

BOAS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: ANÁLISE DAS UNIDADES HOTELEIRAS DA REGIÃO DO NORTE DE PORTUGAL

BEST PRACTICES IN RECRUITMENT AND SELECTION: ANALYSIS OF THE HOTEL UNITS IN THE REGION OF NORTHERN OF PORTUGAL

Orlando Lima Rua¹, Abel Salgado de Carvalho²

Resumo

Este estudo tem como objetivo fundamental compreender as boas práticas de recrutamento e seleção (R&S) das unidades hoteleiras do Norte de Portugal.

Adotando uma abordagem metodológica quantitativa, aplicamos como instrumento um questionário das melhores práticas de R&S às unidades hoteleiras da região.

Os resultados obtidos sobre as práticas de R&S utilizadas permitem concluir que atualmente a maioria das unidades hoteleiras do Norte de Portugal são PME, não tem departamento de recursos humanos (RH), a gestão dos RH é sobretudo assegurada pela gestão financeira ou administrativa. Por outro lado, raramente utilizam uma pessoa especializada para fazerem o R&S e que realizam de forma insuficiente testes de emprego, onde as pessoas têm de demonstrar as suas habilidades e competências. Contudo, os gestores hoteleiros têm a noção de que no futuro as boas práticas, neste domínio, devem evoluir no sentido de suprir estas significativas lacunas.

PALAVRAS CHAVE: Boas práticas, R&S, unidades hoteleiras, Norte de Portugal.

Abstrat

This study aims to fundamentally understand the best practices of recruitment and selection of Northern Portugal hotel units.

Adopting a quantitative methodological approach, we apply as instrument a questionnaire of best practices in recruitment and selection at the hotels in the region.

The results obtained on the recruitment and selection practices used allow to conclude that currently most of the hotels in Northern Portugal are small medium enterprises, haven't human resources department and for that human resource management is mainly ensured by administrative or financial management. On the other hand, they do not have specialized human resources and they perform in an insufficient way employment tests where people have to demonstrate their skills and competencies. However, hotel managers have the notion that in the future the best practices in this field, must evolve in order to supply these significant gaps.

KEYWORDS: Best practices, recruitment and selection, hotel units, Northern of Portugal.

¹ orua@iscap.ipp.pt, Centro de Estudos em Ciências Empresariais e Jurídicas (CECEJ) – Politécnico do Porto/ISCAP; Unidade de Investigação Aplicada em Gestão (UNIAG) – APNOR.

² abel.f.s.s.carvalho@gmail.com, Instituto Politécnico do Porto/ISCAP.

1. INTRODUÇÃO

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 atraíam, 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 seja fundamental para que a região continue a 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 preciso 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 pelos gestores e quais as boas práticas que gostariam/necessitam implementar. Assim focamos este estudo nas boas práticas de R&S, atendendo às especificidades da região.

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

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Práticas de RH

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) 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): (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; e (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) 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; e (c) na retenção do talento que incorpore os valores e a cultura da organização.

Bowen e 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 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 e torna os colaboradores numa vantagem competitiva sustentável e que se vai reflectir nos resultados organizacionais (Li-Yun, Aryee & Law, 2007).

Num estudo empírico sobre a ética e GRH, Greenwood & Freeman (2011) 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. No seguimento destas perspetivas, apresenta-se a prática de R&S, utilizada 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).

2.2. Recrutamento e Seleção

O R&S 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, pois, na atração de candidatos para uma vaga existente na organização, com o objetivo de posteriormente, selecionar 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 actos de gestão onde uma falha envolve consequências económicas, sociais e humanas (Cardoso, 2010), num domínio de bastante complexidade técnica. Polainas (2012) acrescenta que o acto de recrutar e selecionar assume cada vez mais um papel estratégico e com grande impacto nos resultados, procurando-se talentos, em vez de mão de obra ou recursos, em que o mais importante é ter as pessoas certas no terreno (Welch, 2011).

Definimos 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, devendo o processo de recrutamento ser estruturado e compatível com os objetivos organizacionais, ocupando o mínimo tempo e dinheiro (Tavares, 2010). Camara *et al.* (2010) referem que o recrutamento é o processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo e o apuramento de candidatos para desempenhar a função.

Por sua vez, 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.

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. Robbins (2008) refere que todos devem estar envolvidos no processo de contratação dos respetivos departamentos, podendo o recrutamento ser interno e externo (e.g. Sousa *et al.*, 2006; Cardoso, 2010; Peretti, 2011; Ribeiro, 2007). 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 1).

Tabela 1: 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) 7. 	<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 6.
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 colabo-

radores 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 às quais 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 e, posteriormente, 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.

2.3. Unidades Hoteleiras do Norte de Portugal

Adolfo Mesquita Nunes, ex-Secretário de Estado do Turismo, refere que 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, segundo Nunes (2015). Opinião partilhada pelo ex-Ministro da Economia, António Pires de Lima, impressionado pelos números do turismo e pelo seu papel decisivo na recuperação económica do país, apresenta o turismo como exemplo para a criação de emprego, segundo o ex-Ministro, dos 100 mil

postos de trabalho criados ao longo do ano 2014, 30% foram no sector turístico (Lima, 2014).

O turismo contribui assim, de forma significativa para o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e das exportações e para a criação de emprego em Portugal (e.g. Vieira, 2007, Lima, 2014). Pretende-se que p país ultrapasse a concorrência, atualmente Portugal ocupa a 15.ª posição do ranking da competitividade, esperando-se que até 2020 Portugal entre no TOP 10 (Lima, 2015).

É necessário, por isso, uma estratégia mais profunda e 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 promoverem a um determinado público-alvo (Costa & Azevedo, 2014). 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 do setor (Oliveira, 2014).

Focamos 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. Consideram que a população desta região tem 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). A região Norte teve durante o período dos fundos comunitários, QREN/PENT (2007-2013), um grande foco por parte dos decisores na aplicação dos fundos, permitiu assim, um maior investimento por parte dos privados em projetos que acrescentassem valor à região conforme demonstra a figura 2.



Figura 2: 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, foram aprovados 228 projetos ligados ao setor turístico. Desses, 389,7 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).

Houve assim um 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, como demonstra a figura seguinte.

Tipologia	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hotéis	18.908	19.306	20.068	22.477	23.347	24.662	27.881	30.938	31.991	34.138
5*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	2.728	2.009	3.204	3.976	3.714	3.795
4*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	10.242	11.037	11.758	12.025	12.241	12.851
3*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	6.220	6.369	6.062	7.000	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

Figura 3: Capacidade de camas no Norte de Portugal (2005-2014)

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 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).

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 GRH.

Este trabalho pretende dar um contributo positivo para a continuação do crescimento dos números anteriores, que permita compreender quais as práticas no R&S utilizadas pelas unidades hoteleiras da região Norte de Portugal. Paralelamente, pretende-se encontrar as melhores práticas, desejadas pelos seus gestores para implementar e conseguir retirar o máximo partido, do fator produtivo mais importante do setor, as pessoas.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Amostra e Recolha de Dados

A seleção da amostra definiu-se em sintonia com os objetivos do presente estudo, a necessidade de estudar um segmento de mercado que está em grande crescimento – setor do 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 e 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. Foi o método escolhido por ser mais rápido, barato e 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. Apresentamos na tabela 4 o resumo global da aplicabilidade do questionário:

Tabela 4: 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 a 17 de junho 2015

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, o R&S. 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, endereçado aos gestores das unidades hoteleiras.

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 de R&S. Este, numa primeira fase foi transcrito para português, sendo posteriormente

estruturado para ir ao encontro da necessidade desta investigação, ajustando-se o mesmo aos parâmetros essenciais com intuito de conseguir atingir os objetivos propostos.

O constructo do R&S é considerado por muitos autores (e.g. 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) referem 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 permite 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 desta necessidade de o 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 3).

Tabela 3: Escala R&S

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

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. Análise Descritiva

Numa primeira fase, 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 assim, 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, que vai permitir ter uma visão global da variação desses valores.

Para analisar os resultados de forma real e fidedigna recorreu-se à estatística descritiva, utilizando o *software SPSS Statistics* versão 21, na leitura das variáveis do R&S. 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 numa primeira fase, os gráficos e resultados do *Google Drive*, que se apresenta de seguida.

4.1.1. Informação Pessoal

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

A figura 4 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, se juntarmos os de idade compreendida entre os 40-49 anos chega perto dos 65,4%.



Figura 4: Idade

Quanto ao género nota-se um equilíbrio, existindo contudo uma vantagem para a gestão no feminino (53,8%) (figura 5).



Figura 5: Género

A figura 6, no que concerne nível de escolaridade, mostra que os cargos de gestão são ocupados maioritariamente por pessoas com frequência universitária ou ensino superior (86,3%).



Figura 6: Escolaridade

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 (figura 7), verificando-se uma elevada estabilidade ao nível do vínculo contratual



Figura 7: Tempo de empresa

4.2.2. Empresa

A figura 8 expressa os dados obtidos referentes ao tamanho das unidades hoteleiras deixam a entender que estamos perante Micro e PME, já que aproximadamente 85% das empresas tem entre 1 e 50 colaboradores. Se juntarmos até aos 250 colaboradores (94,2%), são números que vão ao encontro dos dados fornecidos pelo INE (2014), onde 99,9% das empresas nacionais são PME.



Figura 8: Número de colaboradores

Em relação à situação atual das empresas, 55,8% das empresas encontram-se no estágio maduro, mas deve-se salientar que 44,2% estão em crescimento, conforme demonstra a figura seguinte.



Figura 9: Situação atual da empresa

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 mostram que 88,3% considera que a *eficiência operacional* é muito importante (MI) (56,9%) e extremamente importante (EI) (31,4%), 78,4% refere que a *cultura organizacional* é MI (54,9%) e EI (23,5%), 65,4% acha que a *publicidade* é MI (44,2%) e EI (21,2%), 74,5% *salienta que a vantagem competitiva* dos RH é MI (51%) e EI (23,5%), 67,3% destaca que os *preços competitivos* é MI (38,5%) e EI (28,8%), 75% considera que a *inovação* é MI (40,4%) e EI (34,6%), 82,7% refere que uma *definição e concretização de objetivos* é MI (57,7%) e EI (25%), 92,3% salienta que o *serviço ao cliente* é MI (26,9%) e EI (65,4%), 71,1% considera que a *gestão com foco nos colaboradores*

é MI (53,8%) e EI (17,3%), 88,5% destaca que a *gestão* é MI (46,%) e EI (42,3%), 88,2% refere que a *melhoria contínua* é MI (43,1%) e EI (45,1%) e 73,1% acha que as *alianças estratégicas e as cooperações* são MI (46,2%) e EI (26,9%).

Por último, questionou-se os gestores sobre a sua perspectiva do ambiente de negócios em que a empresa opera, expressando os dados que a *concorrência* aumentou bastante (82,7%), as *condições do negócio* mudam rapidamente (78,8%), a *regulamentação governamental* muda rapidamente (61,6%), existe uma elevada oferta de *pessoas qualificadas* no mercado de trabalho (61,5%).

4.2.3. 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, que segundo Camara, Guerra, & Rodrigues (2010), se caracterizam:

Gestor 1: *estilo autoritário*, nota-se uma hierarquização e o foco nos resultados, as pessoas são encaradas como fatores de produção.

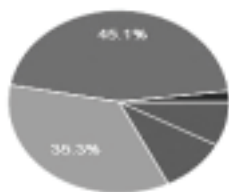
Gestor 2: *estilo paternalista*, existe igualmente uma hierarquização, denota-se uma certa preocupação com os colaboradores e as suas necessidades, a par dos resultados.

Gestor 3: *estilo participativo*, nota-se um maior envolvimento das pessoas na tomada de decisão, além de uma gestão por objetivos.

Gestor 4: *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, preferiam trabalhar com o Gestor 3 - estilo participativo (38,8%) e com o Gestor 2, estilo paternalista (28,6%). Quanto ao gestor 4, estilo igualitário (24,5%) e só (8,2%) preferia trabalhar com o tipo de Gestor 1, estilo autoritário. Observamos ainda que as unidades hoteleiras são lideradas por um *estilo paternalista* e um *estilo participativo*, indo ao encontro das preferências na pergunta anterior.

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 (figura 10).



Muito frequentemente	4	7.8%
Frequentemente	5	9.8%
Às vezes	18	35.3%
Raramente	23	45.1%
Nunca	1	2%

Figura 10: Subordinados têm medo de expressar desacordo com os seus superiores

Na anterior 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 percepção 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 GRH, questionamos se a unidade hoteleira tinha departamento de RH, ou melhor, alguém que controlasse as várias práticas de RH. As respostas demonstram que 66% não tinha o departamento e que 34% tinha (figura 11).

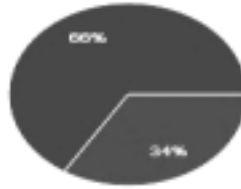


Figura 11: A empresa tem departamento de RH?

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 (frequência universitária) e com um tempo médio de 5 ou mais anos; PME até 250 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.

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.

Relativamente às práticas atuais, as variáveis mais valorizadas são “Utiliza a entrevista pessoal” (média 4,27), “A escolha da pessoa está em sintonia com as características da cultura organizacional e do grupo” e “Analisa o potencial da pessoa, se é capaz de desempenhar um bom trabalho” (média 3,69), sendo a menos valorizada “Realiza um teste de emprego onde a pessoa tem de demonstrar as suas habilidades, competências” (média 2,48), conforme tabela 5.

Tabela 5: Média e desvio padrão do R&S, práticas atuais

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

Contudo, no que respeitas às boas práticas, a tabela 6 mostra que as variáveis mais valorizadas são “Analisa o potencial da pessoa, se é capaz de desempenhar um bom trabalho” (média 4,25), “Utiliza a entrevista pessoal” (média 4,21), “Analisa o potencial da pessoa, se é capaz de desempenhar um bom trabalho” (média 4,21), “A escolha da pessoa está em sintonia com as características da cultura organizacional e do grupo” (média 4,13) e “Preocupação na interiorização dos valores da empresa pela pessoa e de que forma realiza as suas funções” (média 4,10), registado as restantes valores superiores a 2,5.

Tabela 6: Média e desvio padrão do R&S, boas práticas

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

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

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, sustenta Cardoso (2010), que uma falha nesta prática tem consequências económicas, sociais e humanas. Mesmo com esta dificuldade, os gestores acreditam utilizar práticas que lhes permite encontrar bons colaboradores e que estes vão permanecer na empresa, como refere Polainas (2012) o R&S assume um papel estratégico e tem grande impacto nos resultados organizacionais. Tal como Tavares (2010) e Cardoso (2010) sustentam, a entrevista pessoal é fundamental na hora de escolher um novo colaborador, mas a pessoa deve igualmente comprovar a sua experiência profissional. Fazer uma adequada análise ao potencial do candidato, se vai ser capaz de desempenhar adequadamente as funções e se está em sintonia com a cultura organizacional, com os valores da empresa, são resultados referidos por Sousa *et al.* (2006). Tal como sustenta Robbins (2008), deve haver envolvimento, procurar a opinião dos colegas que vão lidar com o novo colaborador diretamente, é muito importante. Os gestores devem/gostavam 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, tal como conclui Welch (2011), é preciso ter as pessoas certas no terreno.

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, como sustenta Moreno (2012), só assim se obtêm resultados de excelência.

A maioria das unidades hoteleiras do Norte de Portugal estudadas são PME, 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.

Finalmente, esperamos que as boas práticas de RH identificadas neste estudo no que respeita ao R&S 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, que as empresas se tornem cada vez mais eficientes na sua GRH e aproveitem esta inigualável e inimitável vantagem competitiva, como concluem Huselid e Becker (1996) e Bloom e Reenen (2010).

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 R&S de colaboradores com saberes, habilidades e competências que apóiem valor para o crescimento contínuo e sustentável deste tipo de organizações. Permitirá assim aos gestores utilizar as boas práticas sugeridas na formulação das suas estratégias ao nível do R&S, 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 as PME, conseguirem contar com os melhores e mais bem preparados colaboradores, por um lado, pela contenção de gastos exigida, por outro, pela elevada burocracia necessária para contratar. 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 potenciam 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 apesar de completo e com temáticas diversas, 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 unidades hoteleiras, pensamos ser interessante alargar os horizontes do respetivo trabalho e avançar, por um lado, para a globalidade das práticas de RH e, por outro, para a totalidade da área geográfica portuguesa, incluindo os arquipélagos que têm apresentado um aumento significativo nas ofertas deste tipo de unidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- 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 "strength" of the HRM System. *Academy of Management Review*, Vol. 29 (2), 203-221.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (4ª ed.). Alfagide: Publicações Dom Quixote.
- Cardoso, A. A. (2010). *Recrutamento & Seleção de Pessoal* (7ª ed.). Lisboa: Lidel.
- 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*, Vol.11 N. 1, 182-205.
- Creswell, J. (1994). *Research Design Qualitative & Quantitative approaches*. London: Sage Production Editor.
- 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.
- Drucker, P. F. (1992). *Gerindo para o futuro*. Lisboa: Difusão Cultural.
- 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.
- Figueiredo, J. C. (2014). *Turismo de Portugal Horizonte 2015*. Turismo de Portugal (p. 23). Turismo de Portugal.
- 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.
- 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.
- Hall, A., Neves, C., & Pereira, A. (2011). *Grande Maratona de Estatística no SPSS*. Lisboa: Escolar Editora.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- 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_boui=223549784&DESTAQUESmodo=2
- 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.
- 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). Práticas de gestão humana em pequenas empresas. *Puntes del CENES*, pp. Vol. 31 N. 54, 193-226.
- 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>
- 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.
- Peretti, J.-M. (2011). *Recursos Humanos Função Pessoal e Gestão de Recursos Humanos* (3ª edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- 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.

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva 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.
- 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.
- 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*. Obtido em 23 de 7 de 2015, de Turismo de Portugal: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/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/quadrosestatisticos/ofertahoteleira/Pages/OfertaHoteleira.aspx>
- Ulrich , D., Jick, T., & Von Glinow, M. (1993). High-Impact learning: building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, Vol. 22 Issue 2, 52-66.
- 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.