

Abel Carvalho
Orlando Lima Rua

GESTÃO

RECURSOS

HUMANOS

Abordagem das boas práticas

VidaEconómica

Prefácio

Para alguém que, como eu, passou a vida a dirigir empresas e a ensinar gestão, é muito gratificante apresentar-vos esta obra, “Gestão de Recursos Humanos – Abordagem das boas práticas”. Para um profissional da gestão, para um professor ou para um aluno de um curso da área das Ciências Empresariais, este é um livro que, à medida que vai sendo lido, mais interesse e gosto despertará.

Iniciei a minha carreira profissional na área financeira, tendo daqui “saltado” para a gestão de topo. Comecei por pensar que as finanças empresariais eram o “centro do mundo”, mais tarde, percebi que o “dinheiro” não era problema, desde que os projetos fossem viáveis e as empresas tivessem sucesso. Descobri, então, que o importante mesmo era ter clientes, clientes que garantissem a sustentabilidade da empresa, o que implicava sermos capazes de lhes fornecer o que pretendiam, como e quando pretendiam, em que o binómio qualidade/preço, a juntar a um conjunto de características capazes de criar e manter uma relação duradoura – baseada na confiança, na empatia e na capacidade de resolver problemas –, os fazia felizes. Finalmente, concluí que qualquer empresa só tem clientes felizes se tiver colaboradores envolvidos, comprometidos, bem-sucedidos e orgulhosos de serem “parceiros” da organização para quem trabalham. Como afirmou Richard Branson, fundador do Virgin Group, *employees first*.

Os autores dividiram o livro em cinco capítulos: Gestão de Recursos Humanos, Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Gestão Internacional de Recursos Humanos, Liderança e Caso Prático: Turismo e Unidades Hoteleiras do Norte de Portugal. O primeiro capítulo fala-nos de todas

as práticas de RH, numa linguagem simples e objetiva, referenciando inúmeros autores, designadamente da última década, terminando com o tema da GRH aplicada às PME, procurando comparar o que aqui se faz com o que as grandes empresas vêm fazendo, trazendo para o debate algo que deve preocupar as empresas, a economia e a política. O segundo capítulo, dedicado à Gestão Estratégica dos RH, procura colocar as pessoas no centro da organização, ou seja, as pessoas, a gestão do conhecimento, o capital humano, como o recurso estratégico, por excelência, das organizações. Aliás, enquanto professor desta unidade curricular, costumava dizer aos meus alunos que, quando procurassem uma empresa para trabalhar, tentassem saber tudo o que fosse possível sobre ela, não só para apresentarem à empresa a sua proposta de valor, isto é, quais seriam os benefícios para a empresa com a sua contratação, mas, também, para saber quem detinha o “pelouro” dos RH. Se “as pessoas”, os colaboradores, fossem uma atribuição do *CEO*, então isso significaria que aquela organização valorizava sobremaneira os RH, integrando-os na sua estratégia e, não raramente, sendo determinantes da própria estratégia. O terceiro capítulo tem muito a ver com a globalização da economia e as consequências daí decorrentes. A mudança não é apenas constante como é cada vez mais veloz, provocando oportunidades (também ameaças, claro) em catadupa às empresas e às pessoas, gerando um novo normal, por vezes caótico, onde o *sense-making*, o *cross-cultural*, a colaboração virtual, a inteligência social, o pensamento computacional, etc., são competências da maior importância para, também e sobretudo, no domínio da gestão internacional dos RH, ter sucesso. Atendendo aos movimentos migratórios decorrentes da globalização, os autores dão ênfase à questão dos expatriados, na medida em que a procura de talento é, cá como nos países de destino, da maior relevância. A procura sistemática da vantagem competitiva é uma preocupação central da gestão e é cada vez mais evidente que é nas pessoas que a poderemos encontrar. Boas lideranças são mais propícias a ter melhores colaboradores. Daí os autores terem dedicado o quarto capítulo à Liderança, desenvolvendo e comparando a liderança transformacional com a liderança transacional e com a liderança carismática. Finalmente, no capítulo cinco é apresentado o Caso Prático: Turismo e Unidades Hoteleiras do Norte de Portugal, o

que torna o livro singular, na medida em que, aproveitando um setor em franco desenvolvimento no mundo em geral e em particular em Portugal, aplica tudo aquilo que é evidenciado nos capítulos precedentes, a que acresce o *benchmarking* nas diferentes áreas da gestão de RH das Unidades Hoteleiras do Norte de Portugal, podendo servir todos aqueles que estão ligados ao negócio hoteleiro e similar, bem como inspirar novos empreendedores a elevar o nível de qualidade dos seus negócios, conferindo-lhes a sustentabilidade e a diferenciação necessárias ao seu êxito.

Nunca como hoje, e no sector dos serviços em particular, as pessoas foram tão importantes. Todavia, existem muitas organizações e demasiados gestores que ainda não perceberam isso e, não percebendo isso, também, não perceberão porque, “um dia destes”, a sua empresa não terá mais lugar no mercado.

O índice de produtividade de trabalho, por hora de trabalho, era, segundo os últimos dados disponíveis, relativos a 2015, em Portugal, de 68,8% da média da UE28=100, quando o país líder (Luxemburgo) conseguiu um índice de 184,9%. Logo atrás de Portugal, surge a Grécia, com 68,2%, terminando a lista com mais dois ou três países, que mais recentemente aderiram à UE. Porque será que, sistematicamente, temos um índice de produtividade miserável? Haverá, certamente, diversos fatores, quer do lado das pessoas, quer do lado das empresas. O défice de qualificações, que, felizmente, tem vindo a diminuir, o défice tecnológico que se verifica em muitas empresas, a desmotivação das pessoas, quase que generalizada, até porque vivemos em crise desde o início do século, a incapacidade financeira das empresas, profundamente endividadas, em desinvestir e procurar “novos rumos”, a formação ao longo da vida e a ausência de qualidade dos gestores que se verifica em muitas organizações, desde logo, a ausência de adequada gestão dos RH, serão certamente fatores que concorrem para um *score* de produtividade tão baixo, em que, em 20 anos, apenas melhorámos em 4,7 p.p..

Permita-se-me enfatizar que somos um país com 99,9% de PME, na maioria das quais não existe a Gestão de Recursos Humanos pelo que se torna muito difícil o alinhamento dos colaboradores com a estratégia da

organização, o que, só por si, condiciona a melhoria da produtividade e, consequentemente, dos salários, algo que só poderá resolver-se diminuindo a amplitude salarial e melhorando, significativamente, a produtividade.

É fundamental que os gestores tenham atributos de liderança, que sejam capazes de pensar no longo prazo, que pensem “grande”, ainda que, por vezes, tenham de agir “pequeno”, que pensem que o principal capital das suas organizações é o conhecimento, que este está nas pessoas talentosas, cuja gestão e desenvolvimento é absolutamente crítica, porque o talento não se dá com mediocridade. As organizações com melhores práticas de RH são as mais bem-sucedidas e é nestas que os talentosos querem estar, querem desenvolver-se, se querem envolver-se e comprometer-se, querem *coopetir* e colaborar.

O livro que começaram a ler ajudar-vos-á a compreender melhor esta força da natureza que são as pessoas e a melhor lidar com elas, em benefício delas mesmas e da organização. A 4.^a revolução industrial é inevitável e, apesar de muitos a olharem como uma ameaça, penso que só podemos olhá-la como oportunidade. Oportunidade para capacitar as pessoas a serem cada vez mais felizes, com menos e melhor trabalho.

J. A. Pereira Cardoso

Professor de Gestão do P. Porto/ISCAP

Gestor de Empresas

Porto, 20 de junho de 2017

Abreviaturas e Acrónimos

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

SAGD	Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho
SIE	<i>Self-initiated Expatriates</i>
TPNP	Turismo do Porto e Norte de Portugal
WTO	<i>World Tourism Organization</i>

Índice Geral

Prefácio	5
Abreviaturas e Acrónimos	9
Índice Geral.....	11
Índice de Tabelas	17
Índice de Figuras	19
Introdução.....	21
Capítulo 1 – Gestão de Recursos Humanos	23
1.1. Conceito e Evolução	23
1.2. Práticas de Recursos Humanos	32
1.2.1. Análise e qualificação das funções	34
1.2.2. Recrutamento e seleção	36
1.2.3. Acolhimento e integração	40
1.2.4. Sistemas de recompensas	42
1.2.5. Avaliação e gestão de desempenho	45
1.2.6. Gestão e desenvolvimento de competências	48
1.2.7. Desenvolvimento de carreiras	51
1.3. A Gestão de Recursos Humanos nas PME	54

Capítulo 2 – Gestão Estratégica de Recursos Humanos	59
2.1. Conceito e Evolução	59
2.2. Modelos	64
2.2.1. Modelo <i>Soft</i>	65
2.2.2. Modelo <i>Hard</i>	67
2.2.3. Modelo da visão em linha “ <i>Line of Sight</i> ”	69
2.3. Gestão Estratégica de Recursos Humanos como fonte de Vantagem Competitiva	71
Capítulo 3 – Gestão Internacional de Recursos Humanos	75
3.1. Conceito e Evolução	75
3.2. Importância da Globalização na Gestão Internacional de Recursos Humanos	78
3.3. Formas de Internacionalização dos Recursos Humanos	80
3.3.1. Expatriados	81
3.3.2. Expatriados autoiniciados	83
Capítulo 4 – Liderança	87
4.1. Conceito e Evolução	87
4.2. Liderança Transformacional <i>vs.</i> Liderança Transaccional	93
4.3. Liderança Transformacional <i>vs.</i> Liderança Carismática	96
4.4. Constructo e dimensões da Liderança Transformacional	98
Capítulo 5 – Caso Prático: Turismo e Unidades Hoteleiras do Norte de Portugal	101
5.1. Contextualização	101
5.1.1. Evolução do Turismo	101
5.1.2. Turismo em Portugal	105

5.1.3. Unidades hoteleiras do Norte de Portugal	110
5.2. Objetivos	116
5.3. Metodologia	116
5.3.1. Enquadramento	116
5.3.2. População, amostra e recolha de dados	118
5.3.3. Instrumento de medida e recolha de dados	119
5.3.4. Estrutura do inquérito por questionário	120
5.3.5. Operacionalização e medida das variáveis	122
a) Recrutamento e seleção	122
b) Formação e desenvolvimento	124
c) Avaliação de desempenho	125
d) Remuneração	127
e) Liderança	128
f) Comunicação	130
5.4. Resultados	132
5.4.1. Enquadramento	132
5.4.2. Análise de fiabilidade	133
5.4.3. Análise descritiva	134
5.4.3.1. Informação pessoal	134
5.4.3.2. Empresa	136
5.4.3.3. Estilo de gestão	139
5.4.3.4. Gestão de recursos humanos	141
5.4.3.5. Satisfação com a empresa	142
5.4.3.6. Práticas de recursos humanos	142
a) Recrutamento e seleção	143

i. Práticas atuais	143
ii. Boas práticas.....	145
b) Formação e Desenvolvimento	146
i. Práticas atuais	146
ii. Boas práticas.....	148
c) Avaliação de Desempenho.....	149
i. Práticas atuais	149
ii. Boas práticas.....	151
d) Remuneração.....	152
i. Práticas atuais	152
ii. Boas práticas.....	154
e) Liderança	155
i. Práticas atuais	155
ii. Boas práticas.....	157
f) Comunicação	158
i. Práticas atuais	158
ii. Boas práticas.....	160
5.4.3.7. Avaliação global.....	161
5.4.4. Discussão de resultados.....	162
5.5. Considerações finais	166
Conclusão.....	169
Referências Bibliográficas.....	171
Apêndices	191
Apêndice 1: Questionário sobre as práticas organizacionais de Recursos Humanos nas unidades hoteleiras do Norte de Portugal	191

Índice

Apêndice 2: Dados sobre os fatores críticos de sucesso.....	194
Apêndice 3: Dados sobre a perspectiva do ambiente de negócios da empresa.....	198
Apêndice 4: Dados sobre a satisfação com a empresa.....	200
Apêndice 5: Dados sobre a Avaliação Global.....	202

Índice de Tabelas

Tabela 1: Evolução da função do gestor de RH	25
Tabela 2: Diferenças entre Gestão de Pessoal e a GRH	27
Tabela 3: Vertentes da GRH	31
Tabela 4: Vantagens e desvantagens dos tipos de recrutamento	38
Tabela 5: Benefícios de um sistema de gestão e desenvolvimento de carreira	53
Tabela 6: Comparação das práticas de GRH entre as grandes empresas e as PME	55
Tabela 7: Distinção entre Gestor, Consultor e <i>Interim Manager</i>	58
Tabela 8: Potenciais fatores associados à adoção e formulação da estratégia de RH	61
Tabela 9: Diferenças entre expatriados e expatriados autoiniciados	85
Tabela 10: Distinção entre liderança pseudotransformacional e autenticamente transformacional	91
Tabela 11: Total de dormidas das unidades hoteleiras do Norte de Portugal (2013)	114
Tabela 12: Elementos do estudo quantitativo	117
Tabela 13: Resumo dos dados adquiridos	118
Tabela 14: Escala R&S	123

Tabela 15: Escala Formação e Desenvolvimento	125
Tabela 16: Escala Avaliação de Desempenho	126
Tabela 17: Escala Remuneração	128
Tabela 18: Escala Liderança.....	130
Tabela 19: Escala Comunicação	131
Tabela 20: Escala para análise da consistência interna.....	133
Tabela 21: Resultado da consistência interna (α de <i>Cronbach</i>).....	133
Tabela 22: Teste de consistência interna dos constructos mais importantes	134
Tabela 23: R&S, práticas atuais	144
Tabela 24: R&S, boas práticas	146
Tabela 25: Formação e Desenvolvimento, práticas atuais.....	147
Tabela 26: Formação e Desenvolvimento, boas práticas.....	149
Tabela 27: Avaliação de Desempenho, práticas atuais.....	150
Tabela 28: Avaliação de Desempenho, boas práticas.....	152
Tabela 29: Remuneração, práticas atuais.....	153
Tabela 30: Remuneração, boas práticas	155
Tabela 31: Liderança, práticas atuais	156
Tabela 32: Liderança, boas práticas	158
Tabela 33: Comunicação, práticas atuais.....	159
Tabela 34: Comunicação, boas práticas.....	161

Índice de Figuras

Figura 1: Ciclo de gestão do capital humano	33
Figura 2: Processo de R&S	37
Figura 3: Desenvolvimento de uma cultura de desempenho.....	46
Figura 4: Ciclo de desempenho	48
Figura 5: Modelo de Competências <i>Icebergue</i>	49
Figura 6: Cinco componentes da competência.....	50
Figura 7: Evolução da GRH para a GERH.....	60
Figura 8: Etapas para implementar uma GERH	63
Figura 9: Modelo <i>Soft</i> da Escola de Harvard	66
Figura 10: Modelo <i>Hard</i> da Escola de Michigan.....	68
Figura 11: “ <i>Line of Sight</i> ” inicial	69
Figura 12: Estratégia, GRH e desempenho: reorientação “ <i>Line of Sight</i> ”	70
Figura 13: Ciclo de ajustamento sociocultural	82
Figura 14: Momentos da expatriação e práticas da GRH.....	83
Figura 15: Acréscimo da liderança transacional através de liderança transformacional	95
Figura 16: Evolução das chegadas de turistas internacionais entre 1950-2020	102

Figura 17: Chegadas de turistas internacionais em 2014.....	103
Figura 18: Porque interessa o turismo.....	104
Figura 19: Passageiros desembarcados nos aeroportos nacionais (todas as companhias)	105
Figura 20: Visão e Valores do programa Turismo 2020	107
Figura 21: Posicionamento de Portugal no contexto internacional	107
Figura 22: Desempenho do Turismo em Portugal 2010-2014	108
Figura 23: Ganhos com turistas entre janeiro e julho de 2014	109
Figura 24: Números do turismo em Portugal no ano 2014.....	109
Figura 25: Investimento Privado no Turismo QREN 2007-2013	112
Figura 26: Estabelecimentos hoteleiros no Norte 2005-2014	112
Figura 27: Capacidade de camas no Norte de Portugal (2005-2014)....	113
Figura 28: Pessoal ao serviço das unidades hoteleiras na região do Norte, 2004-2013	114
Figura 29: Idade	135
Figura 30: Género	135
Figura 31: Escolaridade	136
Figura 32: Tempo de empresa	136
Figura 33: Número de colaboradores.....	137
Figura 34: Situação atual da empresa.....	137
Figura 35: Tipo de gestor com quem preferia trabalhar.....	140
Figura 36: Subordinados têm medo de expressar desacordo com os seus superiores	140
Figura 37: A empresa tem departamento de RH.....	141

Introdução

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem um papel preponderante nas organizações, tornando-se a sua orientação fundamental para que vençam num contexto ultracompetitivo. Pede-se aos gestores que atraiam, selecionem, desenvolvam e retenham os melhores colaboradores, e que as práticas de recursos humanos que utilizam permitam 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, sendo que 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 fluida. A escolha da região do Norte de Portugal para este trabalho deve-se fundamentalmente à proximidade e a um conhecimento mais profundo desta. Segundo Fazenda (2015), foi a região que teve um maior investimento em alojamento (2007/2013), o qual foi muito importante e o retorno está à vista de todos, na medida em que a região cresce de forma constante e consegue atrair cada vez mais turistas.

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

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

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

Esta obra foi estruturada em quatro capítulos. O capítulo 1 diz respeito à Gestão de Recursos Humanos (GRH), compreendendo conceito, evolução, práticas de recursos humanos e respetivo enquadramento nas pequenas e médias empresas (PME). No capítulo 2, tratamos a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), apresentando os modelos a esta associados e referindo o facto de constituir-se como fonte de vantagem competitiva. O capítulo 3 aborda a Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH), nomeadamente a sua importância na globalização e as formas de internacionalizar os colaboradores. No capítulo 4 é desenvolvida a temática da liderança, com particular relevo para a liderança transformacional. O capítulo 5 apresenta um caso prático relativo às boas práticas no setor do turismo e especificamente das unidades hoteleiras do Norte de Portugal. No final do presente trabalho apresentamos as devidas conclusões.

Capítulo 1

Gestão de Recursos Humanos

1.1. Conceito e evolução

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

A meio do século passado, depois de conhecidos os resultados de Elton Mayo na Western Electric, começam-se a utilizar políticas de relações humanas que permitiram uma transformação nas condições de trabalho e surge a escola das relações humanas que vai influenciar o modo de gerir as empresas (Peretti, 2011). Por um lado, devido à crescente automação e robotização da produção, foi necessário encontrar técnicos mais qualificados para operar maquinaria tecnologicamente mais exigente; por outro, tal

situação permitiu que as empresas obtivessem ganhos elevados, colocando no desemprego milhares de pessoas.

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

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

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

Tabela 1: Evolução da função do gestor de RH

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

Fonte: Adaptado de Tavares (2010).

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

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

Referências Bibliográficas

Abrell, C., Rowold, J., Weibler, J., & Moenninghoff, M. (2011). Evaluation of a long-term transformational leadership development program. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25 (3), 205-224.

Al Ariss, A., Koall, I., Özbilgin, M., & Suutari, V. (2012). Careers of skilled migrants: towards a theoretical and methodological expansion. *Journal of Management Development*, 31(2), 92-101.

Antunes, I. M. (2014). A influência dos Media na percepção de produtos turísticos Caso de estudo: O golfe em Portugal. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril.

Arham, A., & Muenjohn, N. (2012). Leadership and organisational performance in Malaysian SMEs: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Business and Information*, 31-41.

Araujo, B. F., Bilsky, W., & Moreira, L. M. (2012). Valores pessoais como antecedentes da adaptação transcultural de expatriados. *Revista Administração Mackenzie*, 13(3), 69-95.

Ariss, A. A., & Crowley-Henry, M. (2013). Self-initiated expatriation and migration in the management literature: Present theorizations and future research directions. *Career Development International*, 18(1), 78-96.

Avolio, B., & Bass, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multilevel framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 199-218.

Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.

Bamberger, P. A., Biron, M., & Meshoulam, I. (2014). *Human Resource Strategy Formulation, Implementation, and Impact* (2^a ed.). New York: Routledge.

Bártolo-Ribeiro, R. (2012). Seleção. Em A. L. Neves, & R. F. Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 559-566). Lisboa: Editora RH.

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond expectations*. New York: Fress Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Research in organizational change and development*, (4), 231-272.

Bass, B., & Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire* (3^a ed.). Redwood City: Mind garden.

Bass, B., & Riggio, R. (2005). *Transformational Leadership* (2^a ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Benayoun, R., & Boulrier, C. (1972). *Approches rationnelles de la gestion du personnel: Réflexions et expériences*. Paris: Dunod.

Bennis, W. G. (2007). The challenges of leadership in the modern world: an introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1), 2-5.

Beyer, J., & Trice, H. (1987). How an organization's rites reveal its culture. *Organizational Dynamics*, 15(4), 5-24.

Bhatti, M., Awais, S., Veera, P. K., & Hee, H. C. (2012). Expatriate Job Performance and Adjustment: Role of Individual and Organizational Factors. *Journal of Business & Management*, 1(1), 29-39.

Bloom, N., & Reenen, J. V. (2010). Human resource Management add productivity. (L. S. Science, Ed.), London: Centre for Economic Performance.

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency framework. Centre for Leadership Studies, 1-44.

Boswell, W. R., & Boudreau, J. W. (2001). How leading companies create, measure and achieve strategic results through “line of sight”. *Management Decision*, 39(10), 851-859.

Boswell, W. R., Bingham, J. B., & Colvin, A. J. (2006). Aligning employees through “line of sight”. *Business Horizons*, 49(6), 499-509.

Boswell, W. R., Wright, P. M., & Snell, S. A. (2000). Research update: Employee alignment and the role of “line of sight”. *Human Resource Planning*, 23(4), 46-49.

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM -firm performance linkages: The role of “strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.

Brandão, J. P. (2012). Processos de Expatriação na Gestão Internacional de Recursos Humanos: Fatores que influenciam a performance dos expatriados. Dissertação Final Mestrado de Economia e Gestão Internacional de Recursos Humanos, Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2007). *Job analysis: Methods, research, and applications for human resource management in the new millennium* (2^a ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1998). *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Harvard Business School Press.

Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43-56.

Buren III, H. J., Greenwood, M., & Sheehan, C. (2011). Strategic Human Resource Management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 22(3), 209-219.

Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2010). Effect of transformational leadership on employees job satisfaction and organizational commitment in banking setor of lahore (Pakistan). *Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.

Caetano, A. (2012). Avaliação de desempenho. Em A. L. Neves , & R. F. Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 84-87). Lisboa: Editora RH.

Caligiuri, P. (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriates' desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, Vol. 53(1), 67-88.

Caligiuri, P., & Tarique , I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, 47(4), 612-622.

Camara, P. B. (2006). *Os sistemas de recompensa e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: D. Quixote.

Camara, P. B. (2012). *Manual de gestão e avaliação de desempenho*. Lisboa: Editora RH.

Camara, P. B. (2014). Boas práticas na gestão de recompensas. Em M. N. Portugal, & J. Caetano, *Gestão de Recursos Humanos desafios da globalização* (pp. 277-309). Lisboa: Escolar Editora.

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (4ª ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Campilho, P. M. (setembro de 2014). O impacto das companhias aéreas Low Cost na dinâmica económica do turismo regional. *Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto*.

Cao, L., Hirschi, A., & Deller, J. (2012). Self-initiated expatriates and their career success. *Journal of Management Development*, 31, 159-172.

Cardon, M., & Stevens , C. (2004). Managing Human Resources in small organizations: What do we Know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Abordagem das boas práticas

Para um profissional da gestão, para um professor ou para um aluno de um curso da área das Ciências Empresariais, este é um livro que, à medida que vai sendo lido, mais interesse e gosto despertará.

Nunca como hoje as pessoas foram tão importantes. Todavia, existem muitas organizações e demasiados gestores que ainda não perceberam isso, e, não percebendo isso, também não perceberão porque, "um dia destes" a sua empresa não terá mais lugar no mercado.

É fundamental que os gestores tenham atributos de liderança, que sejam capazes de pensar no longo prazo, que pensem "grande", ainda que, por vezes, tenham de agir "pequeno", que pensem que o principal capital das suas organizações é o conhecimento, que este está nas pessoas talentosas, cuja gestão e desenvolvimento são absolutamente críticos, porque o talento não se dá com mediocridade. As organizações com melhores práticas de RH são as mais bem-sucedidas e é nestas que os talentosos querem estar, se querem desenvolver, se querem envolver e comprometer, se querem cooperar e colaborar.

Este livro ajudar-vos-á a compreender melhor esta força da natureza que são as pessoas e a melhor lidar com elas em benefício delas mesmas e da organização. A 4ª revolução industrial é inevitável e, apesar de muitos a olharem como uma ameaça, penso que só podemos olhá-la como oportunidade. Oportunidade para capacitar as pessoas a serem cada vez mais felizes, com menos e melhor trabalho.

Visite-nos em
livraria.vidaeconomica.pt

www.vidaeconomica.pt

ISBN: 978-989-768-379-4

