

Research paper

Boas práticas na avaliação de desempenho: análise das unidades hoteleiras da região do Norte de Portugal

Submitted in 30, August 2016

Accepted in 10, October 2016

Evaluated by a double blind review system

ORLANDO LIMA RUA¹
ABEL CARVALHO²

Resumo Estruturado

Propósito: O objetivo fundamental é a análise das boas práticas da avaliação de desempenho nas unidades hoteleiras do Norte de Portugal.

Desenho/metodologia/abordagem: Foi utilizada uma abordagem quantitativa, através de um questionário relativo às boas práticas de avaliação de desempenho enviado aos gestores de topo de unidades hoteleiras compreendidas em base de dados fornecida pelo Turismo do Porto e Norte de Portugal (TPNP), daí resultando uma amostra de 52 empresas.

Resultados: Os resultados obtidos permitem concluir que atualmente a maioria das unidades hoteleiras do Norte de Portugal são pequenas e médias empresas (PME), sem departamento de recursos humanos, sendo a gestão de recursos humanos sobretudo assegurada pela gestão financeira ou administrativa. Por outro lado, nas práticas atuais utilizadas na avaliação do desempenho observamos lacunas na ligação entre remunerações/administração salarial, registo de desempenho/possibilidade de promoção e lacuna ao nível dos planos de atividades e desenvolvimento dos colaboradores.

Limitações da investigação: Destacamos como principal limitação a natureza não probabilística e de conveniência e a dimensão da amostra.

Implicações práticas: Alteração de paradigma na avaliação do desempenho das unidades hoteleiras através da formulação e implementação das boas práticas sugeridas neste estudo, permitindo aos colaboradores por via de novos saberes, habilidades e competências acrescentarem valor para o crescimento contínuo e sustentável deste tipo de organizações.

Originalidade/valor: Trata-se de um estudo precursor no que respeita à análise das boas práticas de avaliação de desempenho nas unidades hoteleiras do Norte de Portugal.

Palavras chave: Boas práticas, avaliação de desempenho, unidades hoteleiras, Norte de Portugal.

1. Introdução

O mundo é um sítio complexo e desafiador para se viver e trabalhar, conseqüentemente necessita de colaboradores e gestores que implementem nas organizações vantagens

¹ Politécnico do Porto/ISCAP/CECEJ; Unidade de Investigação Aplicada em Gestão/UNIAG. E-mail: orua@iscap.ipp.pt.

² Politécnico do Porto/ISCAP. E-mail: abel.f.s.s.carvalho@gmail.com.

competitivas sustentáveis (Huselid, 2011). Resulta assim a emergência, a necessidade de formar líderes globais (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 e Milliman (2002), a gestão de recursos humanos (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 constante mudança, assumido esta um papel preponderante nas organizações e tornando-se fundamental a sua orientação para que vençam num contexto ultra competitivo e em constante mutação. Pede-se pois aos gestores que as práticas de recursos humanos (RH) que utilizam permitam às organizações diferenciarem-se dos seus concorrentes através do seu ativo intangível mais relevante - as pessoas, onde estas são consideradas um recurso que deve ser otimizado e utilizado de forma eficiente (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006).

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, passando de uma função secundária de assessoria para uma função com valor estratégico para a organização, desempenhando um papel preponderante no êxito da mesma. Greenwood e Freeman (2011), alertam que durante o percurso de evolução da GRH faltou desenvolver igualmente a ética, referindo que a palavra gestão é considerada um eufemismo de “uso” e que é ainda utilizada pelos gestores como tal. Defendem, por esse motivo, a teoria *stakeholder* que permite uma relação moral entre a empresa/colaborador, considerando 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.

Tarique e 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, considerando-se esse papel um fator-chave (Peretti, 2011). Para Schuler e 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 implementando as 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 os *stakeholders*, conjuntamente colaboradores e gestores encontrem soluções para que as empresas prosperem e cresçam (Cerrato & Piva, 2010). Por outro lado, a assunção da abordagem contingencial, demonstrando que a estratégia organizacional não pode ser desligada da GRH, tem como o principal objetivo gerir o fator humano como um recurso estratégico, integrando a estratégia de RH na estratégia global da empresa (Dessler, 2003).

A mudança promove fatores que pressionam as organizações a adaptar estratégias e procurar formas de divergir dos seus concorrentes, estimulando o surgimento das economias do conhecimento (Tavares, 2010), cujo principal fator de diferenciação é o conhecimento (Drucker, 1992). Drucker (2000), refere que os trabalhadores do

conhecimento devem ser considerados parceiros, devem ser liderados e não geridos, diferenciando assim gestão de 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).

A questão que se coloca é como gerir os colaboradores de uma organização para que contribuam com o máximo das suas capacidades, conhecimentos e habilidades e, simultaneamente, se sintam satisfeitos e realizados (Tavares, 2010). É, portanto, 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).

Segundo Neves (2007), os gestores de RH precisam de ter um conhecimento estruturado e que seja transmissível por todos, um *benchmarking* de boas práticas, uma base de conhecimentos própria. Constata-se que tal não é possível por vários fatores destacando-se o facto de grande parte das organizações serem de pequena dimensão, de não terem sequer departamento de RH, das 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.

Para melhorar o contexto competitivo, as empresas têm 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 assim 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.

Aplicamos o presente estudo a organizações de um setor de grande importância para a economia nacional portuguesa - o turismo, e em particular às suas unidades hoteleiras. Segundo 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 substancial do turismo nos últimos anos permitiu o desenvolvimento do país, das cidades e das regiões de uma forma mais rápida e fluída. A escolha da região do Norte de Portugal deve-se fundamentalmente à proximidade e ao conhecimento aprofundo da mesma. Segundo Fazenda (2015), foi a região que teve um maior investimento em alojamento (2007/2013), com resultados visíveis, na medida em que esta cresce de forma constante conseguindo atrair cada vez mais turistas.

É necessário tornar a região mais acolhedora, não descurando a aposta no desenvolvimento contínuo das pessoas para assim as converter em vantagem competitiva inigualável. Deve ser, portanto, preocupação de todos que esta vantagem seja fundamental para que a região continue a ser um destino turístico apetecível e único, para que se mantenha no topo da escolha de turistas nacionais e internacionais. O crescimento sustentável somente é possível se se inculcirmos em todos os intervenientes uma visão de diferenciação e de melhoria contínua. Para tal, é necessário compreender como é realizada a gestão dos RH nas unidades hoteleiras do Norte de Portugal, de que forma é percebida pelos gestores e quais as boas práticas que gostariam/necessitam implementar. Daí focar-se este estudo nas boas práticas da avaliação de desempenho (AD), atendendo às especificidades das unidades hoteleiras da região.

O objetivo fundamental deste estudo é assim compreender as boas práticas na gestão de RH ao nível da AD, designadamente a diferença existente entre as práticas atuais e as que se consideram como melhores práticas no futuro.

Este artigo procede à revisão da literatura relevante sobre as temáticas estudadas, explica a metodologia aplicada, apresenta os resultados obtidos, promove a discussão e termina com a conclusão, referindo as suas implicações, limitações e recomendações para o futuro.

2. Revisão de literatura

2.1. Práticas de RH

Lajara, Lillo e 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 e Wheeler (2011) a GRH assume várias práticas, tendo como subsistemas da 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).

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

A GRH implica diferentes funções que se dividem em cinco níveis (Ulrich, Jick & Von Glinow, 1993): as que inserem os RH na organização (R&S, análise e descrição de funções e gestão por competências); desenvolvimento e promoção (formação); AD e gestão de recompensas; Integração da gestão estratégica de RH; e 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 AD e no plano de carreira. Monteiro (2012) afirma que existem práticas de referência na

gestão do capital humano e que atuam como *drivers* para as empresas, referindo que as boas práticas têm o seu foco na aquisição e desenvolvimento do *know-how*, competências e capacidades dos colaboradores, na criação de mecanismos que incentivem e promovam o compromisso e motivação e na retenção do talento que incorpore os valores e a cultura da organização.

Bowen e Ostroff (2004) sugerem que as práticas de RH são frequentemente adotadas 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, Hsu, Lin e Hung (2014), os gestores de RH 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 permite um reforço das competências dos colaboradores, aumenta a sua participação na tomada de decisão, motiva a sua autonomia (empowerment) e torna os colaboradores num ativo intangível e que se vai reflectir nos resultados organizacionais (Li-Yun, Aryee & Law, 2007).

Greenwood e Freeman (2011), num estudo empírico sobre a ética e GRH, demonstram como a relação empresa/colaborador tem de ser baseada num reconhecimento moral, onde o colaborador tem o direito de perseguir os seus interesses e enquadrá-los com as necessidades da organização.

2.2. Avaliação de desempenho

A AD procede à apreciação formal sobre o desempenho dos colaboradores numa determinada organização e período de tempo (Caetano, 2012), sendo considerada uma prática elementar (Sousa et al., 2006). Onde quer que haja uma empresa com pessoas e objetivos a atingir esta prática deve estar presente, não deve ser descontextualizada da estratégia global da organização e deve ser 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, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes (2010) salientam que dela depende o sucesso estratégico da organização e a sua capacidade competitiva.

Segundo Moreno (2012) a AD é uma política da GRH que permite valorizar o bom desempenho do colaborador na organização e que 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 e conseguir mudar as atitudes, comportamentos e ações, isso permitirá que a organização desenvolva uma estratégia/plano, para que assim se atinjam 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 igualmente 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. Caetano (2012), refere que as práticas da avaliação de desempenho são utilizadas para definir vários objetivos, sempre com dois tipos de valor estratégico: (1) nível administrativo; (2) nível estratégico.

Por outro lado, Tavares (2010) reforça a necessidade de preparar o terreno para lançar este processo, referindo que deve ser comunicado e debatido por todos. Camara, Guerra e 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 empresa deve assim 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) (Sousa et al., 2006). Um dado importante é saber quem deve fazer a avaliação. Vários autores (e.g. Cunha et al., 2010, Sousa et al., 2006, Tavares, 2010; Fernandes & Caetano, 2007) referem que deve existir 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/*stakeholders*, designada de 360°.

Outro fator de interesse, 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, 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° e avaliação utilizando sistemas informáticos (*business intelligence*).

Durante a prática de avaliação de desempenho devem evitar-se 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. Welch (2011, p. 106), refere que “*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.*”.

2.3. Unidades hoteleiras do Norte de Portugal

Nos últimos anos assistiu-se a um crescimento bastante acentuado da notoriedade do turismo de Portugal e do número de turistas, em que as taxas de crescimento foram superiores à média 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. 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 (Vieira, 2007). Pretende-se ultrapassar igualmente a concorrência, atualmente Portugal ocupa a 15.^a posição do ranking da competitividade, esperando-se até 2020 que Portugal entre no TOP 10 (Lima, 2015).

Foca-se neste trabalho a região Norte de Portugal. Segundo Costa e Azevedo (2014) através do seu estudo realizado sobre as marcas de destino, *destination branding* e qual o papel dos *stakeholders* da região do Douro. Estes autores consideram que a população desta região têm uma atitude positiva em relação à sua marca, o 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).

Registou-se aumento muito significativo de camas disponíveis nas unidades hoteleiras da região Norte, podendo-se 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. Demonstrado pelos hotéis de 4 estrelas, são os que tem uma maior disponibilidade de camas (tabela 1).

Tabela 1 - 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).

As unidades hoteleiras têm um papel fundamental: saber quais as mais-valias da região onde estão inseridos e o que podem oferecer. Entender o que os clientes procuram, suas vontades, desejos, conseguir compreender a sua envolvente e assim poder 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 somente 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 (Turismo de Portugal, 2015).

3. Metodologia de investigação

3.1. Amostra e recolha de dados

A escolha das unidades hoteleiras do Norte de Portugal deve-se ao substancial crescimento do turismo (camas, dormidas e receitas) na região (Figueiredo, 2014) e ao significativo volume de investimentos alocados à região (Fazenda, 2015). Para o efeito, utilizamos uma amostra de unidades hoteleiras de uma base de dados facultada pelo TPNP, compreendendo 459 estabelecimentos hoteleiros, em 2014 (Turismo de Portugal, 2015). Foi enviado correio eletrónico dirigido ao administrador/gerente/diretor de cada estabelecimento, com início a 13 de maio e fim a 17 de junho de 2015, tendo-se obtido 52 respostas válidas.

No presente trabalho, elaboramos um estudo exploratório, descritivo e transversal, pelo facto de se ajustar aos objetivos pretendidos.

3.2. 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 e 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, a AD. O

questionário permite ainda recolher amostras de conhecimentos, comportamentos, atitudes e valores, referem os mesmos autores.

Este tipo de investigação tem vantagens e desvantagens. Segundo Quivy e 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, encontra-se 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*, com a criação de uma hiperligação do questionário e enviado por email.

3.3. Estrutura do inquérito por questionário, operacionalização e medida das variáveis

Utilizamos algumas das secções do questionário proposto e testado por Geringer, Frayne e Milliman (2002) relativa à informação pessoal, à empresa, ao tipo de gestão, à GRH e às boas práticas da AD. Este, numa primeira fase foi transcrito para português, testado com especialistas da área de RH, sendo posteriormente estruturado para ir ao encontro da necessidade desta investigação. Ajustou-se o mesmo aos parâmetros essenciais com intuito de conseguir atingir os objetivos propostos.

A AD consegue identificar os pontos fracos dos colaboradores e desenvolve-los, permite adequar a remuneração ao desempenho, permite ainda um *feedback* real e honesto de todas as partes e oportunidade de promoção. A tabela 2 mostra as variáveis contempladas neste estudo.

Tabela 2 - Escala AD

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

Fonte: Geringer, Frayne e Milliman (2002).

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.

4. Resultados

A análise estatística consiste fundamentalmente numa exploração dos dados, com intuito de fornecer uma informação inicial dos mesmos e orientar para uma análise posterior

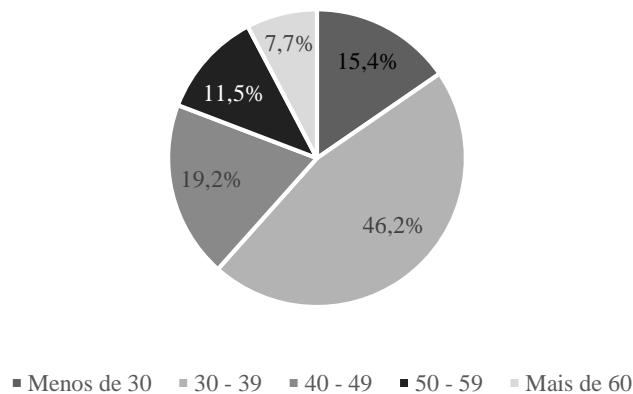
(Hall, Neves & Pereira, 2011). A estatística descritiva consiste na recolha, análise e interpretação dos dados numéricos através da criação de instrumentos adequados, que tem como principal propósito sintetizar uma série de valores da mesma natureza e vai permitir uma visão global da variação desses valores.

Para analisar os resultados de forma real e fidedigna recorreu-se à estatística descritiva, utilizando o SPSS versão 21, na leitura das variáveis do constructo da AD. 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). Neste trabalho utilizamos igualmente, numa primeira fase, os gráficos e resultados do *Google Drive* que se apresenta de seguida.

4.1. Informação pessoal

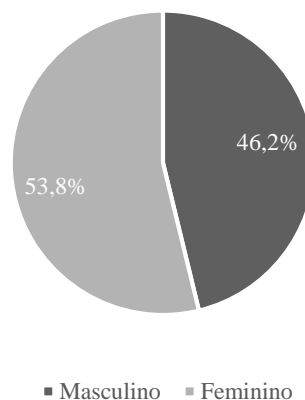
Após a realização do questionário aos administradores(as), gestores(as) ou diretores(as) dos contatos fornecidos pela TPNP, obtivemos 52 respostas válidas com a seguinte informação pessoal. O gráfico 1 mostra que 46,2% tem entre 30-39 anos, o que prova que nos cargos de gestão das unidades hoteleiras do Norte de Portugal estão gestores de meia-idade.

Gráfico 1. Idade



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 2. Género

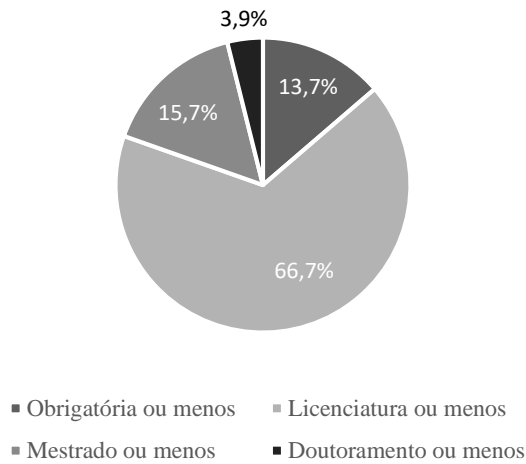


Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao género nota-se um relativo equilíbrio, existindo, contudo, uma vantagem para a gestão no feminino (53,8%) (gráfico 2).

A gráfico 3 mostra, no que concerne nível de escolaridade, que os cargos de gestão são ocupados maioritariamente por pessoas com frequência universitária ou ensino superior (86,3%).

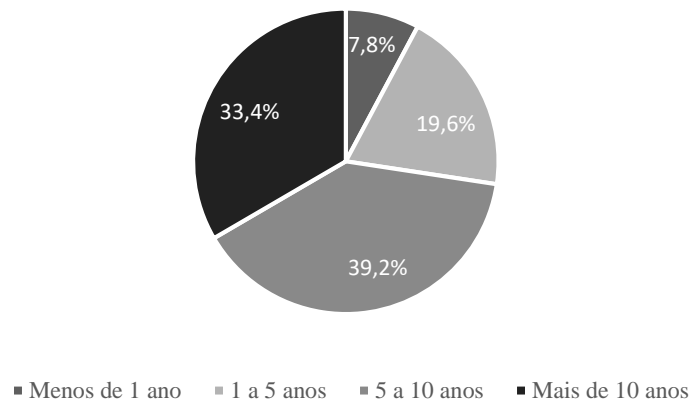
Gráfico 3. Escolaridade



Fonte: Elaboração própria.

Mais de metade dos gestores estão na unidade hoteleira há mais de 5 anos (72.5%), sendo que somente 7,8% colaboram há menos de 1 ano, verificando-se uma elevada estabilidade ao nível do vínculo contratual (gráfico 4).

Gráfico 4. Tempo de empresa

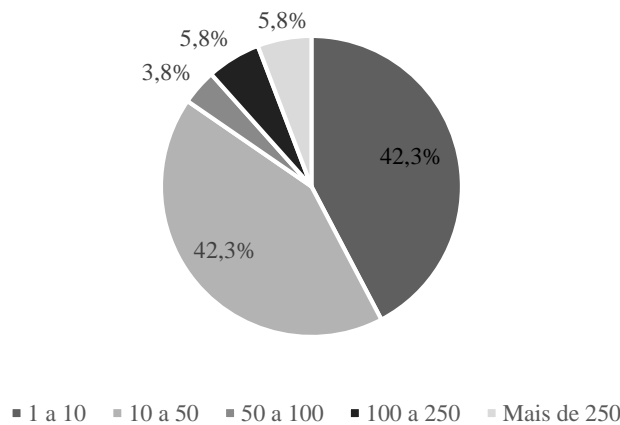


Fonte: Elaboração própria.

4.2. Empresa

O gráfico 5 expressa os dados obtidos referentes ao tamanho das unidades hoteleiras dando a entender que estamos perante PME, já que 94,2% das empresas tem entre 1 e 250 colaboradores.

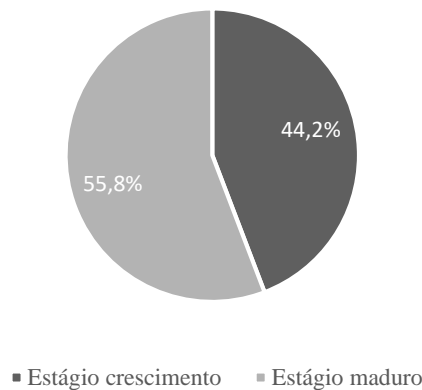
Gráfico 5. Número de colaboradores



Fonte: Elaboração própria.

Em relação à situação atual das empresas, 55,8% destas encontram-se no estágio maduro, mas deve salientar-se que 44,2% estão em crescimento (gráfico 6).

Gráfico 6. Situação atual da empresa



Fonte: Elaboração própria.

Ainda relativamente à informação sobre a empresa, pretendeu-se compreender quais os fatores críticos de sucesso que os seus gestores consideravam neste tipo de organizações. Os dados obtidos são os seguintes: 88,3% considera que a *eficiência operacional* é muito importante (56,9%) e extremamente importante (31,4%); 78,4% refere que a *cultura organizacional* é muito importante (54,9%) e extremamente importante (23,5%); 65,4% acha que a *publicidade* é muito importante (44,2%) e extremamente importante (21,2%); 74,5% salienta que a *vantagem competitiva dos RH* é muito importante (51%) e extremamente importante (23,5%); 67,3% destaca que os *preços competitivos* é muito importante (38,5%) e extremamente importante (28,8%); 75% considera que a *inovação* é muito importante (40,4%) e extremamente importante (34,6%); 82,7% refere que uma *definição e concretização de objetivos* é muito importante (57,7%) e extremamente importante (25%); 92,3% salienta que o *serviço ao cliente* é muito importante (26,9%) e extremamente importante (65,4%); 71,1% considera que a *gestão com foco nos colaboradores* é muito importante (53,8%) e extremamente importante (17,3%); 88,5% destaca que a *gestão* é muito importante (46,%) e extremamente importante (42,3%); 88,2% refere que a *melhoria contínua* é muito importante (43,1%) e extremamente

importante (45,1%); 73,1% acha que as *alianças estratégicas e as cooperações* são muito importante (46,2%) e extremamente importante (26,9%).

Por último, questionou-se os gestores sobre a sua perspetiva do ambiente de negócios em que a empresa opera, obtiveram-se os seguintes dados:

- *Concorrência* aumentou bastante: 82,7% concorda, em que 40,4% concorda moderadamente e 42,3% concorda totalmente;
- *As condições do negócio* mudam rapidamente: 78,8% concorda, sendo que 42,3% concorda moderadamente e 36,5% concorda totalmente;
- *A regulamentação governamental* muda rapidamente: 61,6% concorda, em que 40,4% concorda moderadamente e 21,2% concorda totalmente;
- Grande oferta de *peessoas 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.

4.3. *Estilo de gestão e a GRH*

Este questionário permitiu igualmente, conhecer qual o tipo de gestão praticada nas unidades hoteleiras, numa primeira questão perguntou-se qual o tipo de gestor preferia trabalhar. Colocou-se a questão com quatro tipos de gestores, caracterizados da seguinte forma (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2010):

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.

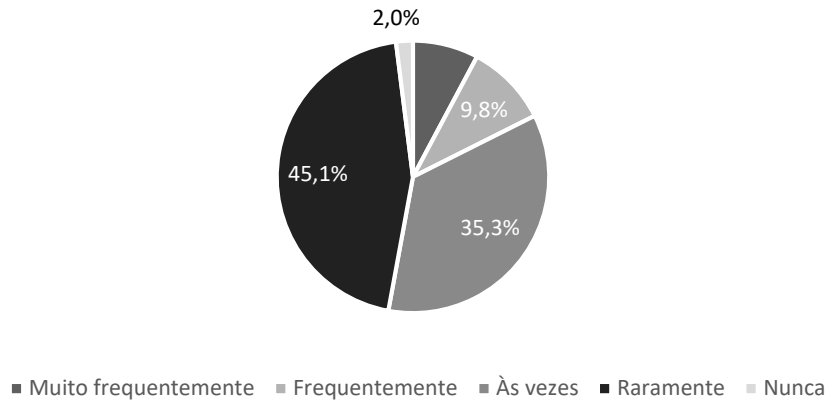
Gestor 3: “*Normalmente consulta os subordinados antes de chegar a uma decisão, ouve os seus conselhos, considera-os e em seguida anuncia a decisão. Espera que todos trabalhem lealmente na sua implementação*”, estilo participativo em que se nota um maior envolvimento das pessoas na tomada de decisão,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

Dos resultados obtidos, 38,8% preferia trabalhar com o Gestor 3 - estilo participativo, 28,6% com o Gestor 2 - estilo paternalista, 24,5% com o Gestor 4 - estilo igualitário e somente 8,2% com o tipo de Gestor 1 - estilo autoritário.

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 o demonstra (gráfico 7).

Gráfico 7. Subordinados têm medo de expressar desacordo com os seus superiores



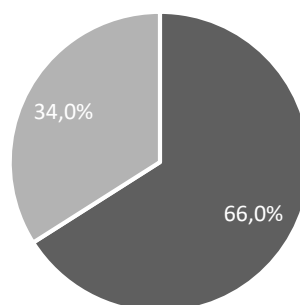
Fonte: Elaboração própria.

Observamos 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 para que haja mais abertura, podemos considerar estes pontos como uma autoanálise.

Em relação à função, questionamos se a unidade hoteleira tinha departamento de RH, ou melhor, se existia alguém que controlasse as várias práticas de RH. As respostas demonstram que 66% não tinha o departamento e que 34% tinha (gráfico 8).

Gráfico 8. A empresa tem departamento de RH?



Fonte: Elaboração própria.

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, com frequência universitária e/ou licenciados e com um tempo médio de 5 ou mais anos. Falamos de PME 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. Não tem departamento de RH (pessoas especializadas), a gestão dos RH é feita pelo superior máximo, pela gestão financeira ou administrativa, representando uma grande lacuna neste tipo de organizações.

4.4. As práticas na AD

Relativamente às práticas na AD, utilizou-se o *software SPSS Statistics* versão 21, na leitura das suas variáveis. A sua utilização permite uma leitura dos dados em diferentes formatos, como por exemplo: gerar relatórios, calcular estatísticas descritivas, conduzir análises estatísticas complexas e elaborar gráficos (Hall, Neves & Pereira, 2011). Fez-se de seguida uma análise exaustiva às variáveis da AD, relativamente às práticas atuais e as desejadas.

4.4.1. Práticas atuais

A tabela 3 mostra as variáveis que se destacam, apresentando valores médios superiores a 3, são “*Permite ao colaborador expressar os seus sentimentos*” ($\bar{X}=3,58$), “*Reconhece os colaboradores pelo trabalho bem feito*” ($\bar{X}=3,52$), “*Divulga aos colaboradores formas específicas para melhorar o seu desempenho*” ($\bar{X}=3,21$), “*Avalia os resultados obtidos pelo colaborador*” ($\bar{X}=3,17$), “*Identifica os pontos fortes e fracos do colaborador*” ($\bar{X}=3,15$) e “*Discute o ponto de vista do colaborador*” ($\bar{X}=3,10$).

Tabela 3 - Avaliação de Desempenho, práticas atuais

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

Fonte: Elaboração própria.

Por outro lado, segundo os gestores, esta prática contribui positivamente para a eficácia organizacional, na medida em que ajuda a ter colaboradores com elevado desempenho (46,2% considera muito eficaz; 21,2% extremamente eficaz), satisfeitos no emprego (38,5% considera muito eficaz; 26,9% extremamente eficaz) e dá um contributo positivo para a eficácia organizacional (46,2% considera muito eficaz; 23,1% extremamente eficaz).

4.4.2. Boas práticas

Na tabela 4, referente às boas práticas da AD, todas as variáveis foram identificadas e houve uma que se destacou das restantes - “*Reconhece os colaboradores pelo trabalho bem feito*” ($\bar{X}=4,04$), com média superior a 4. De notar que as restantes variáveis apresentam valores médios superiores a 3.

Tabela 4 - Avaliação de desempenho, boas práticas

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

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados anteriormente expressos revelam que os gestores têm consciência da necessidade e importância de reforçar, valorizando superiormente, todas as variáveis relativas às boas práticas quando comparadas com as práticas atuais.

5. Discussão

A maioria das unidades hoteleiras do Norte de Portugal estudadas são PME, resultado que vai ao encontro dos dados fornecidos pelo INE (Instituto Nacional de Estatística) (2014), onde 99,9% das empresas nacionais assumem esta tipologia, 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 destas não tem departamento de RH, em que quem trata dessa gestão são pessoas não qualificadas para tal. Não obstante, os gestores das unidades hoteleiras estão satisfeitos com a empresa e fazem uma avaliação global muito positiva.

Os resultados indicam que as unidades hoteleiras do Norte de Portugal, na perspetiva dos seus gestores, utilizam boas práticas na GRH, mas existem ainda outras que devem ser tomadas em consideração no futuro. Tal é consentâneo com o sustentando por Murphy e Cleveland (1995) quando referem que a AD é assim uma plataforma que ajuda os colaboradores a discutir o seu desempenho passado e as necessidades futuras neste âmbito, com vista ao *design* de futuros planos de ação. Apontam ainda para o facto de dever ser percecionada como forma de reconhecimento pelo trabalho bem feito, já que avalia os resultados obtidos, permitir que o colaborador possa exprimir os seus sentimentos e pontos de vista sobre todo o processo da AD e dever ser encarada no método de administração salarial, que a remuneração esteja em linha com o desempenho do colaborador, permitindo assim cumprir objetivos individuais (Sousa *et al.*, 2006). Uma forma de registar o desempenho dos colaboradores e ajudar na implementação de planos e atividades de desenvolvimento destes. Pretende determinar a possibilidade de promoção do colaborador. Fundamentalmente, que seja um procedimento claro e honesto, entendido por todas as partes em uníssono, como forma de desenvolvimento pessoal, organizacional.

6. Conclusões

O objetivo fundamental é a análise das boas práticas da avaliação de desempenho nas unidades hoteleiras do Norte de Portugal.

O estudo confirma que a AD é considerada uma prática fundamental e importante (Paşaoğlu, 2015), na medida em que permite identificar os pontos fortes e fracos dos colaboradores e enquadrá-los com as necessidades da organização, corroborando o sustentado por Sousa *et al.* (2006) quando refere que esta é uma prática elementar. Depois de identificados, permite divulgar formas específicas de otimizar o desempenho do colaborador, com vista à valorização do bom desempenho do colaborador na organização (Moreno, 2012). Somente assim será possível desenvolver um sistema de AD que permita avaliar os níveis de desempenho e as habilidades dos colaboradores, permitindo assim identificar deficiências daqueles que se encontram à margem das necessidades de formação (Locke, Latham & Smith, 1990). Tal permitirá ter colaboradores mais satisfeitos, interessados e em sintonia como os objetivos individuais e coletivos da organização. Os resultados permitem-nos igualmente concluir que os gestores gostariam de trabalhar com uma chefia de estilo participativo (autoanálise), dando assim oportunidade para que todos os colaboradores expressem o desacordo com os seus superiores de forma aberta e honesta.

Finalmente, espera-se que as boas práticas de RH identificadas neste estudo no que respeita à AD 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. Espera-se ainda que as empresas se tornem cada vez mais eficientes na sua GRH, aproveitando 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. Mormente, pretende-se que na AD dos colaboradores sejam percecionados novos saberes, habilidades e competências, que aportem valor para o crescimento contínuo e sustentável deste tipo de organizações. Tal permitirá aos gestores utilizarem as boas práticas aqui sugeridas na formulação das suas estratégias ao nível da AD, contribuindo assim para 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 PME, conseguirem contar com os melhores e mais bem preparados colaboradores. Pede-se então aos gestores que inovem, empreendam em novos conceitos, estratégias, táticas e práticas de gerir os seus RH e que, ao mesmo tempo, potenciem o desempenho das unidades hoteleiras.

Limitações da investigação

A principal limitação 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 prende-se com a excessiva dimensão do questionário que inibiu a resposta de um número considerável de gestores.

Linhas futuras de investigação

Pretende-se que este trabalho seja somente o início sobre o estudo e aplicação das boas práticas na gestão de RH das unidades hoteleiras. Será interessante alargar os horizontes do respetivo estudo e avançar, por um lado, para a totalidade da área geográfica

portuguesa, incluindo arquipélagos, e, por outro, para outros setores da economia nacional.

Referências Bibliográficas

- Bloom, N., & Reenen, J. V. (2010). *Human resource Management add productivity* (L. S. Science, Ed.). London: Centre for Economic Performance.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM -firm performance linkages: The role of "strenght" of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Caetano, A. (2012). Avaliação de desempenho. In A. L. Neves & R. F. Costa (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 84-87). Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B. (2012). *Manual de gestão e avaliação de desempenho*. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (4ª ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Ceartil, M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos para o século XXI*. 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*, 16(4), 617-644.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Costa, A. R., & Azevedo, A. J. (2014). Destination Branding. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 11(1), 182-205.
- 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.
- Dessler, G. (2003). *Administração de Recursos Humanos*, São Paulo: Prentice Hall.
- Drucker, P. F. (1992). *Gerindo para o futuro*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Drucker, P. F. (2000). *Desafios da Gestão para o século XXI*. (Tradução Géraldine Correia). Porto: Livraria Civilização Editora.
- Fazenda, N. (2015). *Turismo 2020 - Plano de ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal*. Recuperado de <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/apresentacoes/Documents/Turismo-2020-Norte.pdf>.
- Fernandes, A., & Caetano, A. (2007). A avaliação do desempenho. In A. Caetano, & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos contextos, processos e técnicas* (pp. 359-387). (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Festing, M. (1997). International Human Resource Management Strategies in Multinational Corporations: Theoretical Assumptions and Empirical Evidence from German Firms. *Management International Review*, 37(Special Issue), 43-63.
- Figueiredo, J. C. (2014). *Turismo de Portugal Horizonte 2015*. Lisboa: Turismo de Portugal.

- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management reviews*, 12(4), 384-412.
- Fletcher, M., & Harris, S. (2011). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: content and sources. *International Business Review*, 21(4), 631-647.
- 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*, 41(1), 5-30.
- Greenwood, M., & Freeman, R. E. (2011). Ethics and HRM: the contribution of stakeholder theory. *Business & Professional Ethics Journal*, 30(3-4), 269-292.
- Hall, A., Neves, C. & Pereira, A. (2011). *Grande Maratona de Estatística no SPSS*. Lisboa: Escolar Editora.
- Huselid, M. A. (2011). Celebrating 50 years: Looking back and looking forward: 50 years of Human Resource Management. *Human Resource Management*, 50(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*, 35(3), 400-422.
- INE (Instituto Nacional de Estatística) (2014). *Estatísticas do Turismo 2013* (Ed. 2014). Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Lajara, B. M., Lillo, F. G., & Sempere, V. S. (2003). Human Resource Management A success and failure factor in strategic alliances. *Employee Relations*, 25(1), 61-80.
- Lauring, J., & Selmer, J. (2011). Multicultural Organizations: Does a positive diversity climate promote performance? *European Management Review*, 8(2), 81-93.
- Lima, A. P. (2015). Queremos turistas viciados em Portugal. *Jornal de Notícias*, Especial Conferência de encerramento, pp. 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*, 50(3), 558-577.
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Smith, K. J. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Monteiro, L. (2012). Boas práticas de recursos humanos. O capital humano como fator de produtividade em Portugal. In A. L. Neves, & R. F. Costa (Eds.), *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*, 31(54), 193-226.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nunes, A. M. (2015). *2014 foi o melhor ano de sempre do Turismo em Portugal*, . Recuperado de <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/media/Documents/PR2015/23.02.2015-2014-foi-o-melhor-ano-de-sempre-para-o-turismo-portugues.pdf>

- Oliveira, E. (2014). The Tourism potential of Northern Portugal and its relevance for a regional branding strategy. *International Journal of Akdeniz University Tourism Faculty*, 2(2), 54-78.
- Paşaoğlu, D. (2015). Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 315–324.
- Peretti, J.-M. (2011). *Recursos Humanos Função Pessoal e Gestão de Recursos Humanos* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ponte, A. M. (2013). *O contributo dos museus do norte de Portugal para uma dinamização do turismo cultural* (Tese de Doutoramento). Recuperado do Repositório Aberto da Universidade do Porto.
- Porter, M. E. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(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.
- Rego, A., Cunha, M., & Clegg, S. (2010). Liderança Global Virtuosa. *Revista de Psicologia*, 1(1), 9-32.
- Robbins, S. P. (2008). *O Segredo na gestão de pessoas* (1ª ed.). V. N. Famalicão: Centro Atlântico.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The growth in importance of the international perspective. *Management Revue*, 16(1), 11-35.
- 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*, 2(6), 1-7.
- 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.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 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*, 46(2), 122-133.
- Tavares, M. M. (2010). *A Gestão de Pessoas Novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

- Turismo de Portugal, G. (2014). Pessoal ao serviço 2004/2013. Recuperado de <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/PessoalaoServi%C3%A7o/Pages/pessoalaoservico.aspx>
- Turismo de Portugal (2015). Oferta Hoteleira 2005/2014. Recuperado de <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/ofertahoteleira/Pages/OfertaHoteleira.aspx>
- Ulrich, D., Jick, T., & Von Glinow, M. (1993). High-Impact learning: building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 22(2), 52-66.
- Vieira, J. M. (2007). O turismo em Portugal: "Situação atual e caminhos de futuro". *Economia & Empresa, Lusíada*, 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. *PACIS2014 Proceedings Pacific Asia Conference on Information Systems*, paper 159. Recuperado de <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1231&context=pacis2014>
- Welch, J. (2011). *Vencer* (16ª ed.). Lisboa: Actual Editora.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.