Walsh & Schyns, 2010, Doherty, Richardson, & Thorn, 2013, Cao, Hirschi, & Deller, 2012) assiste-se ao emergir de uma nova corrente: os *Expatriados Auto iniciados - Self-initiated Expatriates* (SIE).

Consideram-se SIE, os indivíduos que partem por sua conta e risco do país de origem em busca de uma carreira internacional sem suporte direto de uma organização (Selmer & Luring, 2010), são contratados autonomamente pelas empresas locais e são surpreendentemente mais dos que os expatriados. Os motivos que invocam são: aventura/viajar, carreira, família, incentivos financeiros e mudar de vida.

O principal objetivo destes novos atores é o desenvolvimento de uma carreira internacional, devido por um lado, à escassez de oportunidades nos seus países de origem e por outro, à

necessidade de construir uma carreira. Devido às suas deslocações constantes, existem fatores importantes a levar em conta pelos SIE, o conseguir um ajustamento cultural e uma fácil compreensão das diferenças interculturais e que tem como principal intuito, conseguir progredir na carreira (Al Ariss, et al. 2012).

Os principais fatores de sucesso do SIE são: uma atitude de mudança constante, capacidade de trabalhar em *networking* e uma elevada inteligência de ajustamento cultural (Cao, Hirschi, & Deller, 2012). Esta nova corrente traz vantagens que podem e devem ser aproveitadas pelas organizações para conquistarem novos mercados, uma das vantagens adjacentes é o conhecimento que estes potenciais colaboradores podem trazer para a organização: mercados com menor risco de inserção, conhecimento dos concorrentes e dos recursos humanos locais, etc. Para uma PME que pretenda sair do seu país de origem, pode ter uma importante ajuda com estes novos *players*.

A GIRH tem de estar preparada para esta nova vaga, e a luta pelo talento não é só local mas sim global (e.g. Farndale, Scullion, & Sparrow, 2010, Howe-Walsh & Schyns, 2010). Segundo estes autores foram criados sites internacionais para as empresas colocarem os seus anúncios e conseguirem encontrar os melhores talentos globais: (e.g. (<http://www.addjobs.co.uk/jobboards/international/index.asp>)). Existe ainda, o risco de não se diferenciar os SIE e até criar alguns estereótipos com a (e)migração. Na literatura com base em estudos empíricos sobre os dois tipos, os SIE não são abundantes, reflete um estudo realizado por Al Ariss, et al. (2012) e a pesquisa sobre a migração qualificada não ajuda, mas considera-os um grupo importante a explorar. As principais diferenças entre os Expatriados e os SIE encontram-se expressas na tabela seguinte.

Tabela 9: Diferenças entre expatriados e expatriados Auto iniciais

	Expatriados	Expatriados Auto Iniciais
<i>Iniciativa</i>	Empresa	Próprio
<i>Preparação da partida, Formação</i>	Empresa	Próprio
<i>Tempo</i>	Limitado	Sem Limite
<i>Segurança de emprego (antes da partida)</i>	Sim	Sim ou não
<i>Pacote de compensação</i>	Sim	Não
<i>Suporte cultural</i>	Sim	Não

Fonte: Howe-Walsh & Schyns (2010).

Mais do que a escolha de quem se deve expatriar ou contratar, importa ao gestor internacional de RH compreender qual a estratégia de internacionalização da empresa e adaptá-la a uma realidade que veio para ficar, a mobilidade global das pessoas.

Capítulo 4 - O turismo e as unidades hoteleiras do norte de Portugal

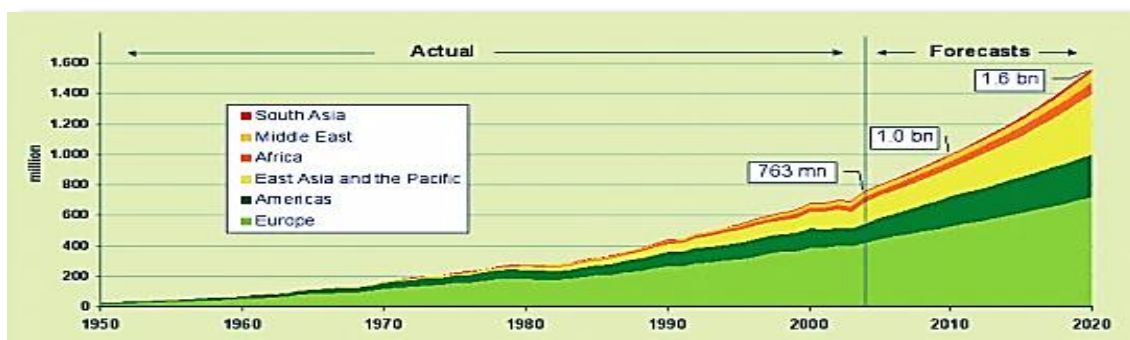
4.1. Evolução do turismo

Ao longo dos tempos o turismo sofreu várias alterações na sua forma, contexto e compreensão (e.g. Antunes, 2014, Ponte, 2013, Vieira, 2007). Na década de 90 numa conferência realizada no Canadá sobre viagens e estatísticas turísticas, a Organização Mundial Turismo (OMT) define tecnicamente turismo como as atividades complementares realizadas pelas pessoas que viajam para ficar em lugares que não os seus de origem, não mais do que um ano e com diferentes propósitos: descoberta, prazer, negócios, religião, saúde, etc. (WTO, 1995). O interesse do turista em conhecer outros povos e as suas particularidades, as suas tradições, os seus modos de vida e principalmente, novas culturas acrescenta Antunes (2014). Contam ainda com a facilidade de encontrar muita e variada informação antes da viagem, o que se torna relevante na escolha o destino a visitar, esta informação é encontrada principalmente através da internet e dos *media*.

Para Cunha (2006) e Ponte (2013) a evolução do turismo surge ligado a várias mudanças, designadamente: ao progresso da ciência, à revolução industrial, à facilidade das trocas, ao rápido desenvolvimento dos transportes, à globalização e à enorme facilidade de circulação da informação (trouxe uma nova forma de viajar, conhecer o mundo). A partir da década de 70, depois de liberalizado o setor dos transportes aéreos nos EUA, começam a surgir as companhias *low cost*, fenómeno que na Europa tal procedimento aconteceu definitivamente na década de 90 (Zengh, 2006). Esta liberalização permitiu que as companhias aéreas pudessem circular livremente, escolhessem as suas rotas e estabelecessem os preços autonomamente, Campilho (2014) salienta a redução do preço dos bilhetes, uma maior oferta para os consumidores e a potencialização do crescimento das regiões.

Devido aos fatores identificados anteriormente, a OMT previa há muito tempo um forte crescimento do turismo mundial e se tem vindo a confirmar conforme demonstra a figura 15, da evolução dos números de chegadas internacionais e de um *forecast* até 2020 (WTO, 2005).

Figura 15: Evolução das chegadas de turistas internacionais entre 1950-2020



Fonte: WTO (2005).

Na figura anterior denota-se um aumento das chegadas de turistas, numa primeira fase para a Europa e Américas e a partir de 2005 junta-se-lhes a Ásia, tornando-se os três destinos mais procurados pelos turistas. A taxa de crescimento altera-se e entra na média prevista pela OMT, um crescimento médio anual de 3,8% até 2030 e alcançar um total de 1.800 milhões de turistas internacionais nesse mesmo ano.

Considerada uma oportunidade de negócio para as diferentes regiões do mundo, esses números vão ao encontro e foram até superados pelos resultados de 2014, conforme demonstra a figura 16, com aumento de 5% em todo o Mundo.

Figura 16: Chegadas de turistas internacionais em 2014



Fonte: WTO (2015).

Observa-se na figura, que o continente que mais crescimento obteve com a chegada de turistas em 2014 foi o Americano (7%) e no ponto oposto, com menos chegadas o continente Africano (2%). No ano de 2013 os países que tinham mais chegadas de turistas e que obtiveram mais receitas foram os EUA, a França e Espanha (INE, 2014), este último país tem o melhor saldo da balança turística europeia, seguindo-se-lhe a Itália e França, Portugal surge em 6.º no ranking, números do INE (2014).

Estes dados permitem compreender que o setor do turismo tem-se desenvolvido a um ritmo acelerado e que desempenha um papel importante no desenvolvimento da economia mundial (Costa & Azevedo, 2014). Para compreender este contexto a OMT apresenta os números sobre o turismo mundial e explica porque tem um grande interesse para a economia global (figura 17).

Figura 17: Porque interessa o turismo



Fonte: WTO (2015).

Na figura de cima, compreende-se o interesse no setor do turismo por parte dos responsáveis dos países mundiais: representa 9% do PIB mundial; 1 em cada 11 empregados trabalha no setor; representa 1,5 biliões de dólares americanos em exportações; 6% das exportações mundiais e 30% das exportações dos serviços mundiais. Antunes (2014) refere que o turismo internacional tem sido das principais atividades económicas, que tem crescido e movimentado pessoas e riqueza, considerado um motor de crescimento e desenvolvimento de vários países. O turismo pode ser uma forma de reduzir as assimetrias internacionais, as diferenças sociais e culturais entre pobres e ricos, ajudar na redução da pobreza mundial, por estes motivos tem merecido uma grande atenção por parte da classe política mundial (eg. Ponte, 2013; Novo, 2014).

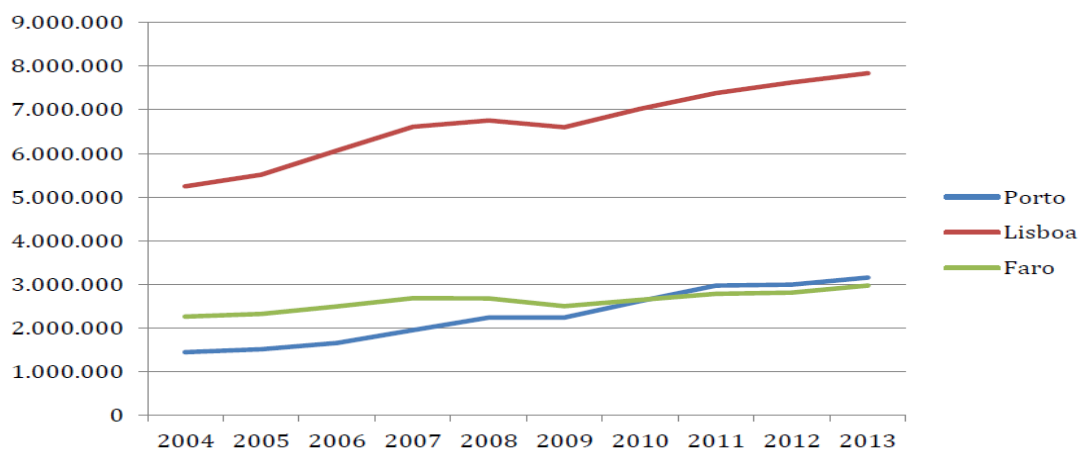
Num mundo globalizado e competitivo exige-se aos diversos países, regiões e localidades uma diferenciação, que sejam capazes de apresentar propostas únicas aos consumidores, que compreendam as mudanças e oportunidades no setor turístico, estabeleçam planos estratégicos e que criem uma verdadeira oferta de valor único. É preciso criar marcas fortes, destinos que atraiam visitantes para uma estadia temporaria, que usufruam de produtos e serviços dessa região e considerem esses destinos como experiências extraordinárias (Costa & Azevedo, 2014; Oliveira, 2014). De seguida aborda-se o papel de Portugal neste contexto ultra competitivo, a oportunidade de criar um plano estratégico, uma marca, aproveitar as oportunidades e retirar benefícios deste setor em franco crescimento, como demonstra a realidade atual.

4.2. Turismo em Portugal

O turismo em Portugal sempre contribuiu efetivamente para o PIB nacional, recordando os anos de 1960 a 1973 a época do milagre económico português, o setor ajudou a “reciclar” e empregar vários trabalhadores oriundos do sector primário. Outro fator importante na época foi o de ajudar a abrir a sociedade portuguesa ao exterior e à sua modernização (Vieira, 2007), tal

abertura ao exterior permitiu ao país neste novo milénio, a inserção das companhias aéreas *low cost*, que contribuíram gradualmente para o aumento e de forma sustentável, do número de passageiros internacionais desembarcados nos aeroportos nacionais, como se pode constatar pela figura seguinte:

Figura 18: Passageiros desembarcados nos aeroportos nacionais (todas as companhias)



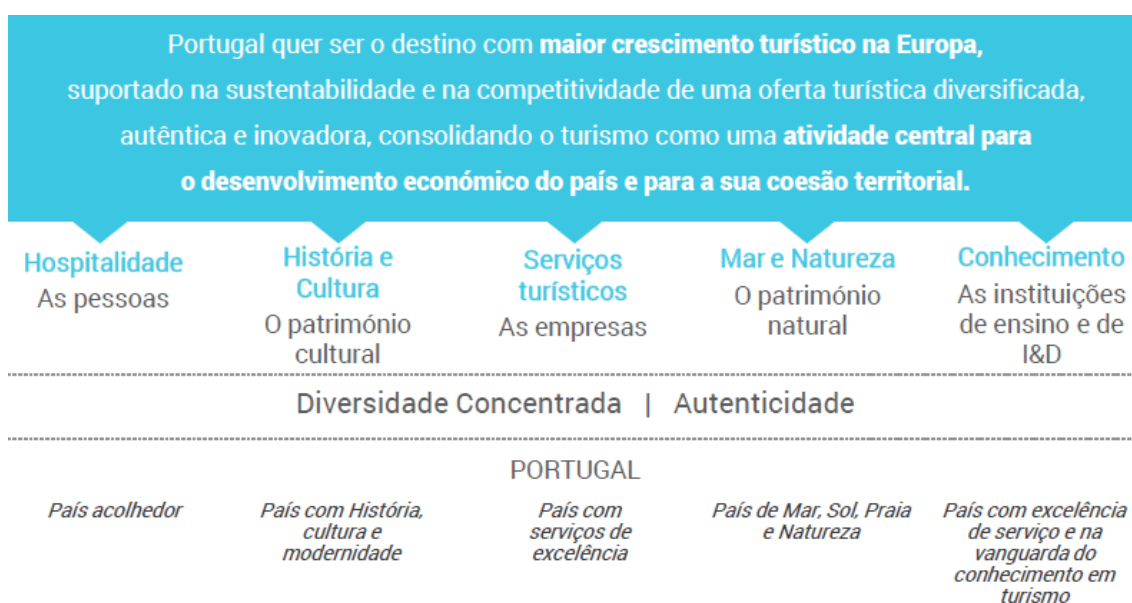
Fonte: Campilho (2014).

Com esta abertura e consequente aumento de entrada de turistas no país, houve especial preocupação por parte dos governantes nacionais trabalharem num plano estratégico e de criar uma *Destination Branding* (Costa & Azevedo, 2014), com principal intuito de se diferenciar dos outros destinos turísticos e aumentar a sua competitividade à escala mundial. O Estado português obteve fundos comunitários europeus para desenvolver o setor turístico e que foram aplicados na economia, através do Quadro de Referência de Estratégia Nacional (QREN), desenvolveu-se igualmente, um plano para o maior setor exportador português, o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), para o período de 2007 a 2015, o qual tem como principal objetivo divulgar a marca “*Destino Portugal*” nos mercados internacionais (e.g. Turismo de Portugal, 2008; Antunes, 2014). As linhas de orientação estratégica contidas no PENT serviam para aproveitar os elementos diferenciadores e qualificadores do país: o clima, a história, cultura e tradição e a hospitalidade. Os principais objetivos deste plano consubstanciavam-se nos seguintes pontos (Turismo de Portugal, 2008):

1. Crescer anualmente o número de turistas internacionais (+5%) e das receitas (+9%);
2. Conseguir envolver Lisboa, Porto e Algarve no crescimento, conciliando equilíbrio entre todas as regiões;
3. Crescimentos anuais na ordem dos 2,5%, combatendo a sazonalidade do sector;
4. Crescer o contributo do turismo na economia, olhá-lo como um motor de crescimento gerador de riqueza, criação de postos de trabalho e da coesão social.

Mais recentemente (2014/2015) surge o programa, Turismo 2020, que mantém o seu objetivo principal no crescimento sustentável do turismo até 2020, como demonstra a figura 19.

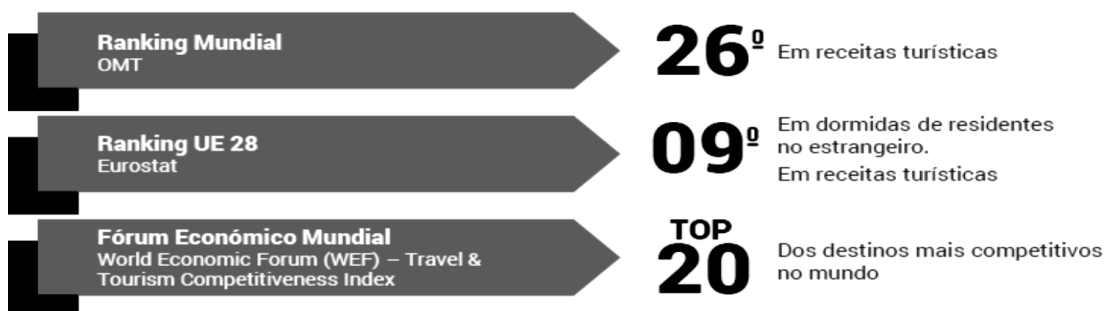
Figura 19: Visão e Valores do programa Turismo 2020



Fonte: Fazenda (2015).

Aproveitar as potencialidades existentes no país e nas diferentes regiões é então uma das prioridades do Turismo de Portugal, os seus produtos estratégicos são: sol e mar; *touring* cultural e paisagístico; *city break*; turismo de negócios; turismo de natureza; turismo náutico; saúde e bem-estar; golfe; *resorts* integrados e turismo residencial; gastronomia e vinhos (Turismo de Portugal, 2008). Estes produtos obtiveram um crescimento exponencial nos últimos anos como demonstram os dados apresentados por Nuno Fazenda, Diretor do Departamento da Gestão de Programas Comunitários, na apresentação do Turismo 2020 no passado mês de Abril de 2015 em Guimarães (figura 20).

Figura 20: Posicionamento de Portugal no contexto internacional



Fonte: Fazenda (2015).

Opinião partilhada por Adolfo Mesquita Nunes, atual Secretário de Estado do Turismo, que refere se assistiu nos últimos anos a um crescimento bastante acentuado da notoriedade do turismo de Portugal e do número de turistas, afirmando mesmo que as taxas de crescimento são superiores à média da Europa Mediterrânea, das europeias e mundiais (Nunes, 2015).

Confirmadas com o crescimento de 10% em 2014 face ao ano anterior quer em dormidas, hóspedes e receitas turísticas, como demonstra a figura 21.

Figura 21: Desempenho do Turismo em Portugal 2010-2014

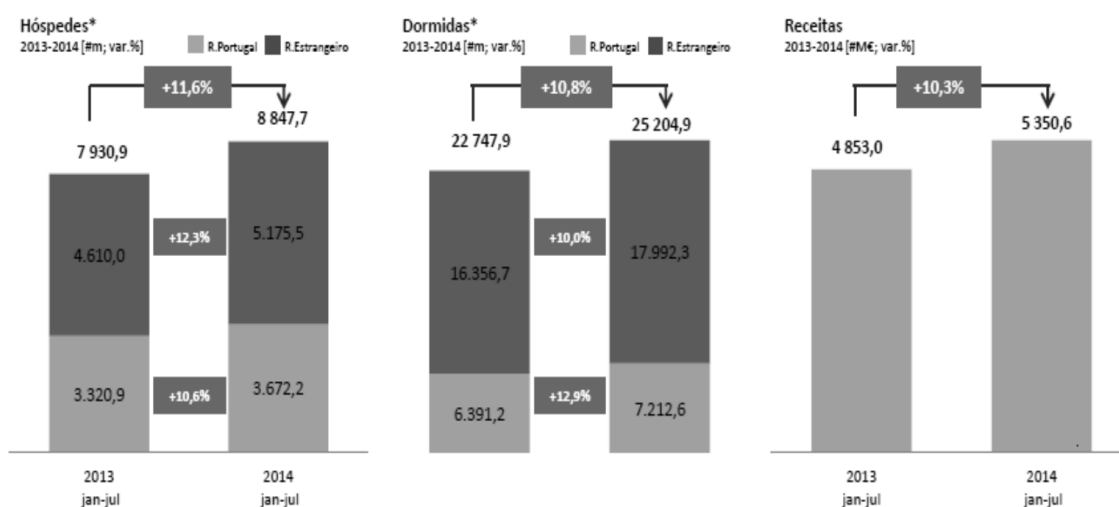


Fonte: Nunes (2015).

A figura anterior mostra como têm crescido os números do turismo de ano para ano, em 2014 os hóspedes aumentaram perto de 2 milhões, as dormidas perto de 5 milhões e as receitas turísticas ultrapassaram os 10 milhões de euros. Adolfo Mesquita Nunes salienta que temos condições para continuar a crescer acima da média dos principais concorrentes, os números demonstram que o trabalho estratégico tem sido bem feito e planeado ao longo do tempo e, principalmente, com a ajuda do setor privado (e.g. Nunes, 2015, Oliveira, 2014).

Opinião partilhada pelo Ministro da Economia, António Pires de Lima, impressionado pelos números do turismo e pelo seu papel decisivo na recuperação económica do país, apresentando como exemplo para a criação de emprego, segundo o Ministro, dos 100 mil postos de trabalho criados ao longo do ano 2014, 30% foram no sector turístico (Lima, 2014). Pretende fazer do setor um ativo ainda mais rentável para a economia do país, é preciso continuar na rota empreendedora e que sejam cumpridos princípios definidos no novo plano para o setor, o Turismo 2020 (Lima, 2015). Outro dado a salientar, e que foi referido pelo Presidente do Turismo de Portugal, João Cotrim de Figueiredo, numa conferência para a imprensa estrangeira, é o de que as receitas dos turistas aumentaram entre janeiro e julho de 2014 em relação ao período homólogo (Figueiredo, 2014), facto que advém não só do mercado externo mas também do mercado interno, aliás as dormidas até aumentaram mais no mercado interno, turistas internos (12,9%), dados confirmados pelo Ministro da Economia (Lima, 2014), conforme se mostra na figura 22.

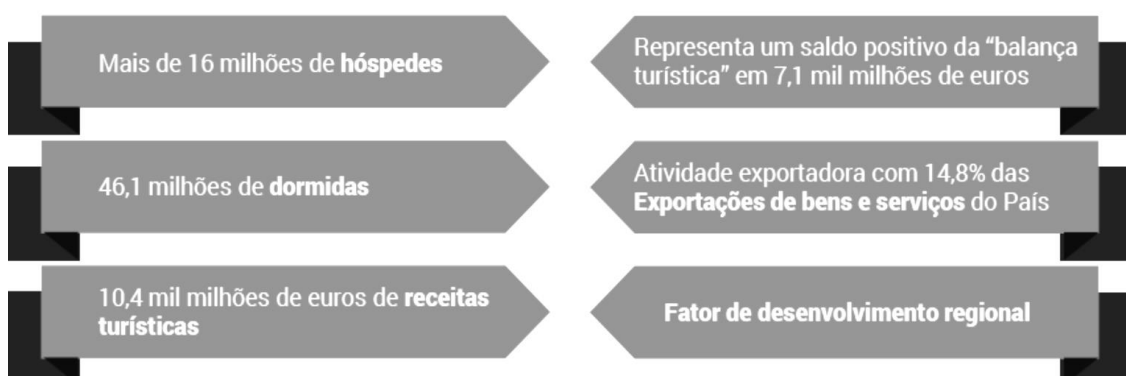
Figura 22: Ganhos com turistas entre Janeiro e Julho de 2014



Fonte: Figueiredo (2014).

O turismo contribui assim, de forma significativa para o Produto Interno Bruto (PIB), para o crescimento das exportações e para a criação de emprego em Portugal (e.g. Vieira, 2007, Lima, 2014), os dados de 2014 refletem esta ideia (figura 23).

Figura 23: Números do turismo em Portugal ano 2014



Fonte: Fazenda (2015).

A previsão para 2015 é ainda mais favorável, as receitas cresceram mais 12% até maio de 2015, Lima (2015) espera bater um novo recorde, isto é, superar os 17 milhões de turistas. Para o Turismo de Portugal a taxa de crescimento estimada para o setor de turismo em 2015 é de 19,8%, que deverá dar um contributo de 8.000 milhões de euros para a balança comercial portuguesa. Pretende-se ultrapassar igualmente a concorrência, atualmente Portugal ocupa a 15.^a posição do ranking da competitividade, o Ministro da Economia espera até 2020 que Portugal entre no TOP 10; *"queremos turistas viciados em Portugal"* (Lima, 2015, p. 1).

Para que tal aconteça, Figueiredo (2014) refere que é preciso promover e estimular a procura turística, investindo na promoção *online*, nas feiras, na imprensa internacional e nos *opinion leaders*. Deve-se igualmente alinhar a oferta turística com a estratégia geral de crescimento

nacional: eficiência coletiva, estimular parcerias (setor privado, entidades públicas, entidades internacionais, sistema científico, empreendedores), otimizar a utilização dos fundos comunitários e alinhar com o Turismo 2020, posicionar Portugal como “*startup hub do turismo na Europa*” (Figueiredo, 2014, p. 17). É necessária uma estratégia mais profunda, específica, que chegue às várias regiões nacionais, é importante conhecer qual o valor que cada uma pode acrescentar: os produtos típicos, a beleza natural, a gastronomia, as unidades hoteleiras. As regiões, cidades devem desenvolver planos de marketing, marcas fortes para se promover a um determinado público-alvo (Costa & Azevedo, 2014), aprofundamos de seguida o estudo à região Norte de Portugal e às suas unidades hoteleiras.

4.3. Unidades hoteleiras do Norte de Portugal

As entidades regionais vocacionadas para o turismo têm como principal objetivo desenvolver as suas cidades e comunidades, para conseguir tirar proveito das suas vantagens competitivas, da globalização mundial e principalmente do forte crescimento no setor (Oliveira, 2014). Conseguir articular os pequenos e grandes projetos com diferenças, mas relacionados entre si, deve-se promover a qualificação, o reforço da competitividade do país e das suas regiões, refere Fazenda (2015). Ponte (2013) salienta que a preservação do património, os valores culturais que identifiquem a região, a requalificação dos recursos humanos e a expansão das redes de alojamento são fatores críticos de sucesso para as regiões.

Focamos este trabalho na região Norte de Portugal, segundo Costa & Azevedo (2014) através do seu estudo realizado sobre as marcas de destino, *destination branding* e qual o papel dos *stakeholders* da região do Douro, consideram que a população desta região têm uma atitude positiva em relação à sua marca, que contribui para que a felicidade impere na região e que seja transmitida a todos os visitantes, turistas e a torne num destino único. Como pontos de interesse a região do Norte tem uma grande diversidade, destacando-se a cidade do Porto, os vinhos, o património mundial, os parques naturais, as paisagens e termas e as tradições e artesanato (e.g. Fazenda, 2015, Oliveira, 2014, Ponte, 2013, Costa & Azevedo, 2014).

Deve-se salientar igualmente, o papel do estado Português que tem dado um forte apoio às regiões através de programas já mencionados anteriormente (QREN/PENT e Turismo 2020), permitindo aos investidores privados encontrar formas de financiar os seus projetos, referir que não procuram fazer a diferença pelo preço baixo mas antes por uma estratégia de qualidade e inovação do destino nacional, regional e local (Ponte, 2013). Em contraste, Oliveira (2014) conclui que as entidades que desenvolvem o Norte de Portugal não estão alinhadas, que existem equívocos em relação à marca local e a inexistência de uma visão de longo prazo.

Com o aumento regular do turismo ao longo dos tempos houve igualmente um aumento das unidades hoteleiras, as regiões mais favorecidas em 2005 com metade do alojamento eram a Madeira, Lisboa e o Algarve, empregavam 45 114 trabalhadores, quase metade em Lisboa e no Algarve (Vieira, 2007). A região Norte denotando uma grande diferença para as zonas atrás

referidas, teve durante o período dos fundos comunitários QREN/PENT (2007-2013) um grande foco por parte dos decisores na aplicação dos fundos, permitiu um maior investimento por parte dos privados em projetos que acrescentassem valor à região conforme demonstra a figura 24.

Figura 24: Investimento Privado no turismo QREN 2007-2013



Fonte: Fazenda (2015).

A figura anterior mostra como a região do Norte teve o maior investimento privado para projetos relacionados com o turismo entre 2007-2013, aproximadamente 515 milhões de €, correspondendo a 35,2% do mesmo, tendo sido aprovados 228 projetos ligados ao setor turístico. Desses, 389.726,6 milhões de € (75,7%) do investimento foi feito em alojamento hoteleiro (69,3%) e turismo rural (6,4%), aumentando significativamente as dormidas na região. Foi realizado este elevado investimento para que a região Norte pudesse dar resposta ao aumento significativo da chegada de turistas e que aproximasse a região, a Lisboa, Algarve e Madeira no que diz respeito ao número de unidades hoteleiras (Vieira, 2007), números confirmados e apresentados pelo turismo de Portugal na figura abaixo.

Tabela 10: Estabelecimentos hoteleiros no Norte 2005-2014

Tipologias	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hotéis	118	122	127	136	141	163	205	250	258	274
5*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	7	7	10	13	14	14
4*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	49	56	64	71	71	76
3*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	50	55	62	76	80	85
2* e 1*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	35	45	69	90	93	99
Hotéis-Apartamentos	3	4	4	5	5	5	5	7	7	6
Pousadas	10	10	10	11	10	11	11	10	8	8
Alojamentos Turísticos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Apartamentos Turísticos	11	10	10	13	9	9	10	13	12	13
Outros	307	305	309	299	284	252	221	182	164	156
Total Global	450	452	461	465	450	441	453	463	450	459

Fonte: Turismo de Portugal (2015).

A tabela 10 é interessante para compreender a aposta no turismo de qualidade por parte da região, em 2005 existiam 450 estabelecimentos hoteleiros, com 118 hotéis e um número elevado (307) de outros alojamentos (pensões, residenciais). Em 2014, os hotéis quase

triplicaram chegando aos 274, enquanto os outros alojamentos desceram para 156 (Vieira, 2007). Houve assim um aumento muito significativo de camas disponíveis nas unidades hoteleiras da região Norte, podemos concluir que os hotéis tem uma maior capacidade de adquirir camas do que as pensões e residenciais (outros alojamentos). Segundo dados do Turismo de Portugal e comparando, os números de 2005 com os de 2014, quase se duplicou o números de camas, tendência que vai também ao encontro do investimento efetuado no turismo de qualidade. Demonstra-o os hotéis de 4 estrelas, são os que tem uma maior disponibilidade de camas conforme demonstra a figura seguinte.

Figura 25: Capacidade de camas no Norte de Portugal 2005-2014

Tipologias	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hotéis	18.926	19.306	20.068	22.677	23.347	24.662	27.881	30.936	31.991	34.136
5*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	2.728	2.668	3.284	3.976	3.714	3.795
4*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	10.242	11.037	11.756	12.025	12.241	12.881
3*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	6.220	6.369	6.862	7.883	8.792	9.904
2* e 1*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	4.157	4.588	5.979	7.052	7.244	7.556

Fonte: Turismo de Portugal, (2015).

Outro dado importante que importa destacar é a nacionalidade dos turistas que visitam e dormem no Norte de Portugal. Em 2013, foram 4.344.000, segundo dados do INE (2014), percebendo-se que quem dorme mais nas unidades hoteleiras são turistas oriundos de outros países, 2.333.000 de Espanha, França e Brasil, contra 2.010.000 residentes em Portugal (tabela 11).

Tabela 11: Total de dormidas das unidades hoteleiras do Norte de Portugal 2013

2013													Unidade: 10 ³
NUTS e Países de Residência	TOTAL	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
HOTELARIA													
NORTE	4 344,0	182,8	208,1	296,6	312,6	409,8	429,6	455,6	617,2	495,2	411,8	274,0	251,0
PORTUGAL	2 010,8	105,7	118,5	152,6	141,2	162,4	192,5	192,6	277,8	202,1	176,0	141,3	148,0
ESTRANGEIRO	2 333,2	77,1	89,6	144,0	171,4	247,4	237,0	263,0	339,3	293,0	235,8	132,6	103,0

Fonte: INE (2014).

Estes números permitem uma melhor compreensão por parte dos gestores das unidades hoteleiras, conseguem conhecer os seus principais clientes e planear as melhores estratégias para os atrair e receber da melhor forma, contribuição importante para o sucesso turístico do destino (Costa & Azevedo, 2014). Neste ponto as unidades hoteleiras têm um papel fundamental: saber quais as mais-valias da região e o que podem oferecer, entender os clientes, as suas vontades, desejos, conseguem compreender a sua envolvente e podem

formar os seus colaboradores para uma recepção de excelência aos turistas que os visitam, sejam internos ou externos.

Desde 2004 que o número de colaboradores das unidades hoteleiras da região do Norte tem aumentado, denotando-se um pequeno decréscimo de 2012 para 2013 (-3%). Outro dado importante a salientar e que interessa para este estudo é que a maior parte dos empregados estão a desempenhar funções nos hotéis (figura 28).

Figura 26: Pessoal ao serviço das unidades hoteleiras na zona Norte 2004-2013

Tipologias	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Hotéis	3.153	3.393	3.530	3.536	3.736	3.931	4.034	4.586	4.811	4.678
5*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	888	855	1.018	1.169	1.110
4*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1.695	1.737	1.984	1.843	1.814
3*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	894	912	928	1.071	1.066
2* e 1*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	454	530	656	728	688
Hotéis-Apartamentos	63	131	118	127	122	147	155
Pousadas	...	272	257	241	244	209	247	231	257	225
Aldeamentos Turísticos
Apartamentos Turísticos	39	26	23	34	40	33	32	45	71	55
Outros
Total Global	5.135	5.537	5.685	5.776	5.870	5.890	5.851	6.139	6.069	5.787

Fonte: Turismo de Portugal (2015).

Com o aumento de turistas, da construção de novas unidades hoteleiras e do crescente aumento de colaboradores, o papel da GRH torna-se extremamente importante para retirar o melhor partido das pessoas. Só com pessoas qualificadas, com formação adequada, as unidades hoteleiras conseguirão atingir patamares de excelência e contar com os melhores recursos humanos nacionais e internacionais. Exige-se ao gestor de RH que conheça o seu mercado de trabalho interno e que igualmente tenha capacidade para entender as boas práticas na GIRH.

Esta é, aliás, uma preocupação do presidente do Turismo de Portugal, Fazenda (2015) que pretende realizar programas de qualificação e formação de Recursos Humanos para o turismo. Estes programas desejam envolver várias instituições (nacionais e internacionais), que vai permitir detetar as fraquezas do setor, as necessidades, e entender quais as oportunidades para se trabalhar em conjunto e aproveitar os recursos disponíveis pelas várias unidades hoteleiras das diferentes zonas.

Visão partilhada por Figueiredo (2014) que refere a necessidade de criar novos modelos de gestão em todos os *stakeholders* ligados ao setor turístico, a sustentabilidade das escolas de hotelaria e turismo alinhando-as com as necessidades identificadas pelas empresas e enquadrar igualmente com as prioridades do Fundo Social Europeu, uma reorganização da rede escolar. Existe uma grande necessidade de formar todos os colaboradores (antigos) da área do turismo em línguas estrangeiras principalmente o Inglês, desenvolver parcerias entre

empresas, escolas e regiões tendo como finalidade, a investigação aplicada ao turismo e compreender as boas práticas identificadas nas empresas de sucesso a atuar na região, no país e no mundo.

A compreensão destes fatores por todos os intervenientes permitirá desenvolver as unidades hoteleiras, os seus colaboradores e as regiões (Vieira, 2007), para continuar a trilhar um caminho de aposta na qualidade e no sucesso, conforme demonstra os números seguintes relativos a 2013, das unidades hoteleiras do Norte de Portugal:

1. +19,2% de dormidas totais;
2. +19,9% de dormidas nacionais;
3. +15,3% de hóspedes totais;
4. +16,9% de hóspedes estrangeiros;
5. 20,5% de proveitos

Fonte: (Turismo de Portugal, 2014).

Este trabalho pretende dar um contributo positivo para a continuação do crescimento dos números anteriores, e se possa compreender quais as práticas de RH utilizadas pelas unidades hoteleiras da região Norte de Portugal. Paralelamente, pretende-se encontrar as melhores práticas de RH, desejadas pelos seus gestores para implementar e conseguir retirar o máximo partido, do fator produtivo mais importante do setor, as pessoas.

Capítulo 5 – Metodologia de Investigação

5.1. Objetivos de Investigação

Este estudo tem como objetivo fundamental compreender quais as boas práticas na gestão de RH das unidades hoteleiras do Norte de Portugal. Segundo Sousa & Baptista (2011), o objetivo geral deve indicar sempre qual a principal intenção de um projeto, o que pretende atingir no curto prazo e não se restringindo no tempo, como referem, não deve ser visto como um fim em si mesmo.

Surge ainda com a necessidade de concretizar objetivos específicos, para demonstrar a operacionalidade do objetivo geral, pretende-se com este trabalho no curto prazo, atingir objetivos quantificáveis e específicos e assim não dar lugar a interpretações ambíguas. Surgem assim vários constructos que se pretendem claros, concretos e que não fujam ao tema principal.

Esta investigação empírica permitiu após uma revisão da literatura, o desenvolvimento de um marco teórico e que pressupõe se transite para um estudo empírico, geralmente designado de “trabalho de campo” (Hill & Hill, 2000), estabelecendo assim uma ligação entre a teoria e a prática. Pretende-se fundamentalmente explicar, num determinado momento, qual as boas práticas na GRH para as unidades hoteleiras do Norte de Portugal e a sua mais-valia para todos os *stakeholders*.

5.2. Metodologia

A estratégia seguida neste estudo centrou-se na recolha de dados com a utilização do método de investigação quantitativa. Sabia-se qual o objetivo a atingir, quais os dados, indicadores e tendências a observar e qual a recolha quantificável de variáveis a partir de uma amostra populacional (Sousa & Baptista, 2011), as unidades hoteleiras do Norte de Portugal. O processo de investigação foi dedutivo, partindo-se da teoria existente para chegar a dados novos e concretos, os resultados empíricos e perceber qual a causa-efeito inerente (Hill & Hill, 2000). Perante o estudo quantitativo existem princípios a seguir, questões a responder como demonstra a tabela 12.

Tabela 12: Elementos do estudo quantitativo

Princípio	Questão	Estudo quantitativo
Ontológico	Qual a natureza da realidade?	1. Realidade objetiva e singular 2. Independente do investigador 3. Independente de juízos de valor
Epistemológico	Qual a relação investigador-objeto?	1. Investigador é independente do objeto
Retórico	Qual a linguagem utilizada?	1. Formal 2. Baseada em definições 3. Impessoal 4. Uso de terminologia definida: técnica, relação, comparação
Metodológico	Qual o processo de investigação?	1. Processo dedutivo 2. Causa-efeito 3. Descontextualizado 4. Generalizável 5. Preciso e fiável através da validade científica

Fonte: Creswell (1994).

Sousa & Baptista (2011) indicam que numa investigação através do método quantitativo existe uma pré-definição das hipóteses, das variáveis e do projeto de investigação, nesta perspetiva a validade dos resultados é baseado no controlo conceptual e técnico de todas as variáveis do estudo. Apresenta como principal vantagem o conhecimento antecipado de investigações realizadas anteriormente, analisando e integrando alguns dos seus resultados. Como principal desvantagem não conseguir controlar as variáveis independentes, situação que não se coloca neste trabalho, não houve formulação de hipóteses.

Resolveu-se utilizar um estudo exploratório, descritivo e transversal, pelo fato de se ajustar aos objetivos pretendidos, encontrar relações entre as variáveis e testar um modelo conceptual previamente definido, o questionário das melhores práticas na GIRH de Geringer, Frayne, & Milliman (2002). Justifica-se ainda, quando os propósitos da investigação estão relacionados com a observação de fenómenos.

5.3. Instrumento de medida e recolha de dados

O instrumento de investigação utilizado foi o inquérito por questionário, fonte de pesquisa primário, o qual para Sousa & Baptista (2011) tem como principal objetivo a recolha de informações, que se baseia fundamentalmente na inquirição de um grupo representativo da população alvo, no presente estudo as unidades hoteleiras do norte de Portugal. Compreende uma série de questões tendentes à recolha de informação sobre a GRH e sobre as empresas, concorrendo para o tema principal deste trabalho. O questionário permite ainda recolher amostras de conhecimentos, comportamentos, atitudes e valores, referem os mesmos autores.

O questionário escolhido das melhores práticas na GIRH de Geringer, Frayne, & Milliman, (2002) vai ao encontro do principal objetivo desta investigação e da revisão bibliográfica efetuada no capítulo 1, sobre as práticas de RH. Conseguiu-se compreender quais eram as boas práticas a ser utilizadas na GRH, cruzou-se essa informação teórica com as variáveis apresentadas no questionário, com o intuito de as apresentar aos gestores das unidades hoteleiras do norte de Portugal e chegar assim, às boas práticas.

Este tipo de investigação tem vantagens e desvantagens, segundo Quivy & Campenhoudt (2005), apresentam como vantagem: uma grande quantidade na recolha de dados, como são uniformizados facilitam a comparação entre si, por outro lado, possibilitam uma generalização dos dados obtidos. Quanto às desvantagens: a superficialidade das respostas devido às questões padronizadas, como são respostas individuais leva à perda de relações sociais entre os inquiridos e a dificuldade em controlar o tempo de resposta.

Após a escolha do questionário como forma de pesquisa, a recolha dos dados foi operacionalizada através de correio eletrónico, inquérito *on-line* (Sousa & Baptista, 2011). O questionário foi elaborado no *Google Drive*, simultaneamente foi criada uma hiperligação do questionário e enviada por *email*.

5.4. Estrutura do inquérito por questionário

Este questionário (apêndice I) numa primeira fase foi transcrito para português, numa segunda fase foi estruturado para ir ao encontro da necessidade desta investigação. Ajustou-se o mesmo aos parâmetros essenciais com intuito de conseguir atingir os objetivos propostos, e indo igualmente ao encontro e desejo dos seus autores, de o adaptar à sociedade, cultura e organizações em estudo (Geringer, Frayne, & Milliman, 2002).

Houve igualmente uma preocupação de apresentar o questionário a especialistas da área de RH, compreender quais os pontos que estavam menos claros e precisavam ser esclarecidos para que os inquiridos o compreendessem de forma clara e não suscitasse dúvidas. Sousa & Baptista (2011) referem-se a esta fase como um pré-teste, que permite confirmar se o questionário pode ser aplicável com êxito e dar uma resposta efetiva às necessidades levantadas pelo investigador. Foi aplicado a 5 ex-colegas de turma da licenciatura de GRH, identificaram-se as questões menos claras e fez-se a devida alteração para que não levantasse qualquer tipo de dúvida aos gestores.

O questionário foi assim estruturado segundo o proposto por Geringer, Frayne, & Milliman, (2002), o qual já tinha sido aplicado em vários países por todo o mundo, com o objetivo de estudar as melhores práticas de RH internacionais. Os autores consideram importante a GRH para que as empresas alcancem o sucesso e tenham uma vantagem competitiva. É necessário adquirir um conhecimento global das melhores práticas na GRH, num ambiente de constante mudança e de um trabalho cada vez mais global. Os principais objetivos dos autores foi criar um questionário que pudesse ser aplicado em vários contextos sociais, culturais e organizacionais. Devia-se, por isso, ter em atenção que existem fatores heterogéneos e que não vão ser aplicados em todos (países, setores, culturas) da mesma forma.

O questionário é do tipo misto, composto por 81 questões fechadas e 2 abertas, uma das quais para inserir a data de realização. Das questões fechadas, todas de resposta única, 9 de escala nominal, 2 questões de filtro e em 70 questões de escala ordinal. Destas 70 utilizou-se uma

escala de Likert de 5 pontos em 68, e em 2 questões de 6 pontos, de salientar que nenhuma questão era de carácter obrigatório.

A estrutura do questionário é composta por sete secções: informação pessoal, da empresa, do tipo de gestão, a GRH, a satisfação com o emprego/empresa, práticas de RH (R&S, Formação, Avaliação de Desempenho, Remuneração, Liderança, Comunicação) e uma avaliação global. Uma particularidade do questionário é que existem seis subclasses de perguntas, referentes às práticas de RH, pretende-se com elas, recolher informação sobre por um lado, o que a empresa faz, e por outro lado, o que devia fazer.

Resolveu-se seguir esta perspetiva criando-se as sete secções de perguntas: a secção 1) é relativa à informação pessoal do gestor, idade, escolaridade, género, há quanto tempo está na empresa e qual a sua função. A secção 2) diz respeito à empresa, quantos colaboradores tem, se são sindicalizados, qual a sua situação atual, quais os fatores críticos de sucesso (duma listagem de 17 pontos indicar a sua importância) e na última questão da classe pretende-se compreender qual a perspetiva do gestor sobre o ambiente de negócios da empresa (de 5 pontos deve indicar se concorda ou discorda).

Na secção 3) pretende-se compreender qual o tipo de gestão que mais gostaria de aplicar (4 tipos), qual o tipo de gestor que mais se assemelha com ele e se no ambiente de trabalho os colaboradores se podem expressar livremente. A secção 4) diz respeito à GRH da organização, se tem departamento e se responder sim deve responder a 5 questões e indicar se concorda e discorda, na secção 5) questiona-se sobre o grau de satisfação com a organização em 7 pontos específicos.

A secção 6) centra-se nas práticas de RH da organização colocam-se aproximadamente 10 questões sobre diversos pontos, na subsecção 1) trata do R&S, se a empresa faz (coloca em prática) e/ou deveria fazer. Na subsecção 2), que tem a mesma estrutura da anterior, diz respeito à Formação e desenvolvimento, assim como a subsecção 3) referente à Avaliação de Desempenho e a subsecção 4) a Remuneração, a subsecção 5) diz respeito à Liderança e a 6) à Comunicação, obedecem igualmente à estrutura anteriormente descrita. O questionário termina com a secção 7) onde é pedido que se faça uma avaliação global sobre 12 parâmetros.

Em seguida apresenta-se a operacionalização do modelo teórico, serão analisadas as características de cada variável, apresentadas para medir cada constructo.

5.5. Operacionalização e medida das variáveis

A elaboração das boas práticas de GRH conforme referido no capítulo 2, implica compreender e desenvolver várias dimensões para cada um dos constructos entre elas: o “Recrutamento e Seleção”, “Formação e Desenvolvimento”, “Avaliação de Desempenho”, “Remuneração”, além das práticas de RH, é importante compreender igualmente o tipo de “Liderança” e a “Comunicação”, pilares fundamentais para a implementação e gestão das práticas de RH.

Rodrigues (2014) refere que a GRH tem em linha de conta o processo de planear, organizar, conduzir e controlar o suprimento (R&S), desenvolvimento (formação), remuneração, avaliação de desempenho, retenção (bem-estar, gestão da comunicação) dos colaboradores e assim alcançar os objetivos pessoais, organizacionais e sociais de forma eficaz e eficiente.

Os constructos considerados acima resultam principalmente do questionário elaborado pelos seus autores, Geringer, Frayne, & Milliman, (2002), mas também da nossa pesquisa teórica realizada ao longo da presente investigação, onde vários autores consideram estas práticas, o tipo de liderança e a comunicação como fundamentais para a GRH e que seguindo os seus princípios base, as empresas obtêm dos seus colaboradores, desempenhos de excelência (Palma, 2012) e os vão diferenciar num mercado ultra competitivo. De seguida explica-se cada constructo e quais as variáveis colocadas no questionário final.

5.5.1. Recrutamento e Seleção

Este constructo é considerado por muitos autores (eg. Cardoso 2010, Moreno 2012, Sousa et al. 2006) como uma prática de RH fundamental, a empresa precisa de atrair os melhores talentos do mercado para conseguir ter uma vantagem competitiva para os seus concorrentes. Cunha et al. (2010) refere que é preciso atrair, recrutar pessoas capazes de desempenhar funções existentes na organização de uma forma eficaz e que sejam eficientes, considera a selecção, como o processo de escolha do futuro colaborador. Para (Robbins, 2008), todos os gestores e diretores dos departamentos a contratar devem estar envolvidos no processo de R&S. Este processo só termina quando o colaborador está integrado na organização, quando o acolhimento é efetuado de forma sustentável e permita que o novo colaborador desempenhe as suas funções de forma segura, clara e plena (Cardoso, 2010).

Considerado um processo realmente importante para a organização, as variáveis colocadas no questionário vão ao encontro da necessidade do gestor de RH ter a possibilidade de escolher os melhores: quem faz o R&S; se a escolha se enquadra na cultura, nos valores organizacionais; na comprovação das competências para desempenhar a vaga existente; até à opinião de todos os envolvidos na respetiva contratação (tabela 13).

Tabela 13: Escala R&S

Autores	Variáveis
(Geringer, Frayne, & Milliman, 2002)	1.6.1. Utiliza uma pessoa especializada para realizar o R&S
	1.6.2. Utiliza a entrevista pessoal
	1.6.3. A escolha da pessoa está em sintonia com as características da cultura organizacional e do grupo
	1.6.4. Realiza um teste de emprego onde a pessoa tem de demonstrar as suas habilidades, competências
	1.6.5. Acredita que a pessoa vai permanecer na empresa
	1.6.6. A pessoa tem de comprovar a experiência profissional (trabalhos semelhantes e anteriores)
	1.6.7. Analisa o potencial da pessoa, se é capaz de desempenhar um bom trabalho
	1.6.8. Preocupação na interiorização dos valores da empresa pela pessoa e de que forma realiza as suas funções
	1.6.9. Procura opinião dos colegas de trabalho sobre a contratação

Utilizamos uma escala de Likert de 5 pontos, que começa em “raramente” (1) e termina em “sempre” (5), pretende-se num primeiro momento compreender o que a empresa faz, num segundo como deveria fazer.

5.5.2. Formação e Desenvolvimento

A formação e desenvolvimento é um constructo que vai permitir compreender de que forma as organizações disponibilizam aos seus colaboradores novas formas de atuar, de aperfeiçoar os seus conhecimentos e de desenvolver as suas competências. Segundo (Ceitil, 2008) a formação e aprendizagem não são indissociáveis, permitem antes juntar as duas perspetivas (colaborador e empresa) e desenvolver as competências dos colaboradores da organização, aperfeiçoa os seus desempenhos nas funções atuais ou em funções futuras.

No atual contexto de mudança, a formação e o desenvolvimento permite às empresas ter os seus colaboradores a par das últimas tendências de mercado, segundo (Sousa et al., 2006), num contexto altamente competitivo exige-se que as empresas aprendam a lidar rapidamente com as condições da sua envolvente, para isso necessitam de introduzir alterações na sua estruturação e funcionamento interno. As empresas dão assim maior ênfase à aprendizagem organizacional, à inovação, à comunicação e à própria cultura organizacional, variáveis que se pretendem medir com este constructo.

Compreender de que forma variáveis como: o desenvolvimento e aperfeiçoamento das habilidades técnicas; o solucionar de mau desempenho dos colaboradores; a compreensão do negócio, do acolhimento e do trabalho em equipa; permite fomentar a polivalência, são capazes de ser uma mais-valia para as organizações, os seus colaboradores e clientes. A tabela 14 mostra as questões colocadas.

Tabela 14: Escala Formação e Desenvolvimento

Autores	Variáveis
(Geringer, Frayne, & Milliman, 2002)	1.7.1. Fornecer uma recompensa aos colaboradores
	1.7.2. Melhora as habilidades nos trabalhos técnicos
	1.7.3. Melhora as habilidades interpessoais entre os colaboradores (ex. como se relacionam)
	1.7.4. Soluciona o mau desempenho dos colaboradores
	1.7.5. Prepara os colaboradores para futuros trabalhos atribuídos
	1.7.6. Prepara o trabalho de equipa na organização
	1.7.7. Oferece formação aos funcionários que começam a trabalhar na empresa
	1.7.8. Ajuda os colaboradores a compreender o negócio (ex. conhecer os concorrentes, novas tecnologias)
	1.7.9. Fornecer aos colaboradores as habilidades necessárias para fazer vários trabalhos e não apenas um específico
	1.7.10. Ensina aos colaboradores os valores da empresa e formas de realizar as tarefas

Foi igualmente utilizada a escala de Likert de 5 pontos, como no constructo anterior, foi pedido também primeiro o que a empresa faz e depois o que deveria fazer.

5.5.3. Avaliação de Desempenho

Não se deve utilizar a avaliação de desempenho para premiar ou punir os colaboradores em função do seu desempenho, pretende-se que seja um sistema construído pela positiva, com intuito de medir e melhorar a produtividade do colaborador, de forma sustentada e gradual (Camara 2012). A avaliação do trabalho é um processo informal, que ocorre sempre e a todo o momento, segundo Robbins (2008) quando se obtém *feedback* de várias fontes, a fiabilidade da avaliação de desempenho aumenta.

Importante que o colaborador e a organização compreendam quais são os verdadeiros objetivos da avaliação de desempenho (Fernandes & Caetano, 2007), quais os instrumentos a utilizar e os seus procedimentos. Considerada uma ferramenta de gestão que deve estar ao serviço e desenvolvimento dos colaboradores e da organização (Tavares, 2010), permite melhorar o desempenho do colaborador e consequentemente a melhoria do desempenho da organização.

A avaliação de desempenho consegue identificar os pontos fracos dos colaboradores e desenvolve-los, permite também adequar a remuneração ao desempenho, permite um *feedback* real e honesto de todas as partes, oportunidade de promoção. É neste contexto que o constructo da avaliação de desempenho pretende identificar, utilizando as variáveis da tabela seguinte.

Tabela 15: Escala Avaliação de Desempenho

Autores	Variáveis
(Geringer, Frayne, & Milliman, 2002)	1.8.1. Determina a remuneração adequada ao titular da função (mediante o seu desempenho)
	1.8.2. Regista o desempenho dos colaboradores
	1.8.3. Planos e atividades de desenvolvimento do colaborador (ex. formação, novas funções)
	1.8.4. Administração salarial
	1.8.5. Reconhece os colaboradores pelo trabalho bem feito
	1.8.6. Divulga aos colaboradores formas específicas para melhorar o seu desempenho
	1.8.7. Discute o ponto de vista do colaborador
	1.8.8. Avalia os resultados obtidos pelo colaborador
	1.8.9. Identifica os pontos fortes e fracos do colaborador
	1.8.10. Permite ao colaborador expressar os seus sentimentos
	1.8.11. Determina a possibilidade de promoção do colaborador

Neste constructo utilizou-se igualmente a escala de Likert de 5 pontos e com as mesmas características dos anteriores.

5.5.4. Remuneração

Um sistema de recompensas é considerado um tema controverso para as organizações (Camara, 2014), não deve ser opaco, deve ter uma comunicação aberta, clara e sem segredo, tem de perseguir e atingir os seguintes objectivos: atrair, reter e motivar os melhores colaboradores; deve ser sustentável financeiramente (médio prazo); olhado como justo por todos os colaboradores. Os meios de recompensa têm de ser eficazes, alinhados com a estratégia da organização e ser bem aceites pelos colaboradores. Considerando como um sistema justo (Tavares, 2010), deve ser dividido em recompensas extrínsecas (materiais) e intrínsecas (não materiais), (Sousa et al., 2006).

Além da equidade interna, outro fator importante com o sistema de remunerações é o de compreender as políticas remuneratórias do mercado (principalmente dos concorrentes), para evitar a fuga dos melhores colaboradores, Cunha et al., (2010) refere ainda que a remuneração deve ser dividida em fixa, variável e de benefícios (compensação indirecta). O constructo da remuneração pretende assim compreender: a existência de pagamento de incentivos pelos resultados alcançados; quais os benefícios (não materiais); quais as componentes para os aumentos salariais (antiguidade); compreender a existência de discrepância entre os salários (tabela 12).

Tabela 16: Escala Remuneração

Autores	Variáveis
(Geringer, Frayne, & Milliman, 2002)	1.9.1. Pagar incentivos pelos resultados alcançados são uma prática da estratégia de remuneração da organização
	1.9.2. Os benefícios (não materiais) são parte importante da totalidade da remuneração
	1.9.3. Na organização parte da remuneração do colaborador depende do desempenho do grupo/organização e dos objetivos alcançados
	1.9.4. As políticas de remuneração reconhecem que os resultados de longo prazo são mais importantes que os de curto prazo
	1.9.5. A antiguidade do colaborador não entra nas decisões salariais
	1.9.6. Paga incentivos ao colaborador que aplica a sua força de trabalho para os ganhos totais da organização
	1.9.7. O conjunto de benefícios dos colaboradores é muito generoso comparado com o que podia ser
	1.9.8. O sistema de pagamento da organização tem uma orientação futurista. Centra a atenção do colaborador nos objetivos de longo prazo
	1.9.9. Na empresa os aumentos salariais são determinados, principalmente, pelo desempenho do colaborador. Existe uma grande diversidade de remuneração entre baixo desempenho e elevado desempenho numa determinada função

Mesma escala e características dos anteriores.

5.5.5. Liderança

Considerado o motor de qualquer organização (Palma, 2012), a liderança é um processo de influência, em que o líder e os colaboradores interagem e se influenciam mutuamente. Como tema controverso que é, a liderança muitas vezes é confundida com gestão, para Cunha et al., (2007), fora do contexto da investigação presume-se que a liderança é um processo mais emocional do que a gestão (mais racional). As organizações necessitam de uma liderança transformacional, ou seja, um processo através do qual os líderes façam com que os seus seguidores se empenhem e ultrapassem os seus auto-interesses, principalmente os materiais, e se concentrem nos objectivos organizacionais. Ceitil (2008) refere quatro competências exigidas ao líder transformacional, são elas: 1) gerar carisma, 2) praticar uma liderança inspiracional, 2) fornecer estimulação intelectual e 4) demonstrar consideração individual.

Exige-se líderes capazes de se adaptar às mudanças constantes por um lado, e por outro que consigam passar uma imagem de segurança, confiança e persistência aos seus liderados. Segundo (Goleman, 2015) qualquer pessoa pode ser líder, basta para isso que desenvolva a sua inteligência emocional (autoconsciência, autogestão, empatia e competência social), refere que um líder deve utilizar vários estilos (autoritário, democrático, afiliativo e o *coaching*), tornando-se mais eficiente e flexível sempre que se afigurar necessário.

O líder tem um papel fundamental na atração e retenção de talentos (Palma, 2012), quando a organização se diferencia das suas concorrentes, através de uma imagem única e distinta, permite que os potenciais talentos tenham o desejo de lá trabalhar e de conhecer os seus líderes. Não é só as questões financeiras que contam para que se mantenham numa

organização, um ambiente de trabalho positivo, um bom inter-relacionamento, uma boa gestão das emoções e o sentido de coesão e entreajuda, faz com que os colaboradores queiram permanecer e ultrapassar-se constantemente. Conseguir inspirar as suas equipas e atingir patamares nunca antes conseguidos (superação), é o principal papel de um líder.

Neste constructo, consideraram-se importantes algumas variáveis: o líder coloca metas, é capaz de destacar os bons desempenhos, é acessível, ouve os colaboradores, faz avaliações justas. Variáveis que podemos analisar na tabela seguinte:

Tabela 17: Escala Liderança

Autores	Variáveis
(Geringer, Frayne, & Milliman, 2002)	1.10.1. O Líder define metas específicas para realizar
	1.10.2. Destaca os elevados padrões de desempenho
	1.10.3. Salienta a importância dos objetivos organizacionais
	1.10.4. É amigo e de fácil abordagem
	1.10.5. Gosta de reconhecer e recompensar o bom desempenho
	1.10.6. Salienta elevados padrões de desempenho para o grupo/ indivíduo
	1.10.7. Está disposto a ouvir os problemas dos colaboradores
	1.10.8. Trata os colaboradores com respeito
	1.10.9. Verifica tudo, o julgamento (opinião) individual não é confiável
	1.10.10. Quando os colaboradores fazem sugestões recebem uma avaliação justa

A escala e as características utilizadas foram iguais às anteriores.

5.5.6. Comunicação

A comunicação é compreendida como o “aparelho circulatório” da vida organizacional (Cunha et al., 2007), é fundamental para resolver muitos problemas internos e para aproveitar as oportunidades externas. Para Heitor (2012) o principal proveito da comunicação interna passa por desenvolver as relações entre as pessoas e a organização, comunicar tem de ter dois sentidos, implica sempre um retorno da mensagem. Possibilita igualmente, a definição de objetivos comuns, procedimentos, missão e valores, contribuindo para uma cultura organizacional comum e forte, o que leva a um maior empenho e envolvimento de todos os colaboradores. A comunicação interna, representa assim, uma importância crucial para desenvolver referências comuns a todos os colaboradores, na consolidação da identidade organizacional (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

É necessário considerar um sistema de informação com *feedback* (Tavares, 2010), os recetores dão uma resposta aos emissores, com a finalidade de uma intervenção e de transformar uma dada realidade. Alguns autores separam a *comunicação bi-direcional*, que permite sempre uma resposta, da *informação unidirecional*, que não implica uma resposta do receptor (e.g. Camara, Guerra, & Rodrigues, 2010, Tavares, 2010). Robbins (2008), considera

que muitos gestores ouvem (captam as vibrações do som) bem, mas não escutam (requer atenção, interpretação e relembra os estímulos sonoros), salienta que, quando os colaboradores estão atentos às contradições entre as palavras e ações dos seus gestores, acreditam mais nas ações do que no que dizem.

A comunicação não tem de ser compreendida como algo formal (oral e escrito), qualquer comportamento verbal ou não é comunicação (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2010), exige ainda uma ação continuada de consolidação de identidade e não é um processo estático. Neste constructo pretende-se compreender algumas destas variáveis, conforme demonstra a tabela seguinte.

Tabela 18: Escala Comunicação

Autores	Variáveis
(Geringer, Frayne, & Milliman, 2002)	1.11.1. A comunicação informal na empresa funciona melhor do que a formal
	1.11.2. O superior mostra apreço/respeito pelo meu trabalho
	1.11.3. Mostra confiança em mim
	1.11.4. Pergunta frequentemente a minha opinião e pede sugestões
	1.11.5. Dá informação, sugestão e feedback
	1.11.6. Os objetivos são comunicados e compreendidos claramente
	1.11.7. Tenho autonomia para tomar decisões
	1.11.8. Existe uma boa comunicação entre todos (departamentos, colaboradores)
	1.11.9. Precisa de consultar muitas pessoas antes de fazer alguma coisa
	1.11.10. Gestão participativa

Utilizamos novamente a mesma escala e características, passando de seguida a apresentar qual a nossa população, respetiva amostra e de que forma foram recolhidos os dados.

5.6. População, amostra e recolha de dados

A seleção da população definiu-se em sintonia com os objetivos do presente estudo, a necessidade de estudar um segmento de mercado que está em grande crescimento – Turismo (Turismo de Portugal, 2014). A escolha das unidades hoteleiras do Norte de Portugal deve-se ao grande crescimento do turismo (camas, dormidas e receitas) na região (Figueiredo, 2014) por um lado, por outro, devido ao significativo volume de investimentos alocados à região (Fazenda, 2015). Pelos fatos anteriormente descritos, é necessário ter os melhores colaboradores nestas organizações, para se diferenciarem e manterem na rota de um crescimento sustentável.

Para o efeito, utilizamos uma amostra de unidades hoteleiras (502 emails) facultada pelo Turismo do Porto e Norte de Portugal (TPNP), sediada em Viana do Castelo. Segundo Sousa & Batista (2011), era preferível analisar toda a população, a precisão dos resultados seria muito superior, mas como tal é impraticável, deve-se analisar uma amostra representativa, um

número restrito de pessoas corretamente escolhidas. Neste estudo pretendeu-se que a amostra tivesse características idênticas às da população e que fosse representativa, utilizou-se uma amostra não probabilística e por conveniência, os inquiridos foram facultados pelo TPNP. Considera-se assim a amostra subjetiva, que não foi calculada com precisão, foi o método escolhido por ser rápido, barato e de mais fácil acesso.

Segundos dados do Turismo de Portugal de 2014, são 459 estabelecimentos hoteleiros (Turismo de Portugal, 2015) na região do Norte. Todos os contactos (502 emails) fornecidos pelo TPNP foram contactados por correio eletrónico, com início no dia 13 de Maio de 2015. Durante aproximadamente um mês, enviou-se o questionário todas as semanas, conseguiu-se obter um maior número de respostas nos dias em que se enviava o questionário, importa referir, que em média foram rejeitados 85 *emails* por envio. Fechou-se definitivamente o questionário no dia 17 de Junho de 2015, com 52 respostas. Apresenta-se a tabela com o resumo global da aplicabilidade do questionário:

Tabela 19: Resumo dos dados adquiridos

Universo de análise: Unidades Hoteleiras do Norte de Portugal
Dimensão da população: 459 Estabelecimentos (2014); fonte: (Turismo de Portugal, 2015)
Dimensão da amostra inicial: 502 contactos (emails) de Estabelecimentos hoteleiros
Amostra rejeitada: 85 contactos (emails) enviados para trás com erro endereço
Dimensão da amostra total: 417 (emails)
Respostas válidas: 52 questionários preenchidos
Taxa de respostas: 11,33 %
Período de recolha de dados: 13 de maio 2015 a 17 de junho 2015

De seguida, apresenta-se a análise e interpretação dos resultados obtidos.

Capítulo 6 – Análise e Interpretação dos Resultados

6.1. Introdução

O presente capítulo pretende continuar com o processo de investigação empírica, realiza-se uma análise e interpretação dos resultados obtidos no questionário. Procede-se a uma seleção dos dados considerados mais importantes para o estudo: compreender quais as políticas de RH utilizadas pelas unidades hoteleiras do Norte de Portugal, na ótica dos seus gestores e quais as boas práticas de RH desejadas.

A análise dos diferentes constructos aliada ao conhecimento teórico e da realidade das empresas permitirá propor aos gestores das unidades hoteleiras, uma nova forma de ver o seu ativo mais importante, os seus colaboradores, para que juntos consigam atingir os objetivos gerais propostos. Como já foi referido, para conseguir continuar na senda do crescimento do turismo, as unidades hoteleiras precisam de conhecer as necessidades, os objetivos e as perspetivas dos seus colaboradores. É então fundamental, interpretar os dados obtidos das variáveis que consideramos importantes e fundamentais para o estudo. Para uma análise e interpretação de resultados mais real e fidedigna utilizamos a estatística descritiva, que procura sintetizar e apresentar de forma compreensível a informação fornecida pelo conjunto de dados obtidos. Marôco (2014), considera que após constituição da amostra corretamente, deve-se fazer a sua caracterização recorrendo à estatística descritiva.

O grande objetivo deste capítulo é efetuar uma análise descritiva dos dados recolhidos pelo questionário. Utilizou-se o *software SPSS Statistics*, versão 21, que permite uma utilização dos dados em diferentes formatos como por exemplo: gerar relatórios, calcular estatísticas descritivas, conduzir análises estatísticas complexas e elaborar gráficos (Hall, Neves, & Pereira, 2011). Utilizou-se especificamente este *software*, nos constructos considerados mais importantes para o desenvolvimento das boas práticas de RH, são eles: 1.6.1.) Recrutamento & Seleção, 1.7.1.) Formação e Desenvolvimento, 1.8.1.) Avaliação de Desempenho, 1.9.1.) Remuneração, 1.10.1.) Liderança e 1.11.1.) Comunicação, nos restantes utilizou-se a informação fornecida pelo *Google Drive*. De seguida faz-se a análise de fiabilidade do questionário e dos constructos mais importantes.

6.2. Análise de fiabilidade

Para conseguir verificar a fiabilidade da totalidade das variáveis estima-se a estabilidade e a consistência interna através do *Alfa (α) de Cronbach*. Essa consistência interna dos fatores é definida conjuntamente com a proporcionalidade das diferentes respostas, que diferem devido às diferentes opiniões dos inquiridos. Nunnaly (1978) refere que um teste ou instrumento é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando *alpha de Cronbach* é maior ou igual a 0,70. Neste estudo utilizamos a escala proposta por Pestana & Gageiro (2014), expressa na tabela 20.

Tabela 20: Escala para análise da consistência interna

α de Cronbach	Análise
0,9 – 1,0	Excelente
0,8 – 0,9	Muito Bom
0,7 – 0,8	Bom
0,6 – 0,7	Alguma forma baixo
0,5 – 0,6	Necessita revisão
<0,5	Questionável

Fonte: Pestana & Gageiro (2014).

O *alpha de Cronbach* obtido para a totalidade das variáveis foi de 0,979, considerado excelente e que confirma a consistência interna da amostra (tabela 21).

Tabela 21: Resultado da consistência interna (α de Cronbach)

α de Cronbach	N.º de itens	N	Análise
0,979	193	52	Excelente

A tabela 22, mostra ainda o α de Cronbach para cada um dos constructos considerados fundamentais para este estudo.

Tabela 22: Teste de consistência Interna dos constructos mais importantes

Constructos	α de Cronbach	Nº de itens	N	Análise
1.6.1. Recrutamento & Seleção	0,833	21	52	Muito bom
1.7.1. Formação e Desenvolvimento	0,855	23	52	Muito bom
1.8.1. Avaliação de Desempenho	0,933	25	52	Excelente
1.9.1. Remuneração	0,945	21	52	Excelente
1.10.1. Liderança	0,960	23	52	Excelente
1.11.1. Comunicação	0,960	23	52	Excelente

Verifica-se que quatro constructos apresentam valores de consistência interna excelentes e que dois deles têm uma muito boa consistência interna, expressam valores confortáveis e significativos quanto aos parâmetros de fiabilidade. Faz-se de seguida a análise descritiva dos resultados obtidos.

6.3. Análise Descritiva

A análise estatística consiste fundamentalmente numa exploração dos dados, com intuito de fornecer uma informação inicial dos mesmos e orientar para uma análise posterior (Hall, Neves & Pereira, 2011). A estatística descritiva consiste na recolha, análise e interpretação dos dados numéricos através da criação de instrumentos adequados e que tem como principal propósito sintetizar uma série de valores da mesma natureza e que vai permitir ter uma visão global da variação desses valores. Neste trabalho utilizamos numa primeira fase o *Google Drive*, os seus gráficos e resultados para apresentar os dados mais gerais, numa segunda fase utilizamos o

SPSS statistics (versão 21) para os constructos considerados mais importantes para este estudo, apresenta-se de seguida os resultados.

6.3.1. Informação Pessoal

Após a realização do questionário aos Administradores(as), Gestores(as) e Diretores(as) dos contactos fornecidos pela TPNP, obtivemos 52 respostas válidas com a seguinte informação pessoal.

Como mostra a figura 27, quase metade dos inquiridos, 46,2% tem entre 30-39 anos, o que prova que nos cargos de gestão das unidades hoteleiras do Norte de Portugal estão gestores de meia-idade, se juntar os de idade compreendida entre os 40-49 anos chega perto dos 66%.

Figura 27: Idade



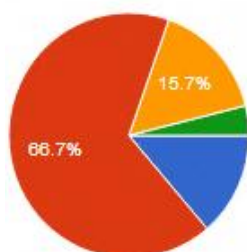
Quanto ao género, denota-se na figura anterior, um equilíbrio entre o sexo masculino e feminino, mas existe uma ligeira vantagem para a gestão no feminino. Podemos desde logo concluir que neste setor de atividade existe um equilíbrio, no que respeita ao género, nos cargos de gestão (figura 28).

Figura 28: Género



Relativamente ao nível de escolaridade, a figura 29 mostra que os cargos de gestão são ocupados maioritariamente por pessoas que frequentaram/terminaram o ensino superior (85%). Salientar que se obteve uma resposta em branco.

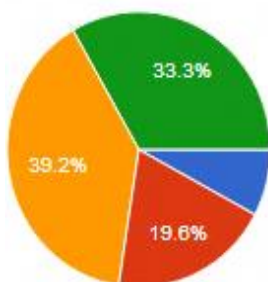
Figura 29: Escolaridade



Obrigatória ou menos	7	13.7%
Licenciatura ou menos	34	66.7%
Mestrado ou menos	8	15.7%
Doutoramento ou menos	2	3.9%

O último dado sobre a informação pessoal, diz respeito ao tempo que os responsáveis estavam na empresa mais de metade estão nas unidades hoteleiras há mais de 5 anos, 73% dos inquiridos, só quatro (7,8%) estão lá há menos de 1 ano (figura 30). Obteve-se igualmente uma resposta em branco.

Figura 30: Tempo de empresa



Menos de 1 ano	4	7.8%
1 a 5 anos	10	19.6%
5 a 10 anos	20	39.2%
Mais de 10 anos	17	33.3%

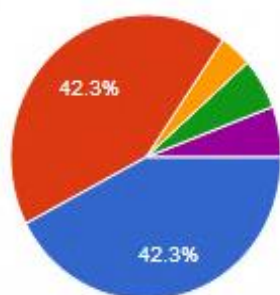
De seguida apresentam-se os dados relacionados com a empresa.

6.3.2. Empresa

A informação obtida sobre as empresas e suas estruturas, que responderam ao questionário foi a seguinte:

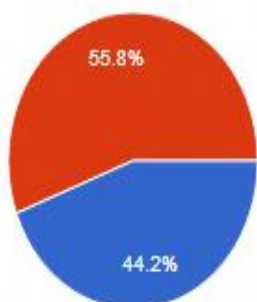
Na figura 31 analisa-se o tamanho das organizações, os dados obtidos das unidades hoteleiras deixam transparecer que estamos perante PME's, 94% das empresas tem entre 1 e 250 colaboradores, números que vão ao encontro dos dados fornecidos pelo INE (2014), 99,9% das empresas nacionais são PME. Em relação ao seu estado atual, 55,8% das empresas encontram-se no estado maduro, mas deve-se salientar que 44,2% estão em crescimento (figura 32).

Figura 31: Número de colaboradores



1 a 10	22	42.3%
10 a 50	22	42.3%
50 a 100	2	3.8%
100 a 250	3	5.8%
mais de 250	3	5.8%

Figura 32: Situação atual da empresa



Estágio crescimento	23	44.2%
Estágio maduro	29	55.8%

Em relação à informação sobre a empresa, pretendeu-se compreender igualmente quais os fatores críticos de sucesso que os gestores consideravam importantes, com os dados obtidos chega-se aos seguintes resultados:

1. 88,3% considera que a *eficiência operacional* é muito (56,9%) e extremamente importante (31,4%)
2. 78,4% refere que a *cultura organizacional* é muito (54,9%) e extremamente importante (23,5%)
3. 65,4% acha que a *publicidade* é muito (44,2%) e extremamente importante (21,2%)
4. 74,5% salienta que a *vantagem competitiva dos RH* é muito (51%) e extremamente importante (23,5%)
5. 67,3% destaca que os *preços competitivos* é muito (38,5%) e extremamente importante (28,8%)
6. 75% considera que a *inovação* é muito (40,4%) e extremamente importante (34,6%)
7. 82,7% refere que uma *definição e concretização de objetivos* é muito (57,7%) e extremamente importante (25%)
8. 92,3% salienta que o *serviço ao cliente* é muito (26,9%) e extremamente importante (65,4%)
9. 71,1% considera que a *gestão com foco nos colaboradores* é muito (53,8%) e extremamente importante (17,3%)
10. 88,5% destaca que a *gestão* é muito (46,%) e extremamente importante (42,3%)
11. 88,2% refere que a *melhoria contínua* é muito (43,1%) e extremamente importante (45,1%)
12. 73,1% acha que as *alianças estratégicas e as cooperações* são muito (46,2%) e extremamente importante (26,9%).

Estes dados podem ser confirmados no apêndice II, importa nos dados anteriores os que se referem à área de RH (nosso estudo): a cultura organizacional, a vantagem competitiva dos RH e a gestão com foco nos colaboradores.

Num último ponto, pretendeu-se compreender com os gestores qual a sua perspetiva do ambiente de negócios em que a empresa opera, obtiveram-se os seguintes dados (apêndice III):

- a) *Concorrência* aumentou bastante, 82,7% em que 40,4% concorda moderadamente e (42,3) concorda totalmente
- b) As *condições do negócio* mudam rapidamente, 78,8% em que (42,3) concorda moderadamente e (36,5%) concorda totalmente
- c) A *regulamentação governamental* muda rapidamente, 61,6% em que (40,4%) concorda moderadamente e (21,2%) concorda totalmente
- d) Grande oferta de *peças qualificadas* no mercado de trabalho, 61,5% considera que existe uma lacuna (17,3%) discorda totalmente, (25%) discorda moderadamente e (19,2%) não concorda nem discorda

Neste conjunto de dados, importa referir que os gestores consideram que existe um *deficit* significativo de pessoas qualificadas no mercado, assunto que nos parece importante ter em conta, num setor que se pretende continue no caminho do crescimento e do sucesso.

6.3.3. Estilo de gestão

Este questionário permitiu igualmente conhecer qual o tipo de gestão praticada nas unidades hoteleiras, perguntou-se qual o tipo de gestor preferia trabalhar. Consideramos este ponto como uma autoanálise, como se reveem no papel, colocou-se a questão utilizando quatro tipos de gestores, segundo Camara, Guerra, & Rodrigues (2010), caracterizam-se da seguinte forma:

Gestor 1: *“Toma as decisões rapidamente e comunica-as clara e firmemente, espera que os subordinados realizem as tarefas com lealdade e sem levantar dificuldades”*, está-se perante um *estilo autoritário*, nota-se uma hierarquização e o foco exclusivo nos resultados, as pessoas são encaradas como fatores de produção.

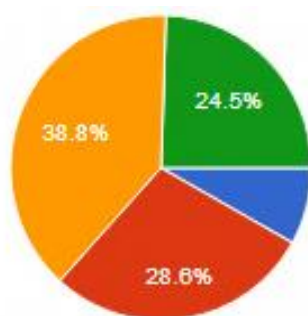
Gestor 2: *“Normalmente toma as decisões rapidamente, mas antes de avançar tenta explicar aos subordinados as decisões tomadas, responde as dúvidas que possam existir”*, *estilo paternalista* existe igualmente uma hierarquização, mas denota-se uma certa preocupação com os colaboradores e as suas necessidades, a par dos resultados.

Gestor 3: *“Normalmente consulta os subordinados antes de chegar a uma decisão, ouve os seus conselhos, considera-os e em seguida anuncia a decisão. Espera que todos trabalhem lealmente na sua implementação”*, *estilo participativo* em que se nota um maior envolvimento das pessoas na tomada de decisão, além de uma gestão por objetivos.

Gestor 4: “Faz uma reunião com os subordinados quando precisa de tomar uma decisão, coloca o problema ao grupo e discutem-no. Aceita o ponto de vista da maioria como decisão”, *estilo igualitário*, pouco distanciamento hierárquico entre o topo e a base, gestão exercida pelos pares, caracteriza-se por colaboradores homogêneos e altamente qualificados.

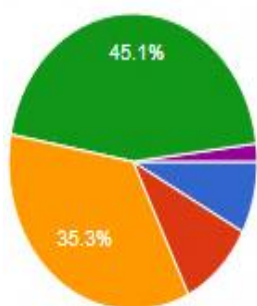
Dos resultados obtidos, é interessante analisar que mais de metade 67,4% preferia trabalhar com o Gestor 3, estilo participativo (38,8%) e com o Gestor 2, estilo paternalista (28,6%). Com o gestor 4, estilo igualitário (24,5%) e só (8,2%) preferia trabalhar com o tipo de Gestor 1, estilo autoritário (figura 33).

Figura 33: Tipo de Gestor preferia trabalhar



Outra questão colocada e que pareceu pertinente foi sobre a frequência com que os subordinados expressam o seu desacordo com os seus superiores, os dados mostram que 45,1% raramente demonstra medo e que 35,3% às vezes demonstra, dados que podem ser confirmados na figura seguinte.

Figura 34: Subordinados têm medo de expressar desacordo com os seus superiores



Muito frequentemente	4	7,8%
Frequentemente	5	9,8%
Às vezes	18	35,3%
Raramente	23	45,1%
Nunca	1	2%

Podemos concluir que as unidades hoteleiras, do ponto de vista dos seus gestores, são lideradas por um *estilo paternalista* onde vinca uma hierarquização, mas existe uma preocupação com os colaboradores em função dos resultados pretendidos e um *estilo participativo*, que pretende ouvir os colaboradores, tem objetivos definidos e algum poder para a tomada de decisão.

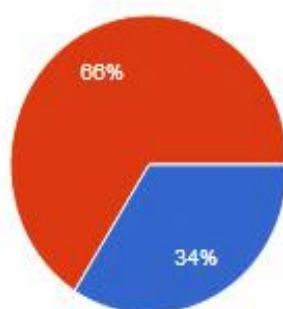
Na segunda questão, é interessante compreender que raramente os colaboradores têm medo de expressar desacordo como os seus superiores, mas ainda assim, um grande número refere

que às vezes têm medo. Importa referir que o questionário foi realizado aos gestores, que tem a perceção que os seus colaboradores, por vezes têm medo de expressar livremente os seus sentimentos, logo, cabe a eles passar mais confiança aos seus colaboradores para que haja mais abertura.

6.3.4. GRH

Quanto à GRH, pretendeu-se compreender se as unidades hoteleiras tinham departamento de RH, ou melhor, se alguém controla as práticas de RH (formação, avaliação de desempenho, remunerações, etc.). As respostas demonstram que 66% não tinha o departamento e que 34% tinha (figura 35).

Figura 35: A empresa tem departamento de RH



Conclui-se que uma grande parte das unidades hoteleiras do Norte de Portugal não tem departamento de RH, números que vão novamente ao encontro do já referido, estamos perante PME's e a gestão dos seus RH pode ser feita pelo superior máximo, ou até pelo Diretor financeiro, ou a secretária! Consideramos haver uma grande lacuna, a falta de pessoal especializado neste tipo de organizações.

6.3.5. Satisfação com a Empresa

No questionário pretendeu-se aferir igualmente, qual a satisfação do gestor com a organização sobre diversos parâmetros que passamos a indicar, bem como a respetiva percentagem de respostas obtidas:

1. 92,1% Está satisfeito com o *trabalho* que realiza;
2. 86,3% Com a *organização*;
3. 82,3% Com os *pagamentos* (remunerações);
4. 82,3% Com as *promoções* (internas);
5. 92% Com a *segurança* no emprego;
6. 78,5% Com as *oportunidades de carreira*.

Nota-se uma avaliação muito boa dos seus gestores à organização, mas não deixa de ser interessante que a percentagem mais baixa coube às oportunidades de carreira. Pensa-se que é um fator transversal a outros setores, mas muito relevante para a gestão e a GRH em

particular, ter a trabalhar numa organização colaboradores com foco na progressão na carreira, faz com que se apliquem mais e se superem diariamente. Estes dados podem ser consultados no apêndice IV.

6.3.6. Práticas de RH

As práticas de RH são fundamentais para este trabalho, compreender quais as unidades hoteleiras do norte de Portugal utilizam e quais as que deveriam implementar é o principal objetivo. Utilizou-se o *SPSS statistics* (versão 21) para a leitura das respostas de cada um dos diferentes constructos, pretendeu-se medir a média e o desvio de padrão dos dados, das amostras obtidas. Para Marôco (2014) a média é uma medida de tendência central, que procura identificar qual a variável que ocorre frequentemente. O mesmo autor considera o desvio-padrão, uma medida de dispersão, que analisa a variação que existe relativamente à média.

Para cada um dos constructos pretendeu-se compreender quais as práticas que os gestores utilizavam e quais as que gostariam/deveriam implementar. Para isso foram colocadas 2 questões por variável e tinham 5 hipóteses de resposta, com a seguinte representação: 1) raramente, 2) Poucas vezes, 3) utiliza, 4) muitas vezes, 5) Sempre.

Para melhor compreender os resultados, escolheu-se interpretar os valores fornecidos pela média aritmética, que permite visualizar quais as respostas mais observadas em cada uma das variáveis dos diferentes constructos. As variáveis que se escolheram são as que apresentam valores da média acima de 3 (utiliza), considerado o *target* mínimo representativo da utilização efetiva das práticas ou o desejo de as vir a utilizar. Apresenta-se de seguida o constructo do R&S.

1. R&S

Práticas atuais

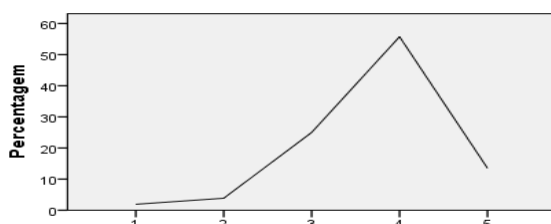
Na tabela 23, no constructo de R&S relativas às práticas atuais, as duas variáveis com média inferior a 3 são “1.6.1.1. *Utiliza uma pessoa especializada para realizar o R&S*” ($\bar{X}=1,94$) e “1.6.1.4. *Realiza um teste de emprego onde a pessoa tem de demonstrar as suas habilidades, competências*”, ($\bar{X}=2,48$), que raramente ou poucas vezes são utilizados como práticas pelos seus gestores. Os restantes foram utilizados para incorporar nas práticas atuais utilizadas, destacando-se salientar o valor com a média mais elevada 4,27 “1.6.1.2. *Utiliza a entrevista pessoal*”.

Tabela 23: R&S, práticas atuais

Variáveis	Média	Desvio Padrão
1.6.1.1. Utiliza uma pessoa especializada para realizar o R&S	1,94	1,211
1.6.1.2. Utiliza a entrevista pessoal	4,27	1,069
1.6.1.3. A escolha da pessoa está em sintonia com as características da cultura organizacional e do grupo	3,69	1,020
1.6.1.4. Realiza um teste de emprego onde a pessoa tem de demonstrar as suas habilidades, competências	2,48	1,336
1.6.1.5. Acreditam que a pessoa vai permanecer na empresa	3,52	1,146
1.6.1.6. A pessoa tem de comprovar a experiência profissional (trabalhos semelhantes e anteriores)	3,00	1,314
1.6.1.7. Analisa o potencial da pessoa, se é capaz de desempenhar um bom trabalho	3,69	1,076
1.6.1.8. Preocupação na interiorização dos valores da empresa pela pessoa e de que forma realiza as suas funções	3,44	1,290
1.6.1.9. Procura opinião dos colegas de trabalho sobre a contratação	3,33	1,200

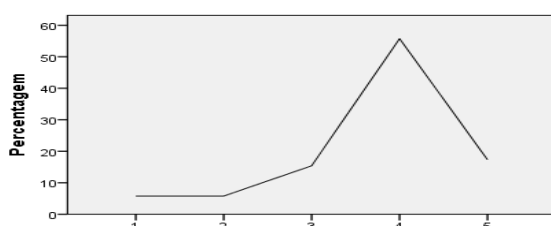
No constructo R&S, pretendeu-se compreender qual a eficácia dos procedimentos atuais na perspetiva dos gestores, obteve-se a seguinte percentagem de respostas sobre, *em que medida o R&S*:

1. É eficaz na empresa para ajudar a ter colaboradores com elevado desempenho:



	Frequência	Percentagem
1 Ineficaz	1	1,9
2 Pouco eficaz	2	3,8
3 Eficaz	13	25,0
4 Muito eficaz	29	55,8
5 Extremamente eficaz	7	13,5
Total	52	100,0

2. Para ajudar a ter colaboradores satisfeitos no emprego:



	Frequência	Percentagem
1 Ineficaz	3	5,8
2 Pouco eficaz	3	5,8
3 Eficaz	8	15,4
4 Muito eficaz	29	55,8
5 Extremamente eficaz	9	17,3
Total	52	100,0

3. Tem uma contribuição positiva para a eficácia global da organização



Constata-se que o R&S é considerado muito eficaz (4) tanto para a organização como para os seus colaboradores, segundo a ótica dos seus gestores, como visualizado nos três pontos anteriores.

Boas práticas

Quanto ao constructo relativo às boas práticas do R&S, são mais elevados do que os das práticas atuais, como demonstra a tabela 24. Não se eliminou nenhuma variável, houve quatro com médias muito boas, superiores a 4: “1.6.2.2. Utiliza a entrevista pessoal” ($\bar{X}=4,21$), “1.6.2.3. A escolha da pessoa está em sintonia com as características da cultura organizacional e do grupo” ($\bar{X}=4,13$), “1.6.2.7. Analisa o potencial da pessoa, se é capaz de desempenhar um bom trabalho” ($\bar{X}=4,25$) e “1.6.2.8. Preocupação na interiorização dos valores da empresa pela pessoa e de que forma realiza as suas funções” ($\bar{X}=4,10$). Práticas que os gestores gostariam/deveriam utilizar muitas vezes.

Tabela 24: R&S, boas práticas

Variáveis	Média	Desvio Padrão
1.6.2.1. Utiliza uma pessoa especializada para realizar o R&S	3,23	1,579
1.6.2.2. Utiliza a entrevista pessoal	4,21	1,405
1.6.2.3. A escolha da pessoa está em sintonia com as características da cultura organizacional e do grupo	4,13	1,189
1.6.2.4. Realiza um teste de emprego onde a pessoa tem de demonstrar as suas habilidades, competências	3,38	1,374
1.6.2.5. Acreditam que a pessoa vai permanecer na empresa	3,75	1,341
1.6.2.6. A pessoa tem de comprovar a experiência profissional (trabalhos semelhantes e anteriores)	3,75	1,370
1.6.2.7. Analisa o potencial da pessoa, se é capaz de desempenhar um bom trabalho	4,25	1,118
1.6.2.8. Preocupação na interiorização dos valores da empresa pela pessoa e de que forma realiza as suas funções	4,10	1,376
1.6.2.9. Procura opinião dos colegas de trabalho sobre a contratação	3,60	1,317

2. Formação e Desenvolvimento

Práticas atuais

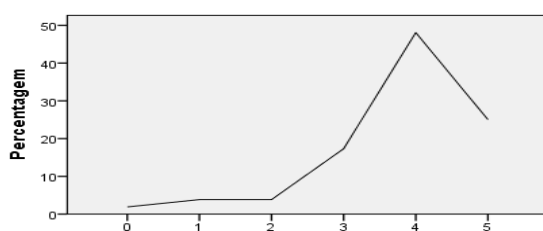
No constructo da Formação e Desenvolvimento, foram eliminados os itens “1.7.1.1. Fornece uma recompensa aos colaboradores” ($\bar{X}=2,69$), “1.7.1.2. Melhora as habilidades nos trabalhos mais técnicos” ($\bar{X}=2,94$) e “1.7.1.3. Melhora as habilidades interpessoais entre os colaboradores (ex. como se relacionam)” ($\bar{X}=2,90$) apresentaram uma média inferior a 3, relativas às práticas atuais. As restantes variáveis com valores pouco acima de 3 foram práticas que se utilizaram neste estudo, conforme tabela seguinte.

Tabela 25: Formação e Desenvolvimento, práticas atuais

Variáveis	Média	Desvio Padrão
1.7.1.1. Fornece uma recompensa aos colaboradores	2,69	1,181
1.7.1.2. Melhora as habilidades nos trabalhos mais técnicos	2,94	1,145
1.7.1.3. Melhora as habilidades interpessoais entre os colaboradores (ex. como se relacionam)	2,90	1,071
1.7.1.4. Soluciona o mau desempenho dos colaboradores	3,04	1,154
1.7.1.5. Prepara os colaboradores para futuros trabalhos atribuídos	3,19	1,172
1.7.1.6. Prepara o trabalho de equipa na organização	3,25	1,153
1.7.1.7. Oferece formação aos funcionários que começam a trabalhar na empresa	3,17	1,396
1.7.1.8. Ajuda os colaboradores a compreender o negócio (ex. conhecer os concorrentes, novas tecnologias)	3,04	1,252
1.7.1.9. Fornece aos colaboradores as habilidades necessárias para fazer vários trabalhos e não apenas um específico	3,38	1,069
1.7.1.10. Ensina aos colaboradores os valores da empresa e as formas de realizar as tarefas	3,50	1,038

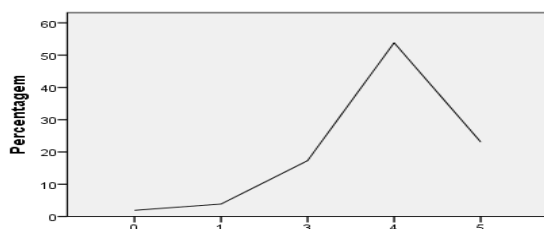
Colocou-se uma última questão aos gestores para compreender, *em que medida a formação e desenvolvimento*:

1. É eficaz na empresa e ajuda a ter colaboradores com elevado desempenho



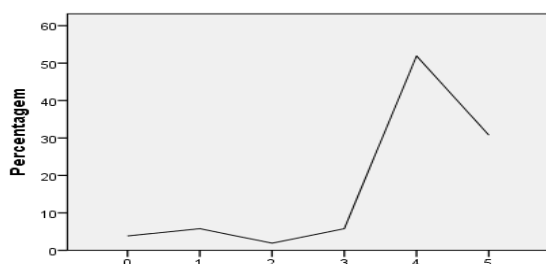
	Frequência	Percentagem
0 Sem resposta	1	1,9
1 Ineficaz	2	3,8
2 Pouco eficaz	2	3,8
3 Eficaz	9	17,3
4 Muito eficaz	25	48,1
5 Extremamente eficaz	13	25,0
Total	52	100,0

2. Para ajudar a ter colaboradores satisfeitos no emprego



	Frequência	Percentagem
0 Sem resposta	1	1,9
1 Ineficaz	2	3,8
3 Eficaz	9	17,3
4 Muito eficaz	28	53,8
5 Extremamente eficaz	12	23,1
Total	52	100,0

3. Dão um contributo positivo para a eficácia organizacional



	Frequência	Percentagem
0 Sem resposta	2	3,8
1 Ineficaz	3	5,8
2 Pouco eficaz	1	1,9
3 Eficaz	3	5,8
4 Muito eficaz	27	51,9
5 Extremamente eficaz	16	30,8
Total	52	100,0

Denota-se de forma clara que a formação e desenvolvimento é considerada muito eficaz (4) nas unidades hoteleiras em estudo, por parte dos seus gestores.

Boas práticas

Relativamente às boas práticas, na Formação e Desenvolvimento, não se eliminou nenhuma variável, todas apresentaram valores de média acima de 3 (tabela 26). Destacaram-se duas "1.7.2.7. Oferece formação aos funcionários que começam a trabalhar na empresa" ($\bar{X}=4,15$) e "1.7.2.10. Ensina aos colaboradores os valores da empresa e as formas de realizar as tarefas" ($\bar{X}=4,08$), médias superiores a 4, que os gestores deveriam utilizar mais vezes.

Tabela 26: Formação e Desenvolvimento, boas práticas

Variáveis	Média	Desvio Padrão
1.7.2.1. Fornece uma recompensa aos colaboradores	3,63	1,121
1.7.2.2. Melhora as habilidades nos trabalhos mais técnicos	3,81	1,172
1.7.2.3. Melhora as habilidades interpessoais entre os colaboradores (ex. como se relacionam)	3,87	1,048
1.7.2.4. Soluciona o mau desempenho dos colaboradores	3,83	1,309
1.7.2.5. Prepara os colaboradores para futuros trabalhos atribuídos	3,65	1,399
1.7.2.6. Prepara o trabalho de equipa na organização	3,94	1,227
1.7.2.7. Oferece formação aos funcionários que começam a trabalhar na empresa	4,15	1,274
1.7.2.8. Ajuda os colaboradores a compreender o negócio (ex. conhecer os concorrentes, novas tecnologias)	3,79	1,473
1.7.2.9. Fornece aos colaboradores as habilidades necessárias para fazer vários trabalhos e não apenas um específico	3,77	1,215
1.7.2.10. Ensina aos colaboradores os valores da empresa e as formas de realizar as tarefas	4,08	1,118

3. Avaliação de Desempenho

Práticas atuais

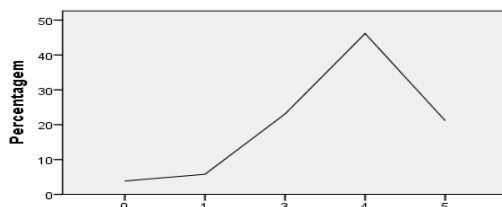
No constructo da Avaliação de Desempenho, relativamente às práticas atuais, eliminaram-se cinco variáveis: “1.8.1.1. Determina a remuneração adequada ao titular da função (mediante o seu desempenho)” ($\bar{X}=2,94$), “1.8.1.2. Regista o desempenho dos colaboradores” ($\bar{X}=2,94$), “1.8.1.3. Planos e atividades de desenvolvimento do colaborador (ex. formação, novas funções)” ($\bar{X}=2,62$), “1.8.1.4. Administração salarial” ($\bar{X}=2,87$) e “1.8.1.11. Determina a possibilidade de promoção do colaborador” ($\bar{X}=2,90$), que apresentavam valores médios inferiores a 3. As restantes foram identificadas e incorporadas (tabela 27).

Tabela 27: Avaliação de Desempenho, práticas atuais

Variáveis	Média	Desvio Padrão
1.8.1.1. Determina a remuneração adequada ao titular da função (mediante o seu desempenho)	2,94	1,227
1.8.1.2. Regista o desempenho dos colaboradores	2,94	1,227
1.8.1.3. Planos e atividades de desenvolvimento do colaborador (ex. formação, novas funções)	2,62	1,255
1.8.1.4. Administração salarial	2,87	1,299
1.8.1.5. Reconhece os colaboradores pelo trabalho bem feito	3,52	1,365
1.8.1.6. Divulga aos colaboradores formas específicas para melhorar o seu desempenho	3,21	1,258
1.8.1.7. Discute o ponto de vista do colaborador	3,10	1,176
1.8.1.8. Avalia os resultados obtidos pelo colaborador	3,17	1,200
1.8.1.9. Identifica os pontos fortes e fracos do colaborador	3,15	1,319
1.8.1.10. Permite ao colaborador expressar os seus sentimentos	3,58	1,363
1.8.1.11. Determina a possibilidade de promoção do colaborador	2,90	1,376

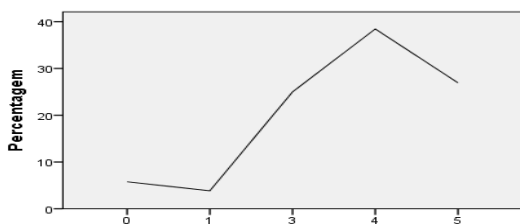
Uma última questão colocada aos gestores, relativa às práticas atuais pretendia-se aferir, em que medida a avaliação de desempenho:

1. É eficaz na empresa e ajuda a ter colaboradores com elevado desempenho



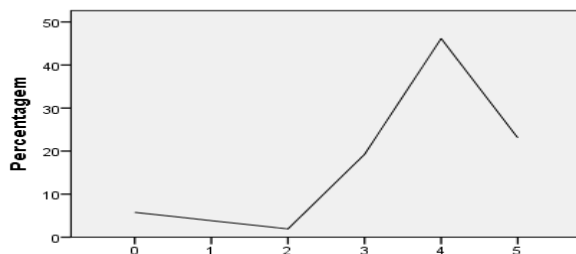
	Frequência	Percentagem
0 Sem resposta	2	3,8
1 Ineficaz	3	5,8
3 Eficaz	12	23,1
4 Muito eficaz	24	46,2
5 Extremamente eficaz	11	21,2
Total	52	100,0

2. Para ajudar a ter colaboradores satisfeitos no emprego



	Frequência	Porcentagem
0 Sem resposta	3	5,8
1 Ineficaz	2	3,8
3 Eficaz	13	25,0
4 Muito eficaz	20	38,5
5 Extremamente eficaz	14	26,9
Total	52	100,0

3. Dão um contributo positivo para a eficácia organizacional



	Frequência	Porcentagem
0 Sem resposta	3	5,8
1 Ineficaz	2	3,8
2 Pouco eficaz	1	1,9
3 Eficaz	10	19,2
4 Muito eficaz	24	46,2
5 Extremamente eficaz	12	23,1
Total	52	100,0

Conforme demonstram os pontos anteriores, os gestores consideram a avaliação de desempenho muito eficaz (4) nas suas organizações.

Boas práticas

Na tabela 28, referente às boas práticas da Avaliação de Desempenho, todas as variáveis foram identificadas e houve uma que se diferenciou das restantes, “1.8.2.5. Reconhece os colaboradores pelo trabalho bem feito” ($\bar{X}=4,04$), com média superior a 4.

Tabela 28: Avaliação de Desempenho, boas práticas

Variáveis	Média	Desvio Padrão
1.8.2.1. Determina a remuneração adequada ao titular da função (mediante o seu desempenho)	3,90	1,361
1.8.2.2. Regista o desempenho dos colaboradores	3,77	1,409
1.8.2.3. Planos e atividades de desenvolvimento do colaborador (ex. formação, novas funções)	3,56	1,434
1.8.2.4. Administração salarial	3,52	1,540
1.8.2.5. Reconhece os colaboradores pelo trabalho bem feito	4,04	1,521
1.8.2.6. Divulga aos colaboradores formas específicas para melhorar o seu desempenho	3,87	1,482
1.8.2.7. Discute o ponto de vista do colaborador	3,63	1,482
1.8.2.8. Avalia os resultados obtidos pelo colaborador	3,87	1,372
1.8.2.9. Identifica os pontos fortes e fracos do colaborador	3,67	1,543
1.8.2.10. Permite ao colaborador expressar os seus sentimentos	3,92	1,398
1.8.2.11. Determina a possibilidade de promoção do colaborador	3,60	1,418

4. Remuneração

Práticas atuais

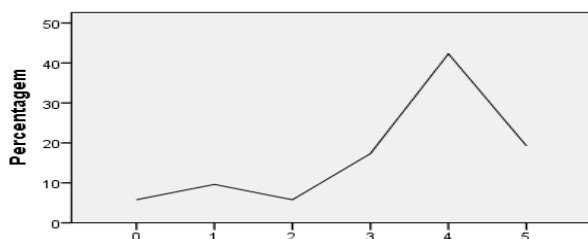
Eliminaram-se todas as variáveis relativamente às práticas atuais da Remuneração, todos os valores encontrados foram inferiores a 3, mínimo exigido para este estudo.

Tabela 29: Remuneração, práticas atuais

Variáveis	Média	Desvio Padrão
1.9.1.1. Pagar incentivos pelos resultados alcançados são uma prática da estratégia de remuneração da organização	2,25	1,454
1.9.1.2. Os benefícios (não materiais) são parte importante da totalidade da remuneração	2,56	1,406
1.9.1.3. Na organização parte da remuneração do colaborador depende do desempenho do grupo/organização e dos objetivos alcançados	2,31	1,380
1.9.1.4. As políticas de remuneração reconhecem que os resultados de longo prazo são mais importantes que os de curto prazo	2,31	1,336
1.9.1.5. A antiguidade do colaborador não entra nas decisões salariais	2,15	1,433
1.9.1.6. Paga incentivos ao colaborador que aplica a sua força de trabalho para os ganhos totais da organização	2,23	1,337
1.9.1.7. O conjunto de benefícios dos colaboradores é muito generoso comparado com o que podia ser	2,38	1,255
1.9.1.8. O sistema de pagamento da organização tem uma orientação futurista. Centra a atenção do colaborador nos objetivos de longo prazo	2,23	1,366
1.9.1.9. Na empresa os aumentos salariais são determinados, principalmente, pelo desempenho do colaborador. Existe uma grande diversidade de remuneração entre baixo desempenho e elevado desempenho numa determinada função	2,15	1,274

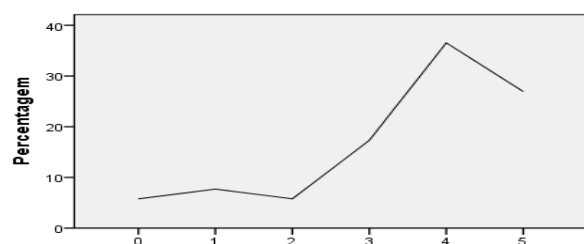
Para este constructo fez-se igualmente, uma questão final aos gestores com o intuito de analisar as práticas atuais, *em que medida a remuneração*:

1. É eficaz na empresa e ajuda a ter os colaboradores com elevado desempenho



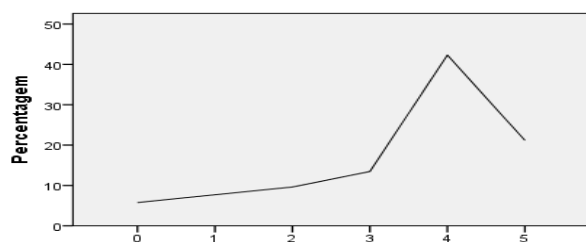
	Frequência	Percentagem
0 Sem resposta	3	5,8
1 Ineficaz	5	9,6
2 Pouco eficaz	3	5,8
3 Eficaz	9	17,3
4 Muito eficaz	22	42,3
5 Extremamente eficaz	10	19,2
Total	52	100,0

2. Para ajudar a ter colaboradores satisfeitos no emprego



	Frequência	Percentagem
0 Sem resposta	3	5,8
1 Ineficaz	4	7,7
2 Pouco eficaz	3	5,8
3 Eficaz	9	17,3
4 Muito eficaz	19	36,5
5 Extremamente eficaz	14	26,9
Total	52	100,0

3. Dão um contributo positivo para a eficácia organizacional



	Frequência	Percentagem
0 Sem resposta	3	5,8
1 Ineficaz	4	7,7
2 Pouco eficaz	5	9,6
3 Eficaz	7	13,5
4 Muito eficaz	22	42,3
5 Extremamente eficaz	11	21,2
Total	52	100,0

Conclui-se que na perspetiva dos gestores, que a remuneração na empresa é extremamente (5) e muito eficaz (4), nota-se uma preocupação com o tema por parte das unidades inquiridas.

Boas práticas

No que respeita às boas práticas na Remuneração eliminou-se só um item “1.9.2.5. A antiguidade do colaborador não entra nas decisões salariais” ($\bar{X}=2,75$), com valor inferior a 3, conforme tabela 30. Os restantes apresentaram valores acima do *target* pretendido.

Tabela 30: Remuneração, boas práticas

Variáveis	Média	Desvio Padrão
1.9.2.1. Pagar incentivos pelos resultados alcançados são uma prática da estratégia de remuneração da organização	3,58	1,446
1.9.2.2. Os benefícios (não materiais) são parte importante da totalidade da remuneração	3,25	1,480
1.9.2.3. Na organização parte da remuneração do colaborador depende do desempenho do grupo/organização e dos objetivos alcançados	3,06	1,589
1.9.2.4. As políticas de remuneração reconhecem que os resultados de longo prazo são mais importantes que os de curto prazo	3,10	1,624
1.9.2.5. A antiguidade do colaborador não entra nas decisões salariais	2,75	1,655
1.9.2.6. Paga incentivos ao colaborador que aplica a sua força de trabalho para os ganhos totais da organização	3,33	1,451
1.9.2.7. O conjunto de benefícios dos colaboradores é muito generoso comparado com o que podia ser	3,15	1,474
1.9.2.8. O sistema de pagamento da organização tem uma orientação futurista. Centra a atenção do colaborador nos objetivos de longo prazo	3,25	1,607
1.9.2.9. Na empresa os aumentos salariais são determinados, principalmente, pelo desempenho do colaborador. Existe uma grande diversidade de remuneração entre baixo desempenho e elevado desempenho numa determinada função	3,08	1,619

5. Liderança

Práticas atuais

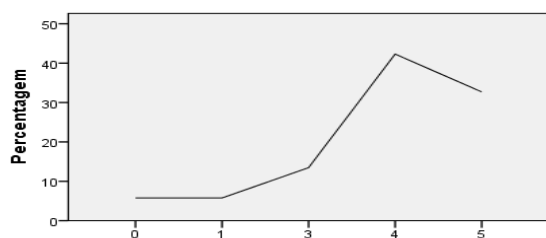
No constructo da Liderança, relativo às práticas atuais (tabela 31) eliminou-se uma variável, “1.10.1.6. *Salienta elevados padrões de desempenho para o grupo/ indivíduo*” ($\bar{X}=2,90$), por valor inferior ao pretendido. As restantes variáveis apresentaram valores superiores ao *target*, práticas que os gestores utilizam.

Tabela 31: Liderança, práticas atuais

1.10.1.1. O Líder define metas específicas para realizar	3,27	1,359
1.10.1.2. Destaca os elevados padrões de desempenho	3,17	1,451
1.10.1.3. Salienta a importância dos objetivos organizacionais	3,31	1,502
1.10.1.4. É amigo e de fácil abordagem	3,52	1,502
1.10.1.5. Gosta de reconhecer e recompensar o bom desempenho	3,19	1,522
1.10.1.6. Salienta elevados padrões de desempenho para o grupo/ indivíduo	2,90	1,587
1.10.1.7. Está disposto a ouvir os problemas dos colaboradores	3,48	1,674
1.10.1.8. Trata os colaboradores com respeito	3,87	1,534
1.10.1.9. Verifica tudo, o julgamento (opinião) individual não é confiável	3,08	1,426
1.10.1.10. Quando os colaboradores fazem sugestões recebem uma avaliação justa	3,23	1,579

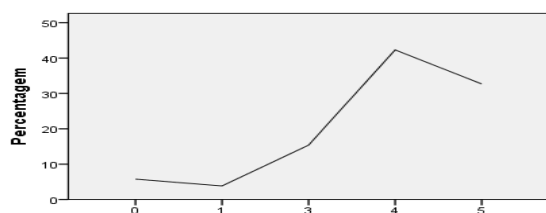
Apresentam-se de seguida os resultados da última questão sobre as práticas atuais realizada aos gestores sobre, *em que medida é que a Liderança*:

1. É eficaz na empresa e ajuda a ter colaboradores com elevado desempenho



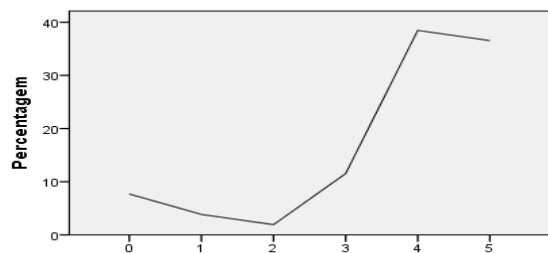
	Frequência	Percentagem
0 Sem resposta	3	5,8
1 Ineficaz	3	5,8
3 Eficaz	7	13,5
4 Muito eficaz	22	42,3
5 Extremamente eficaz	17	32,7
Total	52	100,0

2. Para ajudar a ter colaboradores satisfeitos no emprego



	Frequência	Percentagem
0 Sem resposta	3	5,8
1 Ineficaz	2	3,8
3 Eficaz	8	15,4
4 Muito eficaz	22	42,3
5 Extremamente eficaz	17	32,7
Total	52	100,0

3. Dão um contributo positivo para a eficácia organizacional



	Frequência	Percentagem
0 Sem resposta	4	7,7
1 Ineficaz	2	3,8
2 Pouco eficaz	1	1,9
3 Eficaz	6	11,5
4 Muito eficaz	20	38,5
5 Extremamente eficaz	19	36,5
Total	52	100,0

Denota-se, como nas restantes práticas uma avaliação eficaz (4) e extremamente eficaz (5) por parte dos gestores, no constructo sobre a liderança.

Boas práticas

Relativamente às boas práticas da Liderança, tabela 32, os valores são superiores ao constructo anterior das práticas atuais. Todos apresentaram valores acima do pretendido, e houve um “1.10.2.8. Trata os colaboradores com respeito” ($\bar{X}=4,15$), média superior a 4 que os gestores deveriam/gostariam de utilizar muitas vezes.

Tabela 32: Liderança, boas práticas

Variáveis	Média	Desvio Padrão
1.10.2.1. O Líder define metas específicas para realizar	3,75	1,545
1.10.2.2. Destaca os elevados padrões de desempenho	3,73	1,634
1.10.2.3. Salaria a importância dos objetivos organizacionais	3,73	1,761
1.10.2.4. É amigo e de fácil abordagem	3,94	1,552
1.10.2.5. Gosta de reconhecer e recompensar o bom desempenho	3,79	1,637
1.10.2.6. Salaria elevados padrões de desempenho para o grupo/ indivíduo	3,63	1,715
1.10.2.7. Está disposto a ouvir os problemas dos colaboradores	3,87	1,749
1.10.2.8. Trata os colaboradores com respeito	4,15	1,696
1.10.2.9. Verifica tudo, o julgamento (opinião) individual não é confiável	3,27	1,728
1.10.2.10. Quando os colaboradores fazem sugestões recebem uma avaliação justa	3,71	1,661

6. Comunicação

Práticas atuais

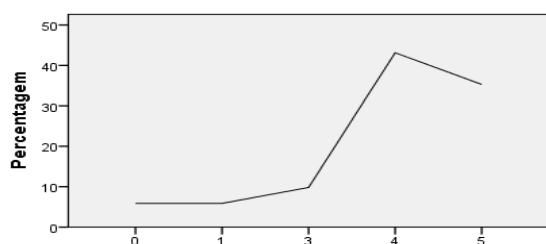
No último constructo da Comunicação sobre as práticas atuais (tabela 33), eliminaram-se duas variáveis com médias inferiores a 3, “1.11.1.9. Precisa de consultar muitas pessoas antes de fazer alguma coisa” ($\bar{X}=2,71$) e “1.11.1.10. Gestão participativa” ($\bar{X}=2,98$). As restantes apresentaram valores superiores ao pretendido.

Tabela 33: Comunicação, práticas atuais

Variáveis	Média	Desvio Padrão
1.11.1.1. A comunicação informal na empresa funciona melhor do que a formal	3,10	1,361
1.11.1.2. O superior mostra apreço/respeito pelo trabalho	3,50	1,393
1.11.1.3. Mostra confiança em mim	3,75	1,384
1.11.1.4. Pergunta frequentemente a minha opinião e pede sugestões	3,35	1,370
1.11.1.5. Dá informação, sugestão e feedback	3,19	1,522
1.11.1.6. Os objetivos são comunicados e compreendidos claramente	3,40	1,432
1.11.1.7. Tenho autonomia para tomar decisões	3,48	1,448
1.11.1.8. Existe uma boa comunicação entre todos (departamentos, colaboradores)	3,35	1,413
1.11.1.9. Precisa de consultar muitas pessoas antes de fazer alguma coisa	2,71	1,319
1.11.1.10. Gestão participativa	2,98	1,421

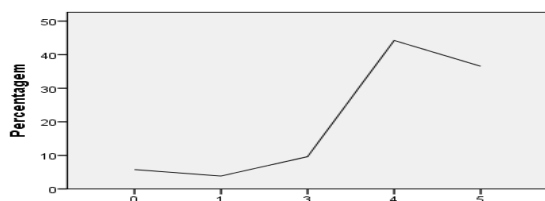
Como nos outros constructos realizou-se uma última questão sobre as práticas atuais aos gestores, *em que medida é que a comunicação*:

1. É eficaz na empresa e ajuda a ter colaboradores com elevado desempenho



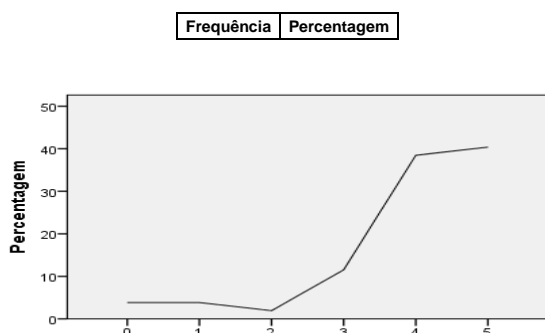
	Frequência	Percentagem
0 Sem resposta	3	5,8
1 Ineficaz	3	5,8
3 Eficaz	5	9,6
4 Muito eficaz	22	42,3
5 Extremamente eficaz	18	34,6
Total	51	98,1
Falha sistema	1	1,9
Total	52	100,0

2. Para ajudar a ter colaboradores satisfeitos no emprego



	Frequência	Percentagem
0 Sem resposta	3	5,8
1 Ineficaz	2	3,8
3 Eficaz	5	9,6
4 Muito eficaz	23	44,2
5 Extremamente eficaz	19	36,5
Total	52	100,0

3. Dão um contributo positivo para a eficácia organizacional



	Frequência	Percentagem
0 Sem resposta	2	3,8
1 Ineficaz	2	3,8
2 Pouco eficaz	1	1,9
3 Eficaz	6	11,5
4 Muito eficaz	20	38,5
5 Extremamente eficaz	21	40,4
Total	52	100,0

Os gestores classificam as práticas atuais da comunicação como muito eficazes (4) e extremamente eficazes (5).

Boas práticas

Quanto ao constructo da Comunicação relativo às boas práticas, eliminou-se uma variável, "1.11.2.9. Precisa de consultar muitas pessoas antes de fazer alguma coisa" ($\bar{X}=2,56$), as restantes apresentaram valores superiores ao pretendido.

Tabela 34: Comunicação, boas práticas

Variáveis	Média	Desvio Padrão
1.11.2.1. A comunicação informal na empresa funciona melhor do que a formal	3,12	1,555
1.11.2.2. O superior mostra apreço/respeito pelo trabalho	3,94	1,602
1.11.2.3. Mostra confiança em mim	3,98	1,553
1.11.2.4. Pergunta frequentemente a minha opinião e pede sugestões	3,65	1,620
1.11.2.5. Dá informação, sugestão e feedback	3,63	1,749
1.11.2.6. Os objetivos são comunicados e compreendidos claramente	3,79	1,637
1.11.2.7. Tenho autonomia para tomar decisões	3,71	1,513
1.11.2.8. Existe uma boa comunicação entre todos (departamentos, colaboradores)	3,87	1,633
1.11.2.9. Precisa de consultar muitas pessoas antes de fazer alguma coisa	2,56	1,447
1.11.2.10. Gestão participativa	3,46	1,650

6.3.7. Avaliação global

Termina-se a estatística descritiva com a avaliação global à organização, por parte dos gestores, pretendeu-se analisar vários pontos entre os quais:

1. 96% Presta um *serviço* de alta qualidade
2. 96% Tem um *futuro promissor*
3. 84% *Gere bem* os seus funcionários
4. 94% É *flexível* e muda quando necessário
5. 94% Tem colaboradores de *alta qualidade*
6. 86% Tem uma forte e unida *cultura organizacional*
7. 94% É *globalmente eficaz*
8. 84% Tem uma força de trabalho *muito satisfeita*
9. 88% Tem uma força de trabalho *muito produtiva*
10. 78% Vista como um *líder no seu sector*
11. 86% *Internacionaliza* os seus serviços
12. 84% Eficaz com os *colaboradores internacionais*

Dados que podem ser consultados no apêndice V.

Em resumo, depois de uma análise geral sobre todas as variáveis, constata-se que a amostra transparece a população geral: gestores(as) de meia-idade, licenciados e com um tempo médio de 5 ou mais anos; PME's até 50 colaboradores, estágio maduro/ crescimento, com bastante concorrência; conscientes da mudança rápida do mercado e das regras governamentais; um tipo de gestão paternal e participativa; consideram existir um *deficit* de pessoas qualificadas no mercado de trabalho; sem departamento de RH (pessoas especializadas); uma grande satisfação com a empresa e muito boa avaliação global.

Atendendo a que a amostra é semelhante à população, de características relevantes para o nosso estudo, conclui-se que pode ser representativa, apesar de uma amostra não probabilística.

6.4. Análise e discussão de resultados

Após a análise descritiva e de se ter organizado os dados obtidos, pretende-se neste ponto, analisar e discutir os resultados encontrados no questionário realizado aos gestores das unidades hoteleiras do Norte de Portugal.

A primeira parte do questionário ofereceu um panorama geral do ponto de vista dos gestores, das suas características e das respetivas organizações. Após a leitura dos resultados, pode-se concluir que existe um equilíbrio nas respostas por parte do sexo masculino e feminino, que mais de metade dos gestores inquiridos são de meia-idade, grande parte tem frequência universitária ou são licenciados e estão na empresa há mais de 5 anos. Quanto à

caracterização das organizações, a maior parte são PME que se encontram repartidas pelo estágio de crescimento e maduro, grande parte não tem departamento de RH. Os gestores consideram que se deve fazer uma gestão com foco nos colaboradores, a cultura organizacional é muito importante, assim como a vantagem competitiva dos RH e que são premissas fundamentais para a obtenção de sucesso uma vez que a concorrência aumentou bastante, segundo os inquiridos.

Os gestores concluíram que gostariam de trabalhar com uma chefia de estilo participativo (autoanálise), dando assim oportunidade para que todos os colaboradores expressem o seu desacordo com os seus superiores de forma aberta e honesta. Estão muito satisfeitos com a organização (trabalho, segurança, etc.) e têm uma avaliação global muito positiva (ex. gere bem os seus colaboradores, tem colaboradores de alta qualidade, tem uma força de trabalho muito satisfeita e produtiva, etc.).

Entra-se agora no principal objetivo deste estudo, compreender as práticas de RH utilizadas nas unidades hoteleiras do Norte de Portugal e quais as boas práticas que podem ser pensadas, implementadas pelos seus gestores. Começa-se esta interpretação e discussão dos resultados pelo R&S.

Os gestores no processo de **R&S** dão atenção na escolha de um novo colaborador às características internas da organização, quer à cultura organizacional, quer ao grupo onde vai ser inserido, preocupam-se que exista uma boa sintonia entre todos. Olham para o potencial do candidato e definem-lhe qual a melhor forma de realizar as novas funções, mas preocupam-se igualmente com a interiorização dos valores da empresa. O candidato tem de comprovar a experiência profissional, para ser o escolhido. Os gestores procuram opinião dos colegas que vão estar diretamente ligados ao novo colaborador e se concordam com a sua contratação. Acreditam igualmente que o novo colaborador vai permanecer na empresa, depois de ser escolhido. A maior parte dos gestores utilizam a entrevista pessoal para escolher o candidato ideal. Consideram que as práticas de R&S que utilizam são muito eficazes para ter colaboradores com elevado desempenho, satisfeitos no emprego e que dão uma contribuição positiva para a eficácia global da empresa.

Quanto às boas práticas no R&S, os gestores das unidades hoteleiras além de todas as práticas que utilizam, acrescentam que gostariam/deveriam realizar um teste de emprego, para que o candidato demonstra-se as suas habilidades, competências. Gostariam igualmente, utilizar uma pessoa especializada para realizar todo o processo na escolha de um novo colaborador.

Na **Formação e Desenvolvimento**, as unidades hoteleiras veem nesta prática uma forma de ensinar os valores da empresa e de facultar melhores formas para realizar as tarefas. Outro dado recolhido é que estas empresas preocupam-se em fornecer as habilidades necessárias para que os colaboradores desempenhem vários trabalhos (polivalência), não se restringindo

só a um posto específico. A formação é importante para os novos colaboradores que começam a trabalhar na organização.

Os gestores consideram que esta prática permite solucionar o mau desempenho dos colaboradores. Prepara os colaboradores para o trabalho em equipa e para futuros trabalhos atribuídos. É ainda percecionada como uma forma de ajudar os colaboradores a compreender o negócio (conhecer concorrentes, fornecedores, novas tecnologias, etc.) Os gestores consideram a Formação e Desenvolvimento da empresa muito eficaz, que ajuda a ter colaboradores com elevado desempenho, satisfeitos e esta prática contribui positivamente para a eficácia organizacional.

Acrescenta-se relativamente às boas práticas da Formação e Desenvolvimento, que os gestores gostariam/deveriam utilizá-la para fornecer uma recompensa aos seus colaboradores. Vêem-na como forma de melhorar as habilidades dos colaboradores nos trabalhos mais técnicos. Consideram, por último, que pode melhorar as habilidades interpessoais entre os colaboradores.

A **Avaliação de Desempenho**, relativamente às práticas atuais, é utilizada pelos gestores como forma de identificar os pontos fortes e fracos dos seus colaboradores. É igualmente importante para divulgar aos colaboradores formas de melhorar o seu desempenho. Permite reconhecer o trabalho bem feito do colaborador e, outro ponto muito importante permite ao colaborador expressar os seus sentimentos sobre todo o processo. Avaliam os resultados obtidos pelo colaborador do ponto de vista organizacional e individual. É considerada uma prática muito eficaz, que permite ter colaboradores com elevado desempenho, satisfeitos no seu emprego. Esta prática contribui positivamente para a eficácia organizacional segundo os gestores.

Como boas práticas, os gestores salientam que a Avaliação de Desempenho deveria determinar a remuneração adequada de cada colaborador, mediante o seu desempenho. Deveria ser uma forma de administração salarial e de promoção do colaborador. Forma de planear as atividades para desenvolvimento do colaborador e de registo do seu desempenho.

Na **Remuneração**, os dados obtidos das práticas atuais não permitiu escolher nenhuma variável. Denotou-se alguma contenção nas respostas por parte dos gestores. Mesmo com alguma contenção, a perceção que têm sobre as práticas atuais de Remuneração, é que são muito eficazes para ter colaboradores com elevado desempenho e satisfeitos no emprego e que dão um contributo muito positivo para a eficácia da empresa.

Na análise às boas práticas, as respostas obtidas foram completamente diferentes, houve uma maior abertura. Acreditam que deveriam/gostariam que os aumentos salariais fossem determinados pelo desempenho do colaborador, que permitia assim diferenciar a remuneração de baixo e elevado desempenho numa mesma função. Pagar incentivos pelos resultados alcançados deveria fazer parte da estratégia de remuneração da empresa, e também a

utilização de objetivos gerais. Deveria haver uma orientação futurista, objetivos de longo prazo (mais importantes que os de curto prazo). Consideram mesmo, que parte da remuneração dos colaboradores deveria depender do desempenho do grupo/organização e dos objetivos alcançados em conjunto. Por último, parte da remuneração deveria ser feita com benefícios não materiais.

Na **Liderança** os gestores das unidades hoteleiras utilizam metas específicas, gostam de reconhecer e recompensar o bom desempenho dos seus colaboradores. Consideram-se pessoas amigas e de fácil abordagem, que estão dispostos a ouvir os problemas dos seus colaboradores e de os tratar com respeito. Salienciam a importância dos objetivos organizacionais e de destacar o desempenho exemplar. As sugestões efetuadas (positivas ou negativas) pelos colaboradores não interferem na sua avaliação. Consideram que as práticas que utilizam na liderança são muito eficazes, ajudam a ter colaboradores de elevado desempenho e satisfeitos, dão um contributo igualmente muito/extremamente eficaz para a organização.

Quanto às boas práticas os gestores acrescentam que gostariam/deveriam comunicar mais eficazmente os elevados padrões de desempenho para o grupo/indivíduo.

Quanto à última prática, a **Comunicação** os gestores utilizam-na regularmente, mostram um grande apreço e respeito pelo trabalho realizado, demonstram-no com uma grande confiança dada ao colaborador. Gostam de perguntar habitualmente aos colaboradores a opinião e pedem igualmente sugestões, os objetivos são comunicados e compreendidos de forma clara por todos. Gostam de dar informação, sugestões e *feedback* aos colaboradores, assim como autonomia para poderem tomar decisões. Destacam a existência de uma boa comunicação entre todos (departamentos, colaboradores) e que a informal funciona melhor que a formal. Os gestores consideram que a comunicação na organização é muito eficaz, ajuda a ter colaboradores com elevado desempenho e satisfeitos no emprego, que dá um contributo extremamente eficaz para a eficácia organizacional.

Nas *boas práticas* os gestores acrescentaram unicamente que deveriam/gostariam ter uma gestão mais participativa.

Analisados os resultados de forma aprofundada e direta, conclui-se que as unidades hoteleiras do Norte de Portugal, na perspetiva dos seus gestores, utilizam boas práticas na GRH, mas existem outras que devem ser tomadas em consideração no futuro. Essas medidas permitirão ter colaboradores mais satisfeitos, interessados e em sintonia como os objetivos individuais e coletivos da organização. Faz-se de seguida uma conclusão final com as respetivas implicações para a prática, as limitações encontradas na investigação e linhas futuras a investigar.

Conclusão

O objetivo fundamental deste estudo era compreender quais as boas práticas para a gestão de RH das unidades hoteleiras do Norte de Portugal. A revisão da literatura efetuada sobre a GRH, nomeadamente sobre as práticas mais conhecidas e defendidas por diferentes autores, conjuntamente com a aplicação do questionário de Geringer, Frayne & Milliman (2002), permitiu-nos chegar a conclusões importantes e que podem/devem ser aproveitadas pelos gestores das unidades hoteleiras do Norte de Portugal.

A maioria das unidades hoteleiras estudadas são PME's, em estado maduro e de crescimento (aumento do turismo na região), com um tipo de gestão participativa, mas também burocrática (vincada hierarquização). Face à sua dimensão, a maior parte não tem departamento de RH e quem trata da gestão são pessoas não qualificadas para tal. Não obstante, os gestores das unidades hoteleiras estão satisfeitos com a empresa, os seus RH e fazem uma avaliação global muito positiva.

No que concerne às boas práticas de RH, o estudo permitiu concluir que a Comunicação não sendo considerada uma prática em si, é um pilar fundamental para que as práticas sejam implementadas. Os gestores devem utilizar práticas comunicacionais fundamentais, desde logo porque demonstram confiança. Pedir opinião e sugestões aos colaboradores é fundamental. Os objetivos devem ser comunicados de forma clara, devem dar autonomia para que os colaboradores tomem decisões e demonstrem apreço e respeito pelo trabalho realizado. É preponderante, uma boa comunicação entre todos prevalecendo quase sempre a informal, dar informação e *feedback*. Chega-se igualmente à conclusão que é necessário introduzir uma gestão mais participativa.

O R&S é uma prática com enorme relevância para esta atividade económica, os resultados demonstram que à falta de pessoas com competências na área. Mesmo com esta dificuldade, os gestores acreditam utilizar práticas que lhes permite encontrar bons colaboradores e que estes vão permanecer na empresa. A entrevista pessoal é fundamental na hora de escolher um novo colaborador, mas a pessoa tem igualmente de comprovar a sua experiência profissional. Fazer igualmente uma análise ao potencial do candidato, se vai ser capaz de desempenhar adequadamente as funções e se está em sintonia com a cultura organizacional, com a interiorização dos valores da empresa. Procurar a opinião dos colegas que vão lidar com o novo colaborador diretamente é importante. Os gestores devem utilizar uma pessoa especializada para realizar o processo de R&S, assim como realizar um teste de emprego para que o candidato demonstre as suas habilidades, competências e conhecimentos.

A prática da Formação e Desenvolvimento permite solucionar o mau desempenho dos colaboradores. Ajuda na integração dos novos colaboradores, ensina os valores da empresa e as melhores formas de realizar as tarefas ou futuros trabalhos atribuídos. Fornece igualmente, as habilidades necessárias para realizar várias tarefas (polivalência) e importante para que os

colaboradores compreendam o negócio no qual a empresa está inserida. Serve de apoio ao trabalho em equipa da organização. Necessita ser vista como uma forma de recompensar os colaboradores, permitindo assim melhorar as suas habilidades em trabalhos mais técnicos. Deve ser compreendida como uma forma de melhorar as competências interpessoais entre todos os colaboradores e como estes se relacionam.

A Avaliação de Desempenho é considerada uma prática importante, na medida em que permite identificar os pontos fortes e fracos dos colaboradores. Depois de identificados, permite divulgar formas específicas de otimizar o seu desempenho. É percebida como uma forma de reconhecimento pelo trabalho bem feito, permite avaliar os resultados obtidos e que o colaborador possa exprimir os seus sentimentos e pontos de vista sobre todo o processo. Deve ser encarada no método de administração salarial, que a remuneração esteja em linha com o desempenho do colaborador. Uma forma de registar o desempenho dos colaboradores e ajude na implementação de planos e atividades de desenvolvimento destes. Pretende-se que determine a possibilidade de promoção do colaborador.

A Remuneração foi das práticas que as empresas utilizam, a mais difícil de caracterizar, por um lado os dados obtidos não foram significativos, os valores ficaram abaixo do pretendido. Por outro, dever-se-ia implementar a Remuneração pelo desempenho do colaborador, quanto mais elevado fosse o seu desempenho e mais retorno trouxesse para a organização, maior seria o seu salário. Pretende-se que parte da remuneração dependa dos resultados alcançados tanto pelo colaborador como pela organização. Pagar incentivos ao colaborador pela sua influência nos ganhos totais da organização. Gostar-se-ia que o sistema de remuneração tivesse igualmente uma visão futurista (longo prazo), considera-se que são mais importantes do que o curto prazo. Finalmente, que se introduzisse benefícios não materiais na remuneração dos colaboradores.

A última abordagem deste trabalho está relacionada com a Liderança, não sendo uma prática propriamente descrita, mas antes um pilar fundamental para que as práticas de RH sejam implementadas nas organizações. Os gestores têm de ser amigos e acessíveis, tratar os colaboradores com respeito, que reconheçam e recompensem o bom desempenho. Gosta de salientar a importância dos objetivos organizacionais e define metas específicas para os realizar, destaca os elevados padrões de desempenho. Deve verificar tudo, considera que a opinião individual não é confiável, está disposto a ouvir os problemas dos colaboradores e as suas sugestões, sem interferência na sua avaliação (justa e honesta).

Finalmente, esperamos que as boas práticas de RH identificadas neste estudo possam apoiar os gestores das unidades hoteleiras do Norte de Portugal, que sirvam de guião, de orientação, e que possam ser concretizadas. É este o principal desígnio do trabalho, que as empresas se tornem cada vez mais eficientes na sua gestão de recursos humanos e aproveitem esta inigualável e inimitável vantagem competitiva.

Implicações para a prática

Este trabalho terá relevantes implicações para a gestão das unidades hoteleiras do Norte de Portugal, com eventual extensão às demais organizações portuguesas. Mormente no desenvolvimento, motivação e retenção dos seus colaboradores, para que estes apliquem os seus saberes, habilidades e competências em prol de um objetivo comum, o crescimento contínuo e sustentável das suas organizações. Permitirá ainda aos gestores, utilizar as boas práticas sugeridas na formulação das suas estratégias, compreendendo uma GRH rigorosa, prática e justa.

No contexto atual, sabemos das dificuldades pelas quais o país, as organizações e as pessoas atravessam. Não é fácil para as unidades hoteleiras, principalmente as PME, conseguirem contar com os melhores e mais bem preparados colaboradores, por um lado, pela contenção de custos exigida, por outro, pela falta de pessoas com as competências exigidas. Pede-se então aos gestores que inovem, empreendam em novos conceitos, estratégias, táticas e práticas de tratar os seus RH, sendo para tal decisivas as boas práticas aqui estudadas, que permitem potenciar o desempenho das unidades hoteleiras.

Limitações da investigação

Uma das limitações que temos a destacar diz respeito às respostas obtidas, considerando-se que, para uma temática de enorme importância para as unidades hoteleiras, obtivemos uma baixa taxa de respostas, com reflexos na reduzida amostra do estudo.

Outra limitação diz respeito a novas formas de acolhimento (baixo custo), o fato de estar a ser alterada a visão sobre as unidades hoteleiras, com o surgimento dos *hostels* e o alojamento local.

Uma outra limitação prende-se com a excessiva dimensão do questionário, que apesar de completo e com temáticas diversas, inibiu a resposta de um número considerável de gestores.

Linhas futuras de investigação

Pretendendo que este trabalho seja somente o início sobre o estudo e aplicação das boas práticas na gestão de unidades hoteleiras, pensamos ser interessante alargar os horizontes do respetivo trabalho e avançar para a totalidade da área geográfica portuguesa, incluindo os arquipélagos que têm apresentado um aumento significativo nas ofertas deste tipo de unidades.

Parece-nos ainda interessante utilizar o questionário e aplicá-lo aos colaboradores das mesmas organizações, com vista a compreender a perspetiva destes. Daqui resultaria o cruzamento da informação (gestores vs. colaboradores) para, desta forma, analisar quais os pontos de convergência/divergência ao nível das boas práticas de RH, permitindo assim refinar todo este processo.

Por último, achamos ser relevante adaptar e implementar este estudo a outros setores de atividade, dado os RH serem fonte de vantagem competitiva e de diferenciação das empresas.

Referências Bibliográficas

- Al Ariss, A., Koall, I., Özbilgin, M., & Suutari, V. (2012). Careers of skilled migrants: towards a theoretical and methodological expansion. *Journal of Management Development*, Vol. 31 N. 2, 92-101.
- Antunes, I. M. (12 de 2014). *A influência dos Media na percepção de produtos turísticos Caso de estudo: O golfe em Portugal*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril.
- Araujo, B. F., Bilsky, W., & Moreira, L. M. (2012). Valores pessoais como antecedentes da adaptação transcultural de expatriados. *Revista Administração Mackenzie*, Vol. 13 N. 3, 69-95.
- Ariss, A. A., & Crowley-Henry, M. (2013). Self-initiated expatriation and migration in the management literature: Present theorizations and future research directions. *Career Development International*, Vol. 18 N. 1, 78-96.
- Bamberger, P. A., Biron, M., & Meshoulam, I. (2014). *Human Resource Strategy Formulation, Implementation, and Impact* (2ª ed.). New York: Routledge.
- Bártolo-Ribeiro, R. (2012). Seleção. Em A. L. Neves, & R. F. Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 559-566). Lisboa: Editora RH.
- Benayoun, R., & Boulier, C. (1972). *Approches rationnelles de la gestion du personnel: Réflexions et expériences*. Paris: Dunod.
- Bhatti, M., Awais, S., Veera, P. K., & Hee, H. C. (2012). Expatriate Job Performance and Adjustment: Role of Individual and Organizational Factors. *Journal of Business & Management*, Vol.1 Issue 1, 29-39.
- Bloom, N., & Reenen, J. V. (2010). *Human resource Management add productivity*. (L. S. Science, Ed.) London: Centre for Economic Performance.
- Boswell, W. R., & Boudreau, J. W. (2001). How leading companies create, measure and achieve strategic results through "line of sight". *Management Decision*, Vol.39 (10), 851-859.
- Boswell, W. R., Bingham, J. B., & Colvin, A. J. (2006). Aligning employees through "line of sight". *Business Horizons*, Vol.49 (6), 499-509.
- Boswell, W. R., Wright, P. M., & Snell, S. A. (2000). Research update: Employee alignment and the role of "line of sight". *Human Resource Planning*, Vol. 23 (4), 46-49.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM -firm performance linkages: The role of "strength" of the HRM System. *Academy of Management Review*, Vol. 29 (2), 203-221.
- Brandão, J. P. (2012). *Processos de Expatriação na Gestão Internacional de Recursos Humanos: Fatores que influenciam a performance dos expatriados*. Dissertação Final Mestrado de Economia e Gestão Internacional de Recursos Humanos, Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

- Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2007). *Job analysis: Methods, research, and applications for human resource management in the new millennium* (2ª ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1998). Competing on the edge: Strategy as structured chaos. *Harvard Business School Press*.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, Vol. 22 Issue 1, 43-56.
- Buren III, H. J., Greenwood, M., & Sheehan, C. (2011). Strategic Human Resource Management and the decline of employee focus. *Human resource Management Review*, Vol. 22 Issue 3, 209-219.
- Caetano, A. (2012). Avaliação de desempenho. Em A. L. Neves, & R. F. Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 84-87). Lisboa: Editora RH.
- Caligiuri, P. (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriates' desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, Vol. 53 Issue 1, 67-88.
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, Vol.47 Issue 4, 612-622.
- Camara, P. B. (2006). *Os sistemas de recompensa e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: D. Quixote.
- Camara, P. B. (2012). *Manual de gestão e avaliação de desempenho*. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B. (2014). Boas práticas na gestão de recompensas. Em M. N. Portugal, & J. Caetano, *Gestão de Recursos Humanos desafios da globalização* (pp. 277-309). Lisboa: Escolar Editora.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (4ª ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Campilho, P. M. (Setembro de 2014). *O impacto das companhias aéreas Low Cost na dinâmica económica do turismo regional*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.
- Cao, L., Hirschi, A., & Deller, J. (2012). Self-initiated expatriates and their career success. *Journal of Management Development*, Vol. 31: 159-172.
- Cardon, M., & Stevens, C. (2004). Managing Human Resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, Vol.14 Issue 3, 295-323.
- Cardoso, A. A. (2010). *Recrutamento & Seleção de Pessoal* (7ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Cascão, F. (2012). Gestão do conhecimento. Em A. L. Neves, & R. F. Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 329-333). Lisboa : Editora RH.
- Ceitel, M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos para o século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ceitel, M. (2010). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Ceitel, M. (2011). Novos desenvolvimentos na função Recursos Humanos. Em J.-M. Peretti, *Recursos Humanos Função Pessoal e Gestão de Recursos Humanos* (3ª ed., pp. 57-67). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cerrato, D., & Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, Vol.16 Issue 4, 617-644.
- Cesário, F. S. (2014). Gestão de Recursos Humanos em contexto de expatriação. Em M. N. Portugal, & J. Caetano, *Gestão de Recursos Humanos Desafios da globalização* (pp. 209-228). Lisboa: Escolar Editora.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Costa, A. R., & Azevedo, A. J. (2014). Destination Branding: *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, Vol.11 N. 1, 182-205.
- Creswell, J. (1994). *Research Design Qualitative & Quantitative approaches*. London: Sage Production Editor.
- Crowley-Henry, M. (2012). Re-conceptualizing the career development of self-initiated expatriates: Rivers not ladders. *Journal of Management Development*, Vol. 31 No. 2, 130-141.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Custódio, P. (2010). A gestão de competências e a gestão do conhecimento. Em M. Ceitel, *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (pp. 67-81). Lisboa: Edições Sílabo.
- Dessler, G. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Prentice Hall.
- Dimitratos, P., Petrou, A., Plakoyiannaki, E., & Johnson, J. E. (2011). Strategic decision-making processes in internationalization: Does national culture of the focal firm matter? *Journal of World Business*, Vol.46 Issue2, 194-204.
- Doherty, N., Richardson, J., & Thorn, K. (2013). Self-initiated expatriation and self-initiated expatriates: Clarification of the research stream. *Career Development International*, Vol.18 Issue1, 97-112.
- Drucker, P. F. (1992). *Gerindo para o futuro*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Drucker, P. F. (1994). The age of Social transformation. *Atlantic Monthly*, Vol. 274 (5), 53-80. Obtido de The Atlanticonline.
- Drucker, P. F. (2000). *Desafios da Gestão para o século XXI*. Trad Géraldine Correia: Livraria Civilização Editora.

- Drucker, P. F. (22 de 03 de 2000). *Exame.com*. Obtido em 31 de 03 de 2015, de O futuro já chegou: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/710/noticias/o-futuro-ja-chegou-m0050402>
- Duarte, M. E. (2012). Carreira Profissional. Em A. L. Neves, & R. F. Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 113-115). Lisboa: Editora RH.
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, Vol.45 Issue 2, 161-168.
- Fazenda, N. (2015). Turismo 2020 Plano de ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal. *turismo 2020* (p. 39). Guimarães: Turismo de Portugal, I.P.
- Fernandes, A. G. (2013). *O processo de internacionalização- As empresas tecnológicas*. Relatório de Estágio Mestrado em Gestão, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Fernandes, A., & Caetano, A. (2007). A avaliação do desempenho. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos contextos, processos e técnicas* (3ª ed., pp. 359-387). Lisboa: Editora RH.
- Ferraz, S. C. (2011). *Estarão os expatriados portugueses satisfeitos com a sua expatriação?* Dissertação Final Mestrado em Marketing, Faculdade Economia e Gestão, Universidade Católica Portuguesa.
- Festing, M. (1997). International Human Resource Management Strategies in Multinational Corporations: Theoretical Assumptions and Empirical Evidence from German Firms. *Management International Review*, Vol. 37 Special Issue, 43-63.
- Figueiredo, J. C. (2014). Turismo de Portugal Horizonte 2015. *Turismo de Portugal* (p. 23). Turismo de Portugal.
- Finuras, P. (2011). *Gestão Intercultural Pessoas e Carreiras na Era da Globalização* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management reviews*, Vol. 12 (4), 384-412.
- Fletcher, M., & Harris, S. (2011). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: content and sources. *International Business Review*, Vol. 21 Issue 4, 631-647.
- FMI. (2014). *Definição de Globalização*. Obtido em 21 de 11 de 2014, de International Monetary Fund: <http://www.imf.org/external/ns/search.aspx?NewQuery=globalization&submit.x=15&submit.y=5&col=>
- Geringer, J. M., Frayne, C. A., & Milliman, J. F. (2002). In search of "Best Practices" in International Human Resource Management: Research design and methodology. *Human Resource Management*, Vol. 41 N. 1, 5-30.
- Goleman, D. (2015). *Como ser um líder A importância da inteligência emocional*. Lisboa: Temas e Debates, Círculo de Leitores.

- Good, D. C. (2014). *Building a Strategic Human Resource Management System: An experiential approach*. University of Pittsburgh: Development in Business Simulation and Experiential Learning.
- Greenwood, M., & Freeman, R. E. (2011). Ethics and HRM: the contribution of stakeholder theory. *Business & Professional Ethics Journal*, Vol. 30 Nos. 3-4, 269-292.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados* (6ª ed.). Brasil: Bookman.
- Hall, A., Neves, C., & Pereira, A. (2011). *Grande Maratona de Estatística no SPSS*. Lisboa: Escolar Editora.
- Hall, D. T. (1976). *Career in organizations*. New York: Scott, Foresman & Company.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65 Issue 1, 1-13.
- Heitor, I. (2012). Comunicação Interna. Em A. L. Neves, & R. F. Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 145-149). Lisboa: Editora RH.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Howe-Walsh, L., & Schyns, B. (2010). Self-initiated expatriation: implications for HRM. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.21 (2), 260-273.
- Huselid, M. A. (2011). Celebrating 50 years: Looking back and looking forward: 50 years of Human Resource Management. *Human Resource Management*, Vol. 50 No. 3, 309-312.
- Huselid, M., & Becker, B. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resources firm performance link. *Industrial relations*, Vol. 35 (3), 400-422.
- INE. (2014). *Anuário Estatístico de Portugal 2013 (edição 2014)*. Obtido em 13 de 12 de 2014, de Instituto Nacional de Estatísticas: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_bo ui=223549784&DESTAQUESmodo=2
- INE. (2014). *Empresas em Portugal 2012 (Edição 2014)*. Obtido em 16 de 12 de 2014, de Instituto Nacional de Estatísticas: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub _boui=210758098&PUBLICACOESmodo=2
- INE, I. N. (2014). Estatísticas do Turismo 2013. *Instituto Nacional de estatística*. Edição 2014.
- Jasra, J. M., Khan, M. A., Hunjra, A. I., Rehman, R. A., & Azam, R. I. (2011). Determinants of business success of small and medium enterprises. *International Journal of Business and Social Science*, Vol.2 N.20, 274-280.
- Jovanovic, M. N. (2010). Is globalisation taking us for a ride? *Journal of Economic Integration*, Vol. 25 (3), 501-549.
- Kalinic, I., & Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, Vol. 21 Issue 4, 694-707.

- Kamakura, W. A., Ramón-Jerónimo, M. A., & Gravel, J. D. (2012). A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises. *Journal of the Academy MARKeting Science*, Vol. 40 Issue 2, 236-251.
- Karjalainen, H. (2010). Can multicultural human resource management problems be solved y an organisational cultures. *Management International*, Vol. 14 N. 4, 99-114.
- Lajara, B. M., Lillo, F. G., & Sempere, V. S. (2003). Human Resource Management A success and failure factor in strategic alliances. *Employee Relations*, pp. Vol. 25 N. 1, 61-80.
- Lansing, P., & Boonman, P. (2011). Seleting candidates for expatriation: Is it unethical for companies to use gender as a factor? *Employee Relations Law Journal*, Vol. 37 N. 2, 2-17.
- Lauring, J., & Selmer , J. (2011). Multicultural Organizations: Does a positive diversity climate promote performance? *European Management Review*, Vol. 8 Issue 2, 81-93. doi:10.1111/j.1740-4762.2011.01011.x
- Lauring, J., & Selmer, J. (2010). Multicultural organizations: Common language and group cohesiveness. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 10 (3), 267-284.
- Lee, Y.-S. (2011). Developing International Human Resources Firms. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 N. 9, 37-41.
- Legge, K. (1995). HRM: Rhetoric, reality and hidden agendas. Em J. Storey, *Human Resource Management: A critical text* (pp. 33-59). London: Routledge.
- Lima, A. P. (3 de 12 de 2014). *Os números do turismo em 2014 impressionam pela sua força*. Obtido em 19 de 07 de 2015, de Governo de Portugal: <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-da-economia-e-do-emprego/mantenha-se-atualizado/20141203-me-turismo.aspx>
- Lima, A. P. (2015). Queremos turistas viciados em Portugal. *Jornal de Notícias*, Especial Conferência de encerramento, p. 1-8.
- Li-Yun, S., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resources practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 50 (3), 558-577.
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas para uma síntese epistemológica, da competição e da cooperação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Machado, A. R. (2014). Gestão Intercultural de recursos humanos. Em M. N. Portugal, & J. Caetano, *Gestão de Recursos Humanos desafios da globalização* (pp. 175-228). Lisboa: Escolar Editora.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (6ª ed.). Pêro Pinheiro: Report Number.
- Martins, A. E. (2012). Gestão Estratégica de Recursos Humanos Um fator determinante da produtividade organizacional. Em A. L. Neves , & R. F. Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 340-344). Lisboa: Editora RH.

- Mitchell, R., Obeidat, S., & Bray, M. (2013). The effect of strategic human resource management on organizational performance: the mediating role of high-performance human resources practices. *Human Resource Management*, Vol.52 N.6, 899-921.
- Mitrev, S., & Culpepper, R. (2012). Expatriation in Europe: Factors and insights. *The Journal of International Management Studies*, Vol. 7 N. 1, 158-169.
- Monteiro, L. (2012). Boas práticas de recursos humanos. O capital humano como fator de produtividade em Portugal. Em A. L. Neves, & R. F. Costa, *Gestão de Recursos Humanos da A a Z* (pp. 91-96). Lisboa: Editora RH.
- Moreno, D. C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Puntes del CENES*, pp. Vol. 31 N. 54, 193-226.
- Neiva, M. (2013). Prefácio. Em M. N. Portugal, & J. Caetano, *Desafios da Globalização Casos de estudo* (pp. 19-45). Lisboa: Escolar Editora.
- Neves, J. G. (2007). Capítulo I Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos contextos, processos e técnicas* (3ª ed., pp. 3-30). Lisboa: R H Editora.
- Nogueira, A. M., Barreto, M. S., & Delgado, M. P. (2013). Gestão de Recursos Humanos no processo de internacionalização. *Revista Eletrónica de Negócios Internacionais*, Vol. 8 N.1, Art.4, 48-67.
- Nunes, A. M. (19 de 1 de 2015). *2014 foi o melhor ano de sempre do Turismo em Portugal*. Obtido em 17 de 7 de 2015, de Governo de Portugal: <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-da-economia-e-do-emprego/mantenha-se-atualizado/20150119-set-turismo.aspx>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oliveira, E. (2014). The Tourism potential of Northern Portugal and its relevance for a regional branding strategy. *International Journal of Akdeniz University Tourism Faculty*, Vol. 2 (2), 54-78.
- Palma, P. J. (2012). Liderança. Em A. L. Neves, & R. F. Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 425-429). Lisboa: Editora RH.
- Passos, A. (2007). Gestão e Desenvolvimento da carreira profissional. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos contextos, processos e técnicas* (3ª ed., pp. 423-441). Lisboa: Editora RH.
- Pereira, P. R., Marques, M. J., & Lopes, M. P. (2015). Interim Management: chave de sucesso para PME. Em A. I. Ferreira, L. F. Martinez, F. G. Nunes, & H. Duarte, *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (1ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Peretti, J.-M. (2011). *Recursos Humanos Função Pessoal e Gestão de Recursos Humanos* (3ª edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais, A complementaridade do SPSS* (6ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pfeffer, J. (1998). Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, Vol. 76 N.3, 108-118.

- Polainas, M. d. (2012). Acolhimento e Integração. Em A. L. Neves, & R. F. Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 23-28). Lisboa: Editora RH.
- Ponte, A. M. (2013). *O contributo dos museus do norte de Portugal para uma dinamização do turismo cultural*. Doutoramento, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto.
- Porter, M. E. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, Vol. 80 N.12, 56-69.
- Portugal, N. M., & Caetano, J. (2014). *Gestão de Recursos Humanos Desafios da Globalização*. Lisboa: Escolar Editora.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Editora.
- Ramos, E., & Bento, S. (2010). As competências: quando e como surgiram. Em M. Ceitil, *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (pp. 87-118). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Pinto, L. (2012). Gestão transcultural de recursos humanos. Em A. L. Neves, & R. F. Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 357-360). Lisboa: Editora RH.
- Rego, A., Cunha, M., & Clegg, S. (2010). Liderança Global Virtuosa. *Revista de Psicologia*, Vol.1 N.1, 9-32.
- Reis, L. (2012). Análise e qualificação de funções. Em A. L. Neves, & R. F. Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 38-43). Lisboa: RH Editora.
- Reis, F. L. (2012). Recrutamento. Em A. L. Neves, & R. F. Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 518-523). Lisboa : Editora RH.
- Ribeiro, R. B. (2007). Recrutamento e Seleção. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos contextos, processos e técnicas* (3ª ed., pp. 267-300). Lisboa: RH Editora.
- Robbins, S. P. (2008). *O Segredo na gestão de pessoas* (1ª ed.). V N Famalicão: Centro Atlântico.
- Rodrigues, F. (2014). De volta ao Futuro- Pessoas nas organizações. Em M. N. Portugal, & J. Caetano, *Gestão de Recursos Humanos desafios da globalização* (pp. 85-172). Lisboa: Escolar Editora.
- Sacramento, M. (2012). Sistemas de incentivos. Em A. L. Neves, & R. F. Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 571-576). Lisboa: Editora RH.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). A Quarter-Century Review oHuman Resource Management in the U.S.: The growth in importance of the international perspective. *Management Revue*, Vol. 16 Issue 1, 11-35.
- Selmer, J., & Luring, J. (2010). Self-initiated academic expatriates: Inherent demographics and reasons to expatriate. *European Management Review*, Vol.7 Issue 3, 169-179.
- Senge, P. M. (1993). *The fifth discipline*. Great Britain: Century Business.
- Shanine, K., Buchko, A., & Wheeler, A. R. (2011). International Human Resource Management Practices from a complex adaptive systems perspective: An exploratory investigation. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 N.6, 1-7.

- Shaw, J. D., Park, T.-Y., & Kim, E. (2013). A resource-based perspective on human capital losses, HRM investments, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, Vol.34 Issue5, 572-589.
- Smith, F. W. (1998). Interview at Frederick W. Smith in Academy of Achievement. Retirado de: <http://www.achievement.org/autodoc/page/smi0int-1> em 17/11/2014.
- Sotomayor, M. d. (2011). *As estratégias de internacionalização das empresas portuguesas na óptica da Gestão de Recursos Humanos: O caso do grupo Jerónimo Martins*. Dissertação Final do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios segundo Bolonha* (4ª ed.). Lisboa: Pactor.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas*. Lousã: Lidel.
- Spencer, J. L., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work- Models for superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., . . . Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, Vol. 53 (2), 25-42.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2009). Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. *Journal of World Business*, Vol. 46 Issue 2, 122-133.
- Tavares, M. M. (2010). *A Gestão de Pessoas Novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Toh, S. M., DeNisi, A. S., & Leonardelli, G. J. (2012). The perspective of host country nationals in socializing expatriates: The importance of foreign-local relations. Em C. Wanberg, *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 230-249). Oxford: Oxford University Press.
- Turismo de Portugal, G. (12 de 2014). *Flash regional - Dezembro2014*. Obtido em 26 de 7 de 2015, de Turismo de Portugal: [http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/destinosregionais/Documents/FICHA%20DESTINO%20-%20Destino%20em%20Ficha%20-%20NORTE%20-%20\(dezembro%202014\).pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/destinosregionais/Documents/FICHA%20DESTINO%20-%20Destino%20em%20Ficha%20-%20NORTE%20-%20(dezembro%202014).pdf)
- Turismo de Portugal. (2008). *Plano Estratégico Nacional do Turismo*. Obtido em 17 de 7 de 2015, de Turismo de Portugal: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PENT%202007%20sintese.pdf>
- Turismo de Portugal, G. (2014). *Pessoal ao serviço 2004/2013*. Obtido em 23 de 7 de 2015, de Turismo de Portugal: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadroestatisticos/PessoalaoServi%C3%A7o/Pages/pessoalaoservico.aspx>
- Turismo de Portugal, G. (2015). *Oferta Hoteleira 2005/2014*. Obtido em 24 de 7 de 2015, de Turismo de Portugal:

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/q uadrosestatisticos/ofertahoteleira/Pages/OfertaHoteleira.aspx>

- Ulrich , D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, Vol. 76 (1), 124-134.
- Ulrich , D., Jick, T., & Von Glinow, M. (1993). High-Impact learning: building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, Vol. 22 Issue 2, 52-66.
- United Nations. (2014). *Addressing the importance of international migration*. (D. o. Affairs, Produtor) Obtido em 25 de 11 de 2014, de <http://www.un.org/en/development/desa/news/population/international-migration.html>
- Varão , S. (2009). *Gestão de Recursos Humanos para principiantes NP4427:2004 - Requisitos para um sistema da qualidade na gestão das pessoas* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Vasconcellos, A. R. (2013). Os caminhos e os descaminhos no processo da expatriação. *Revista Saber Académico*, N. 16, ISSN 1980-5950.
- Vieira, J. M. (07 de 2007). O turismo em Portugal: Situação atual e caminhos de futuro. *Economia & Empresa, Lusíada*, N. 7, 11- 36.
- Wang, S.-Y., Hsu, J. S.-C., Lin, T.-C., & Hung, Y.-W. (2014). Promoting uncommon knowledge use within is department: Human Resource Management perspective. *Pacific Asia Conference on Information Systems* (p. 159). PACIS2014 .
- Welch, J. (2011). *Vencer* (16ª ed.). Lisboa: Actual Editora.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives on strategic human resource management. *Journal of Management*, Vol.18 (2), 295-320.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, Vol. 21 N. 2, 93-104.
- WTO, W. (1995). *Collection of Tourism Expenditure Statistics*. Obtido em 15 de 07 de 2015, de Technical Manual N° 2: <https://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1034/1034-1.pdf>
- WTO, W. (2005). *Tourism Highlights 2005* . Obtido em 15 de 07 de 2015, de World Tourism Organization: <http://ebookbrowse.net/unwto-tourism-highlights-2005-pdf-d302355160>
- WTO, W. (9 de 7 de 2015). *International tourist arrivals up 4% in the first four months of 2015*. Obtido em 16 de 7 de 2015, de World Tourism organization: <http://media.unwto.org/press-release/2015-07-08/international-tourist-arrivals-4-first-four-months-2015>
- WTO, W. (27 de 1 de 2015). *Over 1.1 billion tourists travelled abroad in 2014*. Obtido em 16 de 7 de 2015, de World Tourism Organization: <http://media.unwto.org/press-release/2015-01-27/over-11-billion-tourists-travelled-abroad-2014>
- Zengh, L. (2006). *Measuring Regional Economic Effects of Low-Cost Carriers in UK: A panel data econometric approach*. Tese de Doutoramento, Universidade de Surrey, United Kingdom.

Apêndices

Apêndice I: Questionário sobre as práticas organizacionais de Recursos Humanos nas unidades hoteleiras do Norte de Portugal

Caro(a) Administrador(a)/ Gestor(a)/ Diretor(a),

Agradeço a vontade de participar neste estudo, a sua colaboração é muito importante.

Esta investigação é realizada no âmbito do Mestrado de Empreendedorismo e Internacionalização do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), tem como principal finalidade compreender as práticas de Gestão Recursos Humanos (GRH) utilizadas nas empresas hoteleiras do Norte de Portugal e de que forma adaptam os seus Recursos Humanos às necessidades resultantes do aumento de turistas nos últimos anos.

Por um lado pretende-se compreender quais as práticas utilizadas, por outro saber quais as necessidades, alterações desejadas para conseguir uma melhoria continua na GRH.

A sua participação não levará mais do que 15 minutos, é completamente voluntária e as suas respostas manter-se-ão confidenciais e anónimas.

Se desejar qualquer esclarecimento extra sobre o estudo, por favor contate Abel Carvalho pelo seguinte e-mail: abelfsscarvalho@gmail.com.

Escolha e assinale a opção correta, noutras escreva a resposta

1.1 Informação Pessoal

1.1.1 Idade

- Menos de 30
- 30 - 39
- 40 - 49
- 50 - 59
- Mais de 60

1.1.2 Género

- Masculino
- Feminino

1.1.3 Escolaridade

- Obrigatória ou menos
- Licenciatura ou menos
- Mestrado ou menos
- Doutoramento ou menos

1.1.4 Há quanto tempo está na empresa

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

1.2 Empresa

1.2.1 Quantos colaboradores tem a empresa

- 1 a 10
- 10 a 50
- 50 a 100
- 100 a 250
- mais de 250

1.2.2 A empresa tem colaboradores sindicalizados

- Sim
- Não
- Não sei

1.2.3 Qual a situação atual da empresa

- Estágio crescimento
- Estágio maduro

1.2.4 Fatores Críticos de Sucesso:

dos fatores seguintes indique, para cada um, a importância para a empresa ser bem sucedida (grau de intensidade).

Nenhuma Pouca Moderada Muita Extremamente

	Nenhuma	Pouca	Moderada	Muita	Extremamente
1.2.4.1 Nova marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.4.2 Eficiência operacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.4.3 Cultura organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.4.4 Novo serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.4.5 Publicidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.4.6 Vantagem competitiva dos Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.4.7 Preços competitivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.4.8 Inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.4.9 Definição e concretização de objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.4.10 Aquisição de matérias-primas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.4.11 Serviço ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.4.12 Gestão com foco nos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.4.13 Aquisição tecnológica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.4.14 Investigação e desenvolvimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.4.15 Gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.4.16 Melhoria contínua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.4.17 Alianças estratégicas e cooperações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.2.5 Indique para cada um dos pontos a sua perspectiva sobre o ambiente de negócios da empresa

	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Não discordo nem concordo	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
1.2.5.1 Concorrência aumentou bastante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.5.2 Condições de desenvolvimento do negócio mudam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Não discordo nem concordo	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
rapidamente					
1.2.5.3 A regulamentação governamental muda rapidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.5.4 A tecnologia dos serviços é complexa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.5.5 Grande oferta de pessoas qualificadas no mercado de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.3 Estilo de Gestão

1.3.1 Após leitura, escolha qual o tipo de gestor que preferia trabalhar

- 1.3.1.1 Gestor 1: Normalmente toma as decisões rapidamente e comunica-as clara e firmemente, espera que os subordinados realizem as tarefas com lealdade e sem levantar dificuldades
- 1.3.1.2 Gestor 2: Normalmente toma decisões rapidamente, mas antes de avançar tenta explicar aos subordinados as decisões tomadas, responde às dúvidas que possam existir
- 1.3.1.3 Gestor 3: Normalmente consulta os subordinados antes de chegar a uma decisão, ouve os seus conselhos, considera-os e em seguida anuncia a decisão. Espera que todos trabalhem lealmente na sua implementação e se estão de acordo com os conselhos que deu
- 1.3.1.4 Gestor 4: Normalmente faz uma reunião com os subordinados quando precisa de tomar uma decisão, coloca o problema antes ao grupo e discutem-no. Aceita o ponto de vista da maioria como decisão

1.3.2 Escolha o tipo de Gestor (descrição anterior) que mais se assemelha com o seu atual

- 1.3.2.1 Gestor 1
- 1.3.2.2 Gestor 2
- 1.3.2.3 Gestor 3
- 1.3.2.4 Gestor 4

1.3.3 Com que frequência, no seu ambiente de trabalho, os subordinados têm medo de expressar desacordo com os seus superiores

- Muito frequentemente
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

1.4 Gestão de Recursos Humanos

1.4.1 A empresa tem departamento de pessoal autónomo que controla as várias práticas (formação, avaliação de desempenho, retribuições, etc.)

- Sim
 Não

1.4.2 Se Sim

Pense no departamento

	Discordo totalment e	Discordo moderadamen te	Não discord o nem concord o	Concordo moderadamen te	Concord o totalment e	Nã o sei
1.4.2.1 Importante departamento na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4.2.2 Imita práticas de Recursos Humanos de outras organizações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4.2.3 Trabalha diretamente com os responsáveis máximos da organização na estratégia chave	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4.2.4 Parece informado com as práticas de Recursos Humanos internacionalmen te	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4.2.5 É visto como um departamento independente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.5 Satisfação com a Empresa

1.5.1 Escolha o grau de satisfação com a organização nas várias opções

	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Satisfeitíssimo
1.5.1.1 Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5.1.2 Superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5.1.3 Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5.1.4 Pagamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5.1.5 Promoção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5.1.6 Segurança no	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Satisfeitíssimo
emprego					
1.5.1.7 Oportunidade de carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.6 Recrutamento & Seleção (R&S)

Considere as seguintes afirmações sobre as práticas de contratação de pessoal por parte da empresa

Na situação 1, responda como a empresa FAZ

Na situação 2, responda como DEVERIA FAZER na sua opinião

1.6.1 Utiliza uma pessoa especializada para realizar o R&S

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.6.1.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6.1.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.6.2 Utiliza a entrevista pessoal

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.6.2.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6.2.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.6.3 A escolha da pessoa está em sintonia com as características da cultura organizacional e do grupo

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.6.3.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6.3.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.6.4 Realiza um teste de emprego onde a pessoa tem de demonstrar as suas habilidades, competências

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.6.4.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6.4.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.6.5 Acredita que a pessoa vai permanecer na empresa

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.6.5.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6.5.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.6.6 A pessoa tem de comprovar a experiência profissional (trabalhos semelhantes e anteriores)

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.6.6.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6.6.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.6.7 Analisa o potencial da pessoa, se é capaz de desempenhar um bom trabalho

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.6.7.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6.7.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.6.8 Preocupação na interiorização dos valores da empresa pela pessoa e de que forma realiza as suas funções

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.6.8.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6.8.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.6.9 Procura opinião dos colegas de trabalho sobre a contratação

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.6.9.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6.9.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.6.10 Descreva na escala, em que medida o Recrutamento e Seleção é eficaz na empresa

1.6.10.1 para ajudar a ter colaboradores com elevado desempenho

1 2 3 4 5

Ineficazes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente eficazes
------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

1.6.10.2 para ajudar a ter colaboradores satisfeitos no emprego

1 2 3 4 5

Ineficazes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente eficazes
------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

1.6.10.3 tem uma contribuição positiva para a eficácia global da organização

1 2 3 4 5

Ineficazes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente eficazes
------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

1.7 Objetivo da Formação e Desenvolvimento

Considere as seguintes afirmações sobre Formação e Desenvolvimento

Na situação 1, responda como a empresa FAZ

Na situação 2, responda como DEVERIA FAZER na sua opinião

1.7.1 Fornece uma recompensa aos colaboradores

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.7.1.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7.1.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.7.2 Melhora as habilidades nos trabalhos técnicos

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.7.2.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.7.2.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7.3 Melhora as habilidades interpessoais entre os colaboradores (ex. como se relacionam)					
	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.7.3.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7.3.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7.4 Soluciona o mau desempenho dos colaboradores					
	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.7.4.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7.4.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7.5 Prepara os colaboradores para futuros trabalhos atribuídos					
	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.7.5.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7.5.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7.6 Prepara o trabalho de equipa na organização					
	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.7.6.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7.6.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7.7 Oferece formação aos funcionários que começam a trabalhar na empresa					
	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.7.7.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7.7.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7.8 Ajuda os colaboradores a compreender o negócio (ex. conhecer os concorrentes, novas tecnologias)					
	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.7.8.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7.8.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7.9 Fornece aos colaboradores as habilidades necessárias para fazer vários trabalhos e não apenas um específico.					
	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.7.9.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7.9.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7.10 Ensina aos colaboradores os valores da empresa e formas de realizar as tarefas					

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.7.10.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7.10.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.7.11 Descreva na escala, em que medida a formação e desenvolvimento são eficazes na empresa

1.7.11.1 ajuda a ter colaboradores com elevado desempenho

1 2 3 4 5

Ineficazes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente eficazes
------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

1.7.11.2 ajuda a ter colaboradores satisfeitos no emprego

1 2 3 4 5

Ineficazes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente eficazes
------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

1.7.11.3 dão um contributo positivo para a eficácia organizacional

1 2 3 4 5

Ineficazes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente eficazes
------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

1.8 Objetivo da Avaliação de Desempenho

Considere as seguintes afirmações sobre Avaliação de Desempenho

Na situação 1, responda como a empresa FAZ

Na situação 2, responda como DEVERIA FAZER na sua opinião

1.8.1 Determina a remuneração adequada ao titular da função (mediante o seu desempenho)

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.8.1.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8.1.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.8.2 Regista o desempenho dos colaboradores

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.8.2.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8.2.2 Deveria Fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.8.3 Planos e atividades de desenvolvimento do colaborador (ex. formação, novas funções)

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.8.3.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8.3.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.8.4 Administração salarial

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.8.4.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.8.4.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8.5 Reconhece os colaboradores pelo trabalho bem feito					
	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.8.5.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8.5.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8.6 Divulga aos colaboradores formas específicas para melhorar o seu desempenho					
	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.8.6.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8.6.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8.7 Discute o ponto de vista do colaborador					
	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.8.7.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8.7.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8.8 Avalia os resultados obtidos pelo colaborador					
	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.8.8.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8.8.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8.9 Identifica os pontos fortes e fracos do colaborador					
	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.8.9.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8.9.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8.10 Permite ao colaborador expressar os seus sentimentos					
	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.8.10.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8.10.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8.11 Determina a possibilidade de promoção do colaborador					
	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.8.11.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8.11.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8.12 Descreva na escala, em que medida a Avaliação de Desempenho é eficaz na empresa					
1.8.12.1 ajuda a empresa a ter colaboradores com elevado desempenho					

	1	2	3	4	5	
Ineficazes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente eficazes

1.8.12.2 ajuda a ter colaboradores satisfeitos no emprego

	1	2	3	4	5	
Ineficazes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente eficazes

1.8.12.3 dão um contributo positivo para a eficácia organizacional

	1	2	3	4	5	
Ineficazes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente eficazes

1.9 Remuneração

Considere as seguintes afirmações sobre práticas de Remuneração

Na situação 1, responda como a empresa FAZ

Na situação 2, responda como DEVERIA FAZER na sua opinião

1.9.1 Pagar incentivos pelos resultados alcançados são uma prática da estratégia de remuneração da organização

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.9.1.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.9.1.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.9.2 Os benefícios (não materiais) são parte importante da totalidade da remuneração

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.9.2.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.9.2.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.9.3 Na organização parte da remuneração do colaborador depende do desempenho do grupo/organização e dos objetivos alcançados

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.9.3.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.9.3.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.9.4 As políticas de remuneração reconhecem que os resultados de longo prazo são mais importantes que os de curto prazo

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.9.4.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.9.4.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.9.5 A antiguidade do colaborador não entra nas decisões salariais

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.9.5.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.9.5.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.9.6 Paga incentivos ao colaborador que aplica a sua força de trabalho para os ganhos totais da organização

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.9.6.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.9.6.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.9.7 O conjunto de benefícios dos colaboradores é muito generoso comparado com o que podia ser

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.9.7.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.9.7.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.9.8 O sistema de pagamento da organização tem uma orientação futurista. Centra a atenção do colaborador nos objetivos de longo prazo

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.9.8.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.9.8.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.9.9 Na empresa os aumentos salariais são determinados, principalmente, pelo desempenho do colaborador. Existe uma grande diversidade de remuneração entre baixo desempenho e elevado desempenho numa determinada função

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.9.9.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.9.9.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.9.10 Descreva na escala, em que medida a Remuneração é eficaz na empresa

1.9.10.1 ajuda a empresa a ter colaboradores com elevado desempenho

1 2 3 4 5

Ineficazes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente eficazes
------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

1.9.10.2 ajuda a ter colaboradores satisfeitos na empresa

1 2 3 4 5

Ineficazes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente eficazes
------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

1.9.10.3 dão um contributo positivo para a eficácia organizacional

1 2 3 4 5

Ineficazes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente eficazes
------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

1.10 Liderança

Considere as seguintes afirmações sobre Liderança

Na situação 1, responda como a empresa FAZ

Na situação 2, responda como DEVERIA FAZER na sua opinião

1.10.1 O Líder define metas específicas para realizar

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
--	-----------	--------------	---------	--------------	--------

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.10.1.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10.1.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10.2 Destaca os elevados padrões de desempenho					
	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.10.2.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10.2.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10.3 Salaria a importância dos objetivos organizacionais					
	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.10.3.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10.3.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10.4 É amigo e de fácil abordagem					
	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.10.4.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10.4.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10.5 Gosta de reconhecer e recompensar o bom desempenho					
	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.10.5.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10.5.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10.6 Salaria elevados padrões de desempenho para o grupo/ indivíduo					
	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.10.6.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10.6.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10.7 Está disposto a ouvir os problemas dos colaboradores					
	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.10.7.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10.7.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10.8 Trata os colaboradores com respeito					
	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.10.8.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10.8.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10.9 Verifica tudo, o julgamento (opinião) individual não é confiável					

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.10.9.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10.9.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.10.10 Quando os colaboradores fazem sugestões recebem uma avaliação justa

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.10.10.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10.10.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.10.11 Descreva na escala, em que medida a Liderança é eficaz na empresa

1.10.11.1 ajuda a empresa a ter colaboradores com elevado desempenho

1 2 3 4 5

Ineficazes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente eficazes
------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

1.10.11.2 ajuda a ter colaboradores satisfeitos na empresa

1 2 3 4 5

Ineficazes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente eficazes
------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

1.10.11.3 dão um contributo positivo para a eficácia organizacional

1 2 3 4 5

Ineficazes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente eficazes
------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

1.11 Comunicação

Considere as seguintes afirmações sobre Comunicação

Na situação 1, responda como a empresa FAZ

Na situação 2, responda como DEVERIA FAZER na sua opinião

1.11.1 A comunicação informal na empresa funciona melhor do que a formal

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.11.1.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.11.1.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.11.2 O superior mostra apreço/respeito pelo meu trabalho

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.11.2.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.11.2.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.11.3 Mostra confiança em mim

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.11.3.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.11.3.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.11.4 Pergunta frequentemente a minha opinião e pede sugestões

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.11.4.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.11.4.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.11.5 Dá informação, sugestão e feedback

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.11.5.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.11.5.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.11.6 Os objetivos são comunicados e compreendidos claramente

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.11.6.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.11.6.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.11.7 Tenho autonomia para tomar decisões

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.11.7.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.11.7.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.11.8 Existe uma boa comunicação entre todos (departamentos, colaboradores)

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.11.8.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.11.8.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.11.9 Precisa de consultar muitas pessoas antes de fazer alguma coisa

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.11.9.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.11.9.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.11.10 Gestão participativa

	Raramente	Poucas vezes	Utiliza	Muitas vezes	Sempre
1.11.10.1 Faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.11.10.2 Deveria fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.11.11 Descreva na escala, em que medida a Comunicação é eficaz na empresa

1.11.11.1 ajuda a empresa a ter colaboradores com elevado desempenho

1 2 3 4 5

Ineficazes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente eficazes
------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

1.11.11.2 ajuda a ter colaboradores satisfeitos na empresa

1 2 3 4 5

Ineficazes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente eficazes
------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

1.11.11.3 dão um contributo positivo para a eficácia organizacional

1 2 3 4 5

Ineficazes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente eficazes
------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

1.12 Avaliação Global

1.12.1 Perante as afirmações seguintes, classifique a sua empresa

	Discordo totalment e	Discordo moderadamen te	Não discord o nem concord o	Concordo moderadamen te	Concord o totalment e	Não sei respond er
1.12.1.1 Produz serviços de alta qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.12.1.2 Tem um futuro promissor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.12.1.3 Gere bem os seus funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.12.1.4 É flexível o suficiente para mudar quando necessário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.12.1.5 Tem colaboradore s de alta qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.12.1.6 Tem uma forte e unida cultura organizaciona l	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P1.12.1.7 É globalmente eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P1.12.1.8 Tem uma força de trabalho muito satisfeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P1.12.1.9 Tem uma força de trabalho muito produtiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P1.12.1.10 É vista como líder no seu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Não discordo nem concordo	Concordo moderadamente	Concordo totalmente	Não sei responder
setor						
P1.12.1.11 Internacionaliza os seus serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P1.12.1.12 Atua eficazmente com os colaboradores internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gostaria de acrescentar algo sobre a Gestão de Recursos Humanos na sua organização? Utilize o espaço para escrever mais sobre as políticas de recursos humanos da organização?

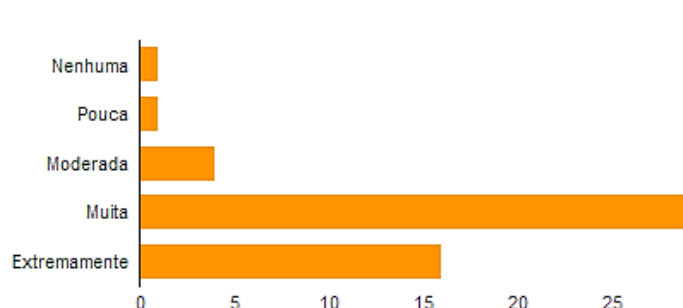
Obrigado pela sua colaboração.

Mês	▼	Dia	▼
-----	---	-----	---

Apêndice II: Dados sobre os Fatores Críticos de Sucesso

1.

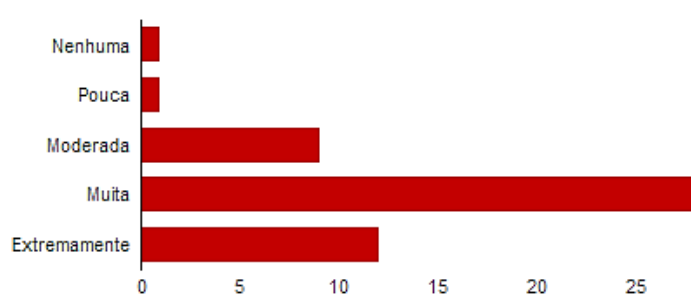
Eficiência operacional [Fatores Críticos de Sucesso:]



Nenhuma	1	2%
Pouca	1	2%
Moderada	4	7.8%
Muita	29	56.9%
Extremamente	16	31.4%

2.

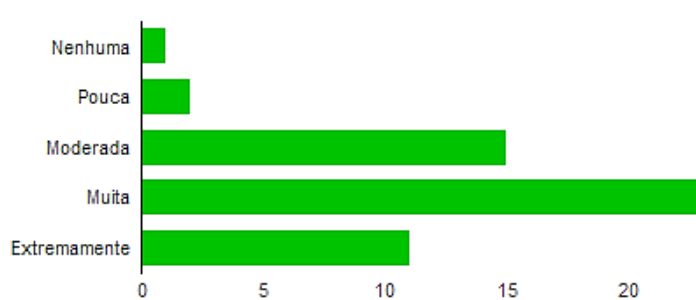
Cultura organizacional [Fatores Críticos de Sucesso:]



Nenhuma	1	2%
Pouca	1	2%
Moderada	9	17.6%
Muita	28	54.9%
Extremamente	12	23.5%

3.

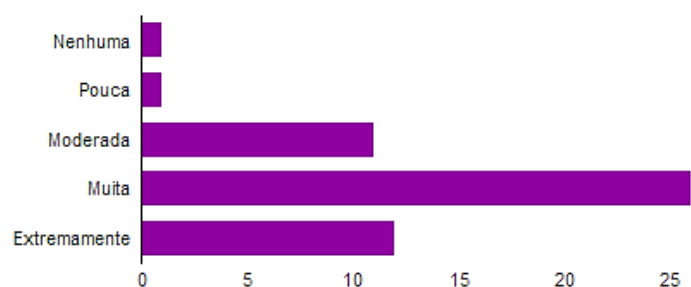
Publicidade [Fatores Críticos de Sucesso:]



Nenhuma	1	1.9%
Pouca	2	3.8%
Moderada	15	28.8%
Muita	23	44.2%
Extremamente	11	21.2%

4.

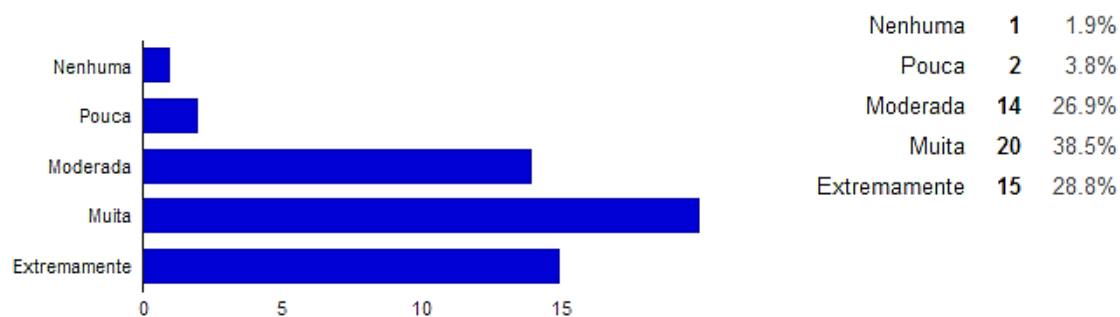
Vantagem competitiva dos Recursos Humanos [Fatores Críticos de Sucesso:]



Nenhuma	1	2%
Pouca	1	2%
Moderada	11	21.6%
Muita	26	51%
Extremamente	12	23.5%

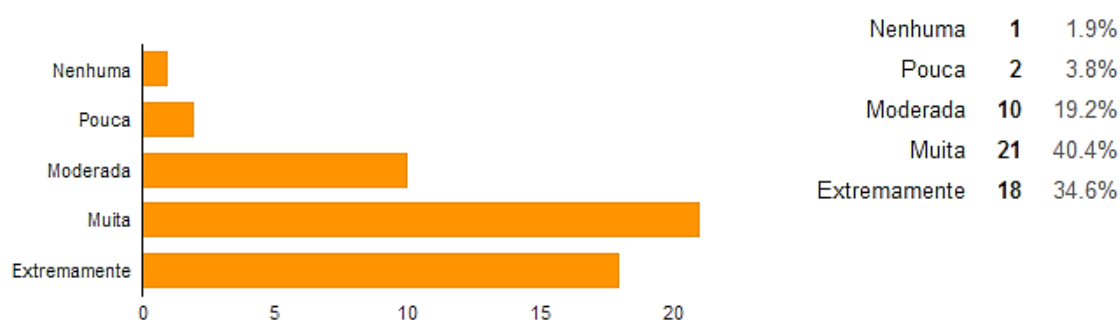
5.

Preços competitivos [Fatores Críticos de Sucesso:]



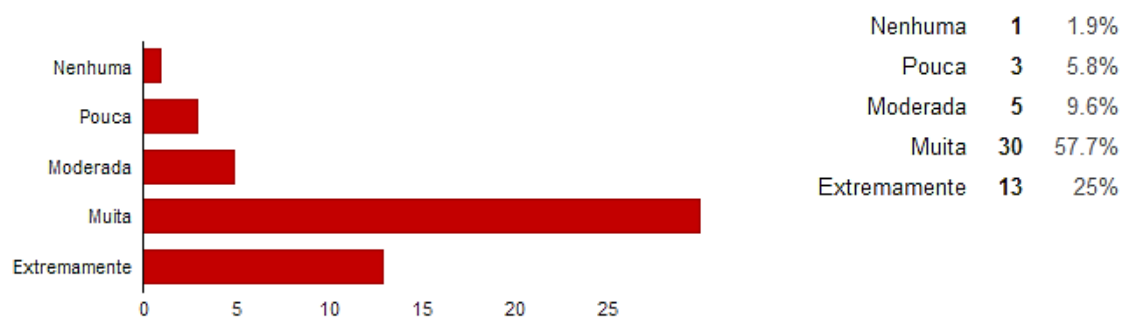
6.

Inovação [Fatores Críticos de Sucesso:]



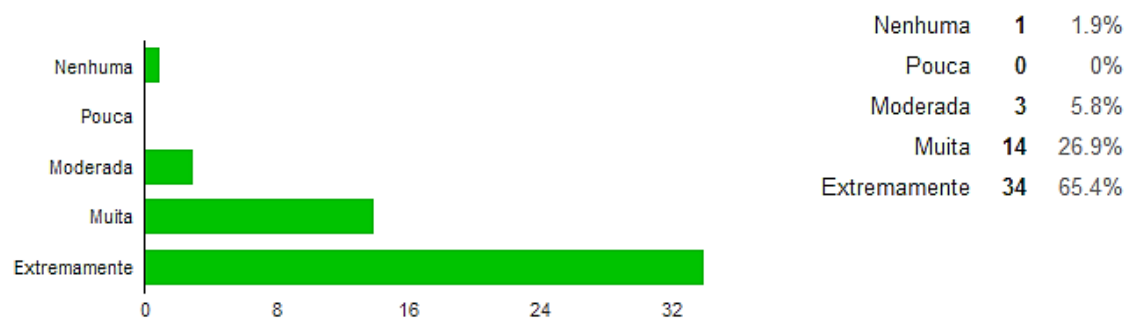
7.

Definição e concretização de objetivos [Fatores Críticos de Sucesso:]



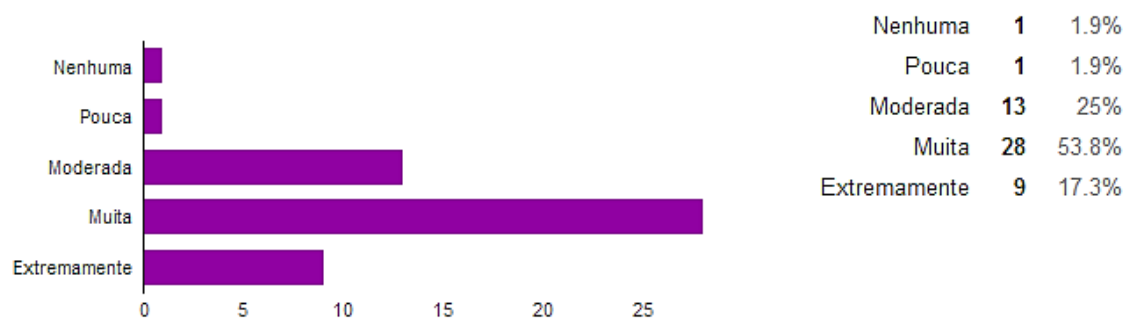
8.

Serviço ao cliente [Fatores Críticos de Sucesso:]



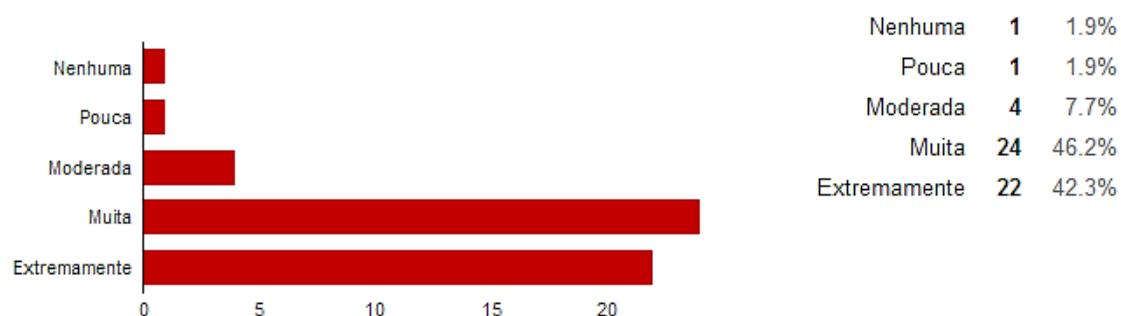
9.

Gestão com foco nos colaboradores [Fatores Críticos de Sucesso:]



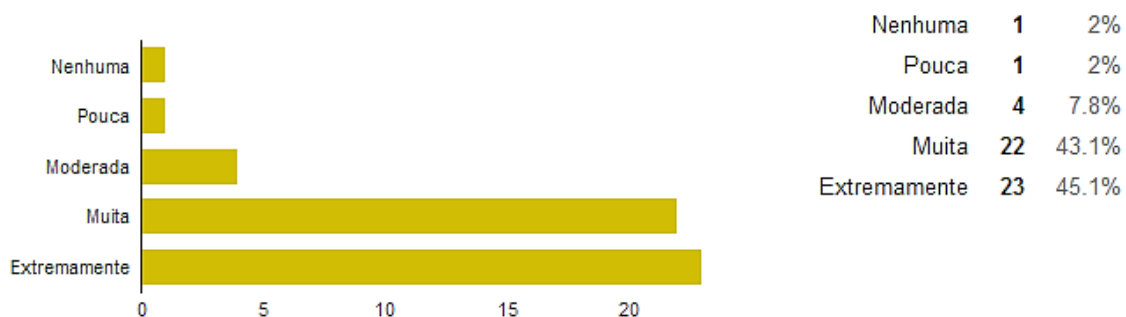
10.

Gestão [Fatores Críticos de Sucesso:]



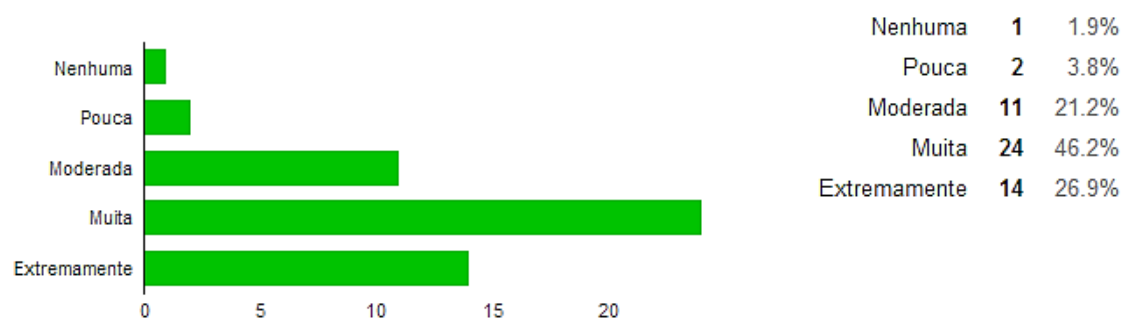
11.

Melhoria contínua [Fatores Críticos de Sucesso:]



12.

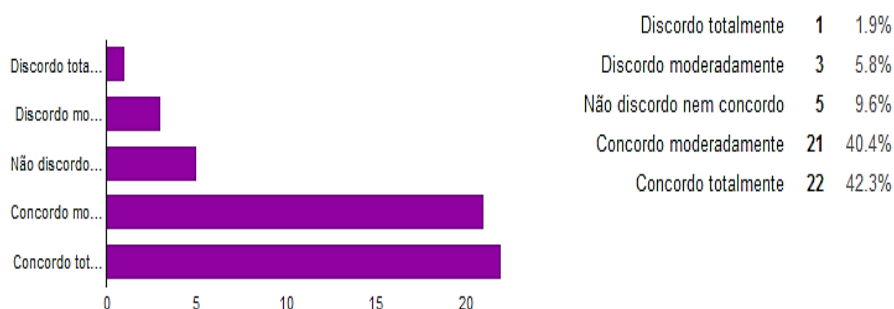
Alianças estratégicas e cooperações [Fatores Críticos de Sucesso:]



Apêndice III: Dados sobre a perspetiva do ambiente de negócios da empresa

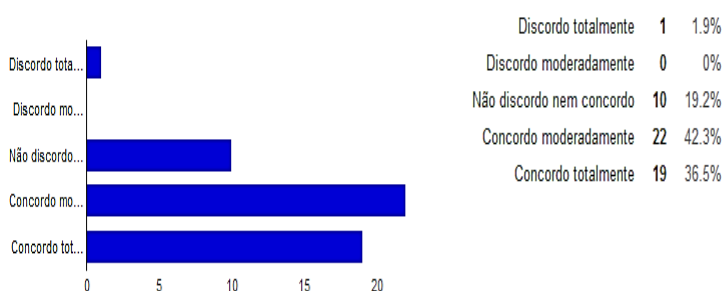
1.

Concorrência aumentou bastante [Indique para cada um dos pontos a sua perspetiva sobre o ambiente de negócios da empresa]



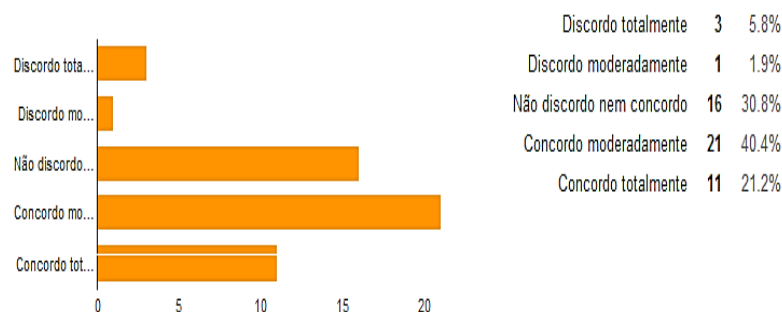
2.

Condições de desenvolvimento do negócio mudam rapidamente [Indique para cada um dos pontos a sua perspetiva sobre o ambiente de negócios da empresa]



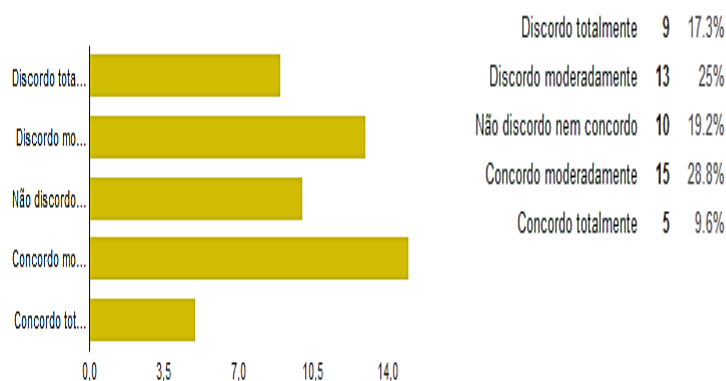
3.

A regulamentação governamental muda rapidamente [Indique para cada um dos pontos a sua perspetiva sobre o ambiente de negócios da empresa]



4.

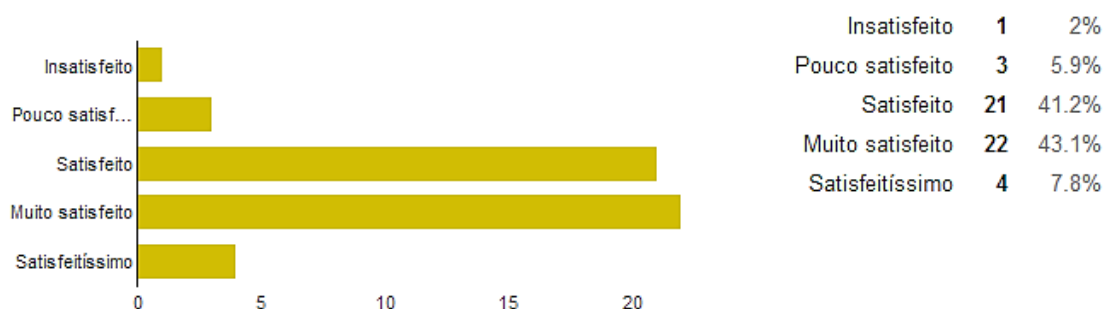
Grande oferta de pessoas qualificadas no mercado de trabalho [Indique para cada um dos pontos a sua perspetiva sobre o ambiente de negócios da empresa]



Apêndice IV: Dados sobre a satisfação com a empresa

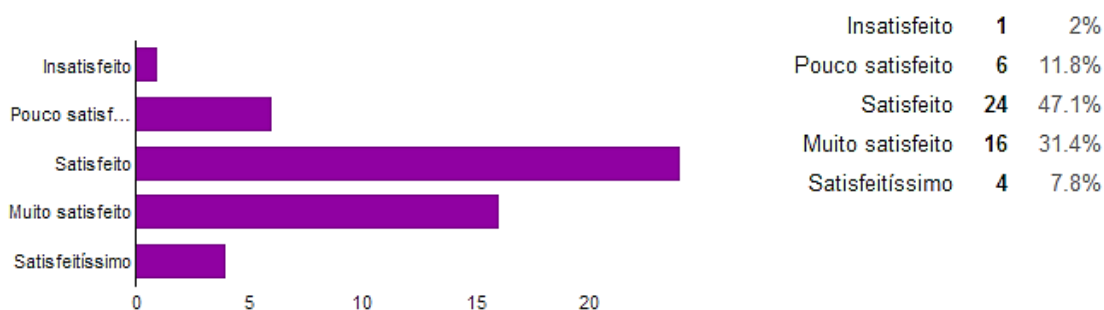
1.

Trabalho [Escolha o grau de satisfação/ insatisfação com a organização]



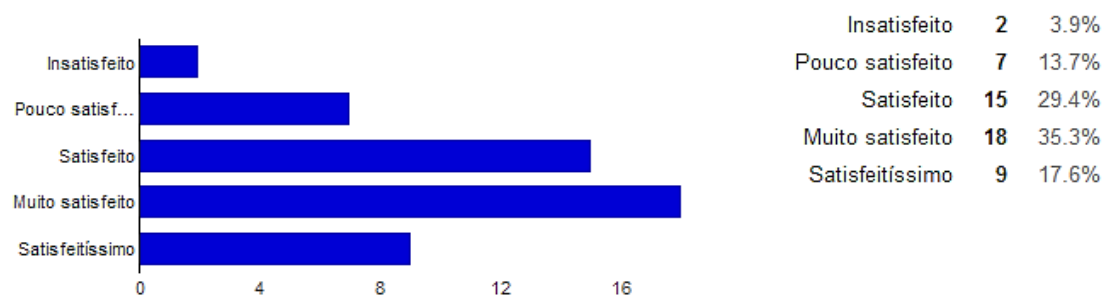
2.

Organização [Escolha o grau de satisfação/ insatisfação com a organização]



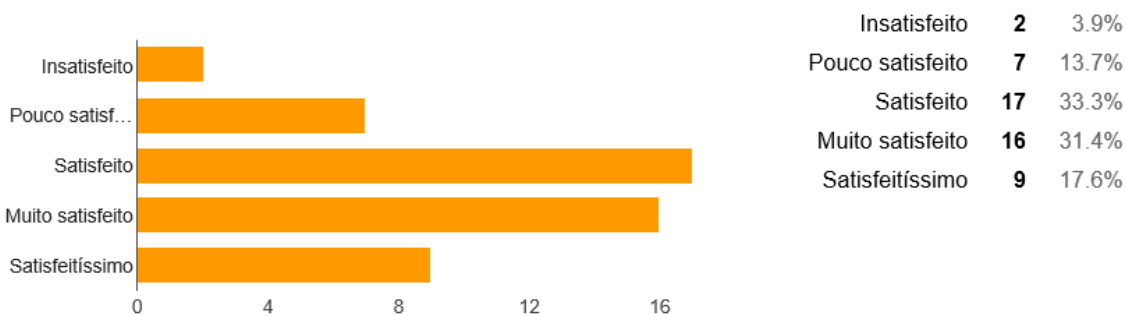
3.

Pagamentos [Escolha o grau de satisfação/ insatisfação com a organização]



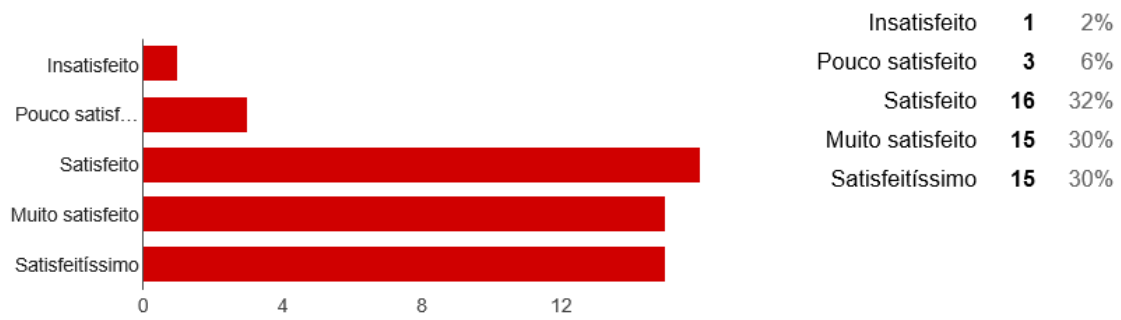
4.

Promoção [Escolha o grau de satisfação/ insatisfação com a organização]



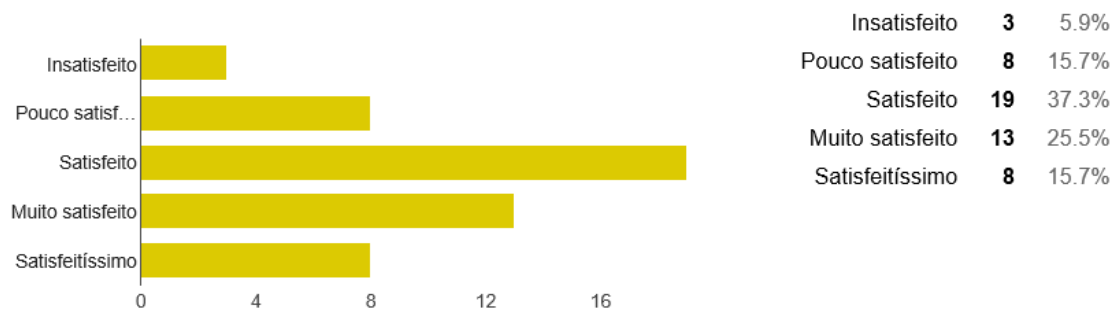
5.

Segurança no emprego [Escolha o grau de satisfação/ insatisfação com a organização]



6.

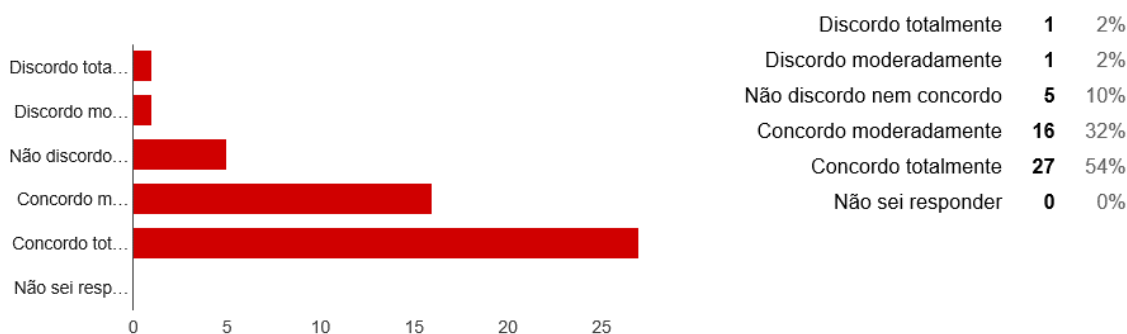
Oportunidade de carreira [Escolha o grau de satisfação/ insatisfação com a organização]



Apêndice V: Dados sobre a Avaliação Global

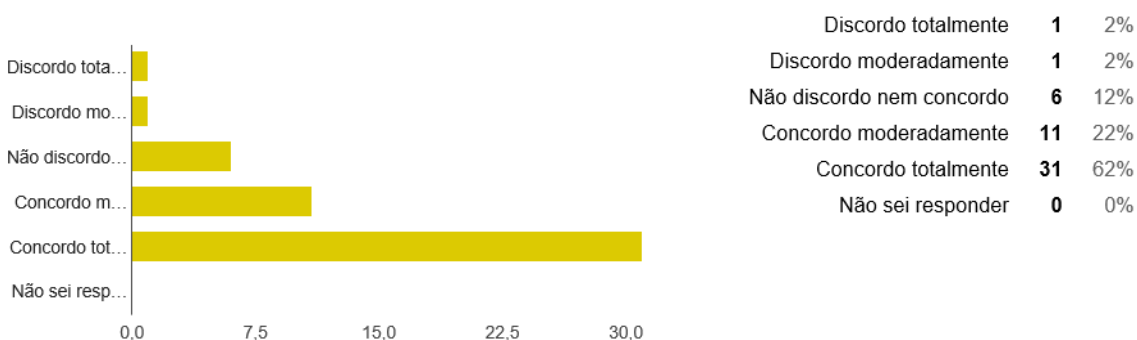
1.

Serviços de alta qualidade [Perante as afirmações seguintes, descreva a sua empresa]



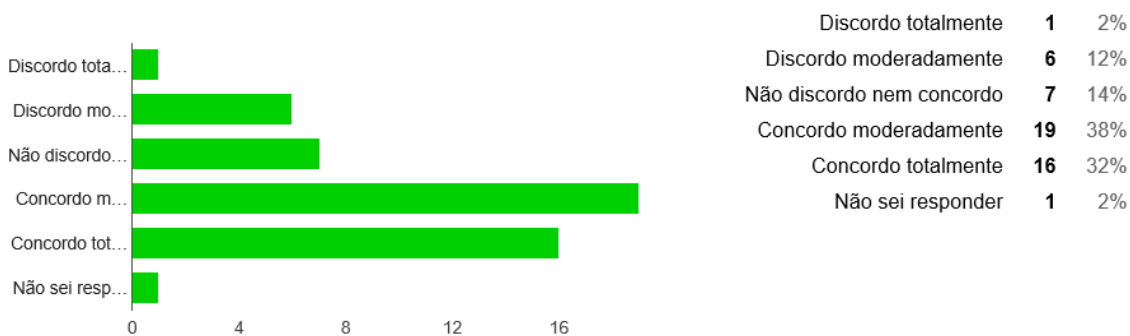
2.

Tem um futuro promissor [Perante as afirmações seguintes, descreva a sua empresa]



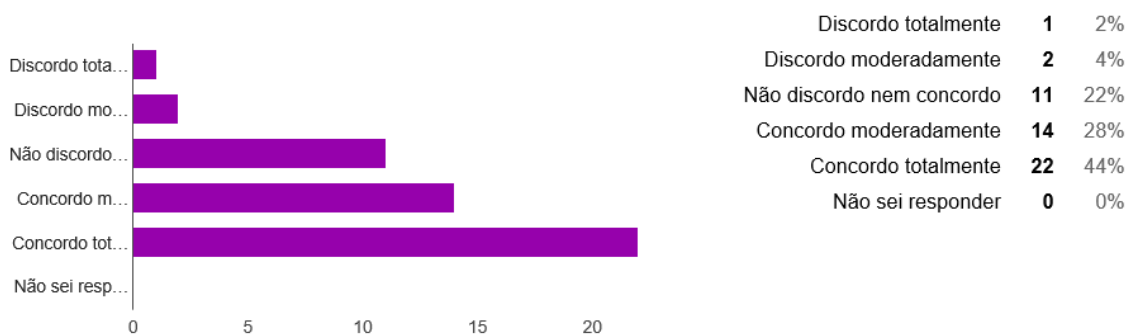
3.

Gere bem os seus funcionários [Perante as afirmações seguintes, descreva a sua empresa]



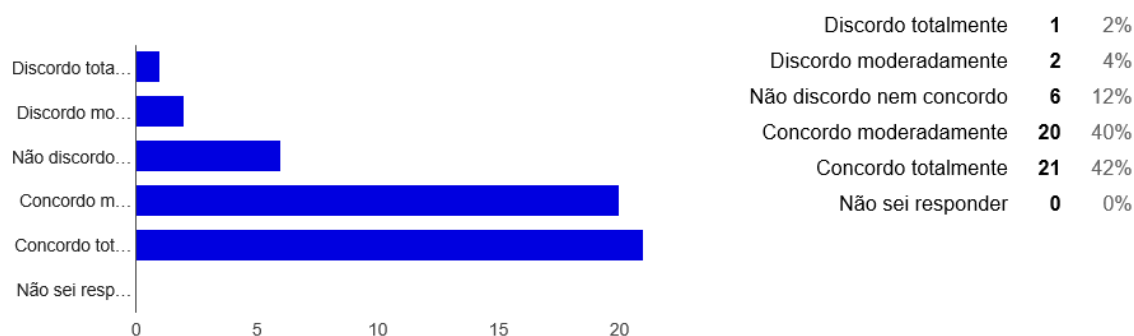
4.

É flexível o suficiente para mudar quando necessário [Perante as afirmações seguintes, descreva a



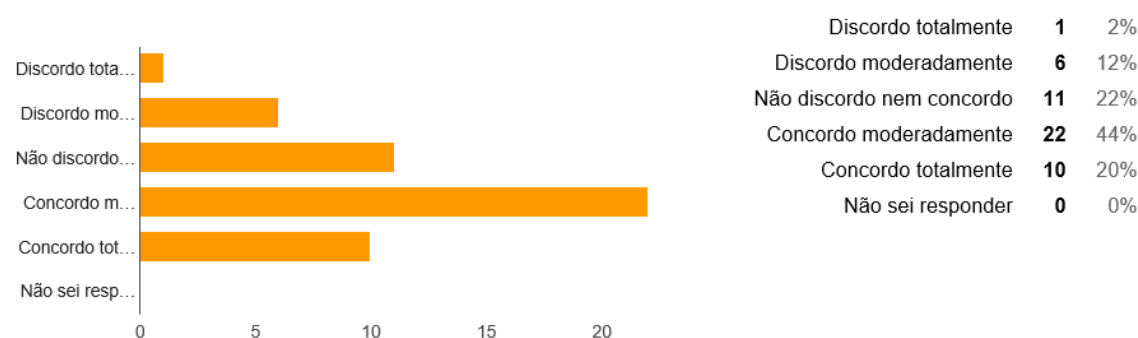
5.

Tem colaboradores de alta qualidade [Perante as afirmações seguintes, descreva a sua empresa]



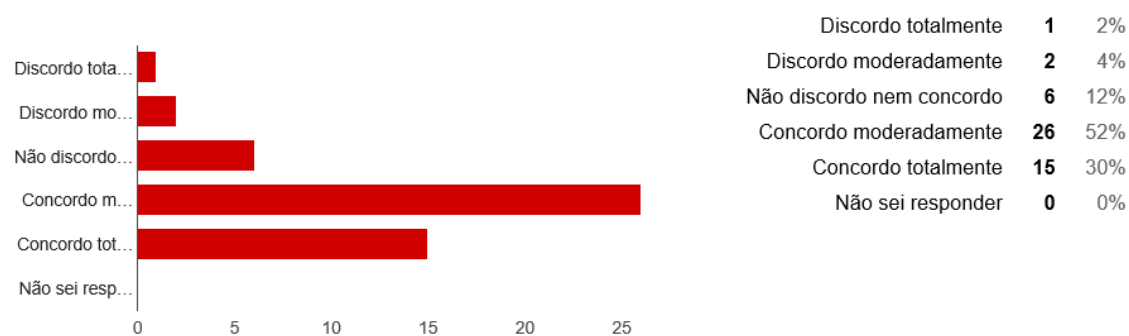
6.

Tem uma forte e unida cultura organizacional [Perante as afirmações seguintes, descreva a sua en]



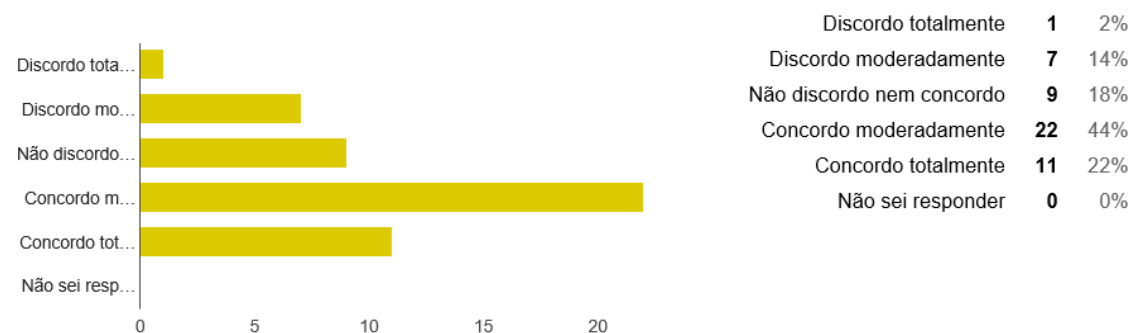
7.

É globalmente eficaz [Perante as afirmações seguintes, descreva a sua empresa]



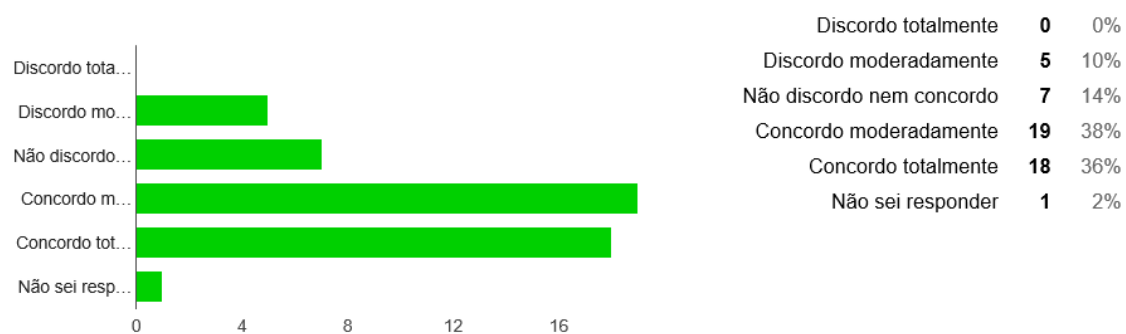
8.

Tem uma força de trabalho muito satisfeita [Perante as afirmações seguintes, descreva a sua empr]



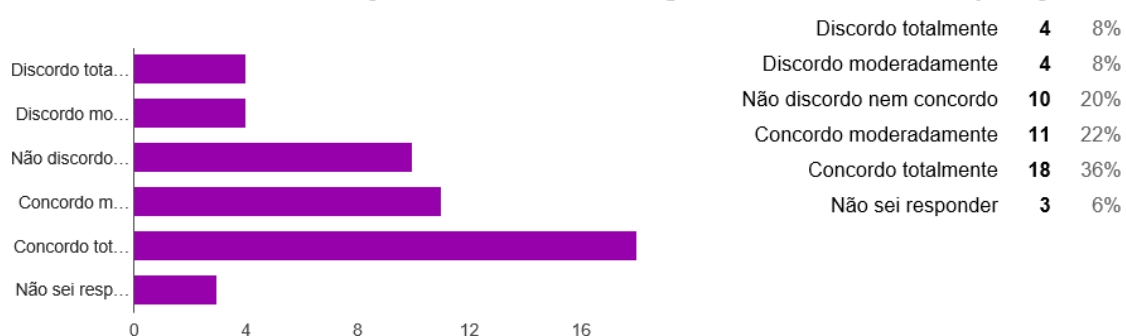
9.

Tem uma força de trabalho muito produtiva [Perante as afirmações seguintes, descreva a sua empresa]



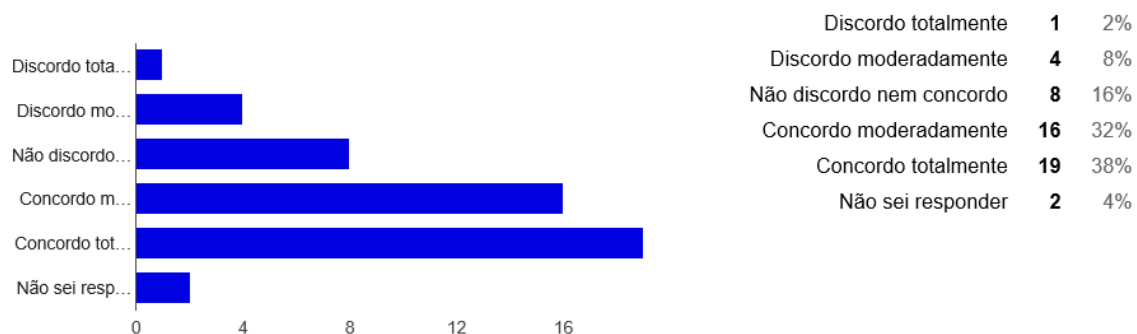
10.

É vista como líder no seu setor [Perante as afirmações seguintes, descreva a sua empresa]



11.

Internacionaliza os seus serviços [Perante as afirmações seguintes, descreva a sua empresa]



12.

Atua eficazmente com os colaboradores internacionais [Perante as afirmações seguintes, descreva a sua empresa]

