

## Direcção Hoteleira em Equipa com o USALI e o BSC – para uma gestão mais eficaz e eficiente

José Lamelas

Phd em Economia, especialização em Turismo na ULHT

**Resumo:** Num ambiente muito competitivo, incerto, muito complexo, a passagem do líder único para a direcção em equipa de competências complementares é considerada uma evolução que muito contribui para a inovação, motivação, bom clima organizacional e melhoria da eficácia e eficiência. O objectivo desta investigação é averiguar se há ou não relação entre o modelo da co-liderança e a melhoria da eficácia e da eficiência, nas empresas da hotelaria portuguesa. Para isso, utilizámos 1723 inquéritos, mais entrevistas, análise estatística (da satisfação dos clientes e da *performance* económico-financeira) e análise de casos de co-liderança. Os resultados da pesquisa confirmam que quanto mais vincado é o modelo de co-direcção, melhor a eficácia e a eficiência. As variáveis co-liderança e GOP estão ambas fortemente correlacionadas entre si e com outros importantes indicadores de eficácia operacional como Clima Organizacional, Motivação Laboral e Satisfação dos Clientes.

*Palavras chave:* Liderança, Co-liderança, Eficácia, Eficiência, Gestão hoteleira.

**Abstract:** *In a very competitive, uncertain and very complex environment, the change from a single leader to a leadership team with complementary skills is supposed to be an evolution which highly contributes to the motivation, good organizational environment and more effectiveness and efficiency. This research aims at verifying whether or not there is a relationship between the model of co-leadership and the improvement of effectiveness and efficiency in the Portuguese hotel business companies. For this purpose we used 1723 questionnaires, interviews, customers' satisfaction, economic and financial performance and case studies. The results confirm that the stronger the co-leadership is, the better the effectiveness and the efficiency are. "Co-leadership" and "GOP" variables are strongly correlated between themselves and with other important indicators of*

*operational effectiveness such as "Organizational Environment", "Work Motivation" and "Customers' Satisfaction"..*

Key words: *Leadership, Co-leadership, Effectiveness, Efficiency, Hotel management.*

## **1. O Contexto**

---

Qual o segredo da competitividade? Porque é que umas empresas crescem e outras não? Porque é que umas são altamente rentáveis e outras não? Porque é que algumas são altamente criativas e outras apenas observam e seguem?

umas aceitam o "*status quo*", as vantagens competitivas correntes. Outras controlam a situação, inventam novas vantagens competitivas. No fundo, é uma questão de liderança e de estratégia (Barney, 1986, 1991; Hamel e Prahalad, 1996, 1989, 1990, 1994a, 1994b)<sup>1</sup>.

Um estudo da universidade de Warwick (Bennet, 2002)<sup>2</sup> sobre a qualidade da gestão dos empresários e dirigentes portugueses, concluiu que uma grande percentagem tem uma fraquíssima cultura e conhecimentos de gestão, não planeia nem gere por objectivos, não aprecia o trabalho em equipa, não se centra no cliente, exerce uma liderança distante e autocrática. Também o relatório da OCDE (2004)<sup>3</sup> confirma estes pontos fracos. E tudo isto poderá verificar-se em muitas organizações hoteleiras portuguesas, onde predomina a empresa familiar e tradicional "liderada" por uma só pessoa.

Ora o mundo de hoje é diferente e continua a mudar e com tanta rapidez que ficaremos desajustados, obsoletos se não desafiarmos as nossas crenças e os nossos paradigmas.

Ainda não há muitos anos, o Director Geral de um hotel, em Portugal, considerado bom era um homem tarimbado na

---

<sup>1</sup> Referências da "escola dos recursos" (*resource based view*), visão estratégica que coloca a ênfase nos recursos próprios dificilmente perceptíveis e imitáveis (*core competences*), por serem intangíveis. Assim, os recursos socialmente complexos e os processos organizacionais são vistos como os verdadeiros factores da vantagem competitiva sustentável (recursos, conhecimento e liderança estratégica). Os pioneiros desta teoria foram Chamberlin (1933), Penrose (1959) e, mais recentemente, (Wernerfelt (1984) e Barney (1986, 1991). Mas as maiores referências são Hamel e Prahalad (1994).

<sup>2</sup> Citado por Albino Lopes, em documento que será publicado brevemente.

<sup>3</sup> *Ibidem*.

hotelaria, cujo papel essencial e directo era tentar encher o hotel e prestar um bom serviço ao cliente. De sistemas e técnicas de gestão pouco ou nada se falava e muito menos da sua função como líder. Este paradigma ainda persiste. Hoje, estaremos numa fase de transição, heterogénea, mas com muitas situações persistentes desse passado ou com directores "da nova vaga", mas condicionados por uma administração retrógrada. Nestes casos, a "liderança" está intimamente associada ao próprio dono (fundador ou herdeiro), como resultado de uma espécie de dinastia baseada na aceitação de uma espécie de "líder natural", cujo "direito" de "governar a casa" passou de geração em geração. Ainda hoje, em muitas das unidades hoteleiras portuguesas independentes, o dono do hotel recruta um director assalariado (regulamentarmente obrigatório), mas mantém sempre a "rédea na mão e bem curta", isto é, grande controlo e muita interferência, ao ponto de não se saber exactamente quem é, de facto, o dito director. Este modelo de direcção hoteleira acaba por não se distinguir do tradicional. O dito director do hotel pouco mais é do que o "responsável" pela boa prestação dos serviços ao cliente e, eventualmente, pela comercialização. Ele é, essencialmente, um técnico da operação hoteleira, não um gestor e muito menos um líder. Assim, o futuro de muitas empresas hoteleiras portuguesas é ainda muito visto como uma extrapolação linear do passado, incompatível com os novos tempos e, por isso, de baixa eficácia e eficiência.

Em contraste com isto, os consumidores de hoje são mais exigentes e querem mais por menos e não estão dispostos a pagar as ineficiências das empresas. A competição é global e com os melhores. Pelo que é crucial haver progresso contínuo quer nos produtos e serviços quer nos processos, quer na filosofia de liderança e gestão estratégica.

## 2. O Problema

---

Assim, em Portugal, designadamente na hotelaria, a produtividade média é baixa<sup>4</sup>. Pelo que "somos pouco competi-

---

<sup>4</sup> Nesta altura e segundo as estatísticas oficiais, os portugueses, apesar de trabalharem muitas horas (38.2 horas por semana), por cada hora que trabalham rendem apenas 60% da média europeia (in «Editoril», *Diário Económico*, 08/06/2010).

tivos”, diz-se frequentemente. “Temos de nos aproximar da produtividade dos nossos parceiros europeus”... Ora isso passa, em primeiro lugar, pelo topo estratégico. Assim, o principal problema é o crescente desfazamento entre esta nova realidade social e empresarial e a situação percebida de muitas empresas hoteleiras portuguesas e das suas administrações e direcções. Portanto, uma das causas da baixa produtividade estará no modelo desactualizado de liderança e gestão atrás referido.

Em inúmeras áreas da gestão de recursos humanos, tem-se constatado que o trabalho em equipa possui diversas vantagens, comparativamente ao trabalho individual, embora haja excepções. Em funções de maior complexidade (como é o caso da hoteleira) e em ambiente complexo, de incerteza e ambiguidade (como é o actual), poderá ser mais vantajoso apostar no trabalho em equipa. Para isso, há que dar muito mais importância à liderança com competências complementares. Mas, por outro lado, não é fácil encontrarmos todas as competências importantes num só líder. E parece não ser possível à maioria das empresas hoteleiras portuguesas, contratarem para o topo vários líderes com competências complementares. Seja como for, parece que uma das hipóteses que poderá levar a alterar o cenário acima descrito, será a substituição do tradicional modelo de direcção unipessoal, por um modelo de direcção em equipa (co-direcção) com competências complementares que se formam e se potenciam e que se podem encontrar não só nos quadros superiores, mas em toda a equipa, do topo à base. Tudo isto apoiado em sistemas de informação e medição quantitativa e qualitativa que sejam referenciais como é o caso do *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI)* e do *Balance Scorecard (BSC)*.

### ***3. Revisão da literatura***

---

Há muita literatura escrita sobre liderança<sup>5</sup>. Mas sobre a co-direcção há pouca e é relativamente recente. Algumas

---

<sup>5</sup> «A liderança é talvez a área mais investigada e a menos compreendida do comportamento organizacional» (Sims, 1977, citado por Lopes, A. e Reto, L. (1991:9). Bennis e Nanus (1985), «tinham chegado a uma idêntica conclusão, após analisarem 350 definições de liderança» (*ibidem*, p. 9). E estes autores transcrevem da obra de Bennis

teorias organizacionais podem ser vistas como antecedentes deste tema, principalmente as mais recentes como: gestão da qualidade total, *empowerment*, reengenharia, *benchmarking*, *balanced scorecard*. Naturalmente que este tema também se coloca na sequência das várias teorias sobre a liderança: dos traços da personalidade universais (anos 20), dos estilos de comportamento (anos 40 a 60), da situação e do grupo (anos 60 a 80), do exercício da função e do grupo, transformacional/carismática (anos 90 e seguintes).

Actualmente parece predominar a ideia de que, embora haja alguns líderes inatos, eles são tão poucos, tão raros, que não podemos depender deles. Pelo que a liderança pode e deve ser aprendida (Drucker, 2006[2004], 2009[1989], 1999[1990]). Haverá algumas características que são inatas e que podem ajudar, mas a verdadeira liderança está ao alcance da generalidade das pessoas "normais", embora requeira, por vezes, grandes mudanças e uma enorme dedicação pessoal que a maior parte das pessoas não quer assumir. Outras, por sua vez, não chegam a ter oportunidade para praticá-la (Welch, 2005, 2005[2001], Ghosn. e Riès, 2003)... O grande líder empresarial, J. Welch (2005), diz que não há uma forma fácil para se ser um líder. «e, mesmo assim, surgem boas lideranças – com todos os tipos de "embalagens"».

A co-liderança não sendo de todo novidade, poderá ser uma boa solução assumida para fazer frente aos desafios complexos da actualidade.

### 3.1 A co-liderança (co-direcção)

A nossa cultura, especialmente a latina, é muito caracterizada pelo chefe forte, pelo patriarca, pelo "líder" que centraliza mais ou menos tudo e de quem se espera que resolva tudo. A liderança é óbvia e manifestamente um dom e uma actividade individual. Ela é ensinada e estudada no singular.

Contudo, os estudos revelam que mesmo os mais famosos líderes "solitários" eram rodeados por uma equipa de ou-

---

e Nanus (1985): «*Apenas no decurso dos últimos 75 anos foram realizados milhares de estudos empíricos e, apesar disso, não se poderá dizer claramente e sem equívoco o que distingue os líderes dos não líderes e - talvez mais importante ainda - o que distingue os líderes eficazes dos líderes ineficazes e as organizações eficazes das organizações ineficazes*» (*ibidem*, p. 9). Também Burns (1978) afirmou que a liderança «é dos fenómenos mais observados e dos menos compreendidos» (citado por Parreira, 1996: 21).

tros verdadeiros líderes (O'Toole, 1999, 2001, 2002), (Heenan e Bennis, 1999, 2001). Heenan e Bennis e O'Toole et al. foram dos primeiros a despertar a atenção, expressamente, para esta nova maneira de ver e pensar a liderança.

A co-liderança é uma palavra chave que traduz a dispersão do poder e do crédito por toda a empresa. Todas as sociedades tiveram e têm super estrelas, líderes bem conhecidos, Mas muitos outros existiram, só que não são tão conhecidos. As pesquisas destes autores levam-nos à conclusão de que identificar a liderança com um líder único é uma falácia (e que demora tempo a desaparecer). Os estudos destes autores indicam que os grandes casos de sucesso sustentado tinham uma equipa no topo e não um líder único. Hoje em dia, com um mundo cada vez mais complexo, precisamos de equipas de talento – formadas por líderes e co-líderes a trabalharem em equipa, para fazerem com que as coisas avancem. Segundo estes autores, «em parceria consegue-se o que não se consegue individualmente». Os líderes visionários do futuro são os que reconhecem a importância da criação de alianças com outros envolvidos nos mesmos projectos. E esses heróis são tão diferentes uns dos outros como a noite o é do dia. Contudo, eles partilham uma cooperação e colaboração indispensável, sem protagonismos. Por de trás de uma organização de sucesso, se virmos bem, existe um quadro de co-líderes, ou seja, pessoas-chave que fazem o trabalho, mesmo sem serem coroados de glória.

Esta nova visão e relação de "*primus inter pares*" reflecte uma mudança radical na vida organizacional da nova era em que vivemos. Hoje, as ideias são indispensáveis e queridas venham elas de onde vierem, de qualquer nível.

Claro que a direcção partilhada não é, só por si, condição suficiente que garanta a tal maior eficácia e eficiência. A direcção partilhada por uma equipa pode não resultar. Ela tem as suas condicionantes para ser bem sucedida. Então, por que é que alguns executivos são tão bons na partilha do poder e outros falham? Todos estes autores alertam para uma série de condicionantes, a começar pela importância da atitude dos detentores do poder e para uma série de requisitos a ter em conta tais como: *haver conhecimento mútuo, humildade e confiança, fazer uma equipa, sentir realmente a vantagem de ter na equipa outros talentos potentes, considerar os pontos fortes e os contributos dos outros, engrenagem de valores, química entre parceiros, partilha da ribalta, delegar responsabilidades, trabalhar em equipa coor-*

*denada, etc.* (Heenan e Bennis, 1999:231-280), (O'Toole et al., 2002:15-20).

Em suma, o mais importante é pôr a eficácia do projecto comum à frente do ego de cada um, não relevar os títulos nem as passadeiras, estarem unidos e mostrarem um rosto conjunto nos bons e maus momentos, serem claros nos seus papéis e honestos consigo e com cada um sobre a contribuição da cada um e necessidade de conhecimento e poder.

### **3.1.1 A co-direcção alargada a toda a estrutura**

Pinchot e Pinchot (1993] dizem que a organização eficaz é a que utiliza a inteligência de todos os seus recursos humanos (e não apenas a dos superiores). Convidado pela Fundação Peter Drucker (em 1996), a pronunciar-se sobre o que será a liderança no século XXI, Pinchot diz que as organizações do futuro serão comunidades de intra-empresários (*intrapreneurs*), ou seja, pequenos empresários que criam negócios dentro da empresa. Por isso, a metodologia da liderança tem de ser indirecta, deixando espaço para a existência do maior número de líderes dentro da organização. Logo, acrescenta o autor, delegar não chega. O próprio conceito de *empowerment* não é suficiente para curar a burocracia empresarial tradicional. A única ferramenta adequada é instaurar o mercado dentro da empresa e criar um sistema de intra-empresários. Peter Senge, outro dos convidados, é da opinião de que os desafios da mudança sistémica que vivemos não podem ser resolvidos pela hierarquia, nem por líderes heróicos isolados. Exigem uma mistura de diferentes tipos de pessoas, em diferentes posições, que lideram de diferentes formas. Schein outro dos convidados para o mesmo evento, também diz que muito mais gente dentro das organizações terá de desempenhar o papel de líder, para que a gestão melhore. Kouzes e Posner, outros dos convidados, dizem que a liderança é um assunto para todos. O mito mais pernicioso é o que associa liderança a uma função reservada apenas para uns quantos. E rematam dizendo que liderança não é uma posição, é um processo. Finalmente Blanchard, participante no mesmo evento, afirma que ainda que a visão tenha de começar a partir do topo, cada um tem de contribuir para o processo.

Assim, as organizações que querem ter todos os colaboradores empenhados na implementação do seu projecto estratégico praticam a co-direcção. E não só ao nível da direcção do topo, mas em cascata, ao longo de toda a hierar-

quia, do topo à base. Os exemplos estudados indicam isso. A questão está na identificação e combinação suficiente dos factores que fazem com que essa combinação de directores possa vir a ser bem sucedida. Nesta nova galáxia organizacional, o poder e a responsabilidade não só passam a ser distribuídos *inter pares* (já não Nº 1 e Nº 2), como estão dispersos, dando à empresa uma espécie de constelação de co-estrelas. Evidentemente que isto implica uma equipa muito coesa, com valores e aspirações partilhados, a trabalharem todos numa direcção e objectivo comuns.

De acordo com o resumo da literatura que vimos fazendo, qualquer pessoa normal pode ser um co-líder, desde que queira, tenha talento e uma organização que valorize e reconheça a co-liderança.

Heenan e Bennis (1999) também acabam o seu livro dizendo que aquela estrutura tradicional de Nº 1 e Nº 2 (CEO e COO) está a evoluir e tenderá a dar lugar a algo mais fluido. Sob o título "*duas cabeças são melhores do que uma – às vezes*", estes autores dizem-nos que algumas empresas, para criarem um topo forte, estão optando propositalmente por um tipo de co-liderança mais radical (porventura mais arriscado), de *co-iguais* (*co-equals*). E apresentam-nos casos exemplares deste modelo "*dois para um*". Então, Heenan e Bennis perguntam-se: será que este modelo ainda pouco usual vai vingar? Conseguirão estes personagens sublimar os seus egos e continuar a gerir como co-iguais? E respondem: «dependerá totalmente da química e do respeito» (...) «Isto exige pessoas excepcionais». Apesar disso, estes autores referem-nos vários casos de co-CEOs, em que, por exemplo, um se focaliza mais na visão da empresa e outro mais na realização da estratégia. E dão-nos testemunhos de pessoas externas que aplaudem este desafio de co-liderança ainda pouco usual.

Mas também há quem seja muito cético em relação a este modelo. De facto, os desafios de formar equipa com personalidades muito vincadas, neste modelo de co-liderança *inter pares*, são consideráveis, concluem também estes autores. Nesse caso, surgirão inevitáveis conflitos. Na co-liderança (com Nº 1 e Nº 2) os "egos da *persona*" deverão ser sempre tidos em conta. E mais ainda na co-liderança *inter pares*. Se o essencial da generalidade dos factores condicionantes for tido em conta e respeitado, as vantagens parecem ser grandes e evidentes, mas temos de ter muito presente que o sucesso das culturas da co-liderança depende de uma atitude mental e do empenho. A pedra angular da co-



liderança é a vontade muito convicta de partilhar o poder com potenciais aliados que partilhem das mesmas convicções e que se complementem. Quando tudo se conjuga, existe complementaridade, afeto, confiança, valores e empenho num mesmo projecto. As funções são distribuídas facilmente, de acordo com as capacidades de cada membro. As divergências são resolvidas, na altura certa, sem acrimónia e sem perda do respeito mútuo. Numa grande parceria todos ganham.

Em suma, a co-liderança faz parte de uma estratégia que liberta da trela os talentos de toda a organização. Muito mais do que retórica sobre trabalho em equipa, a co-liderança é um empenhamento partilhado e já não só extensível ao N.º 1 e N.º 2, mas a entre iguais do topo em todos os níveis, em toda a organização, para enriquecer e facilitar as mudanças constantes que são necessárias introduzir na organização. O novo tipo de líder é um co-líder que esbate a hierarquia, que comunica livremente com todas as pessoas a qualquer nível hierárquico, que prefere que cada subordinado pense pela sua própria cabeça como é próprio dos trabalhadores da era do conhecimento.

### **3.2 O USALI – Uniform System of Accounts for the Lodging Industry e o BSC – Balanced Scorecard**

Dois dos instrumentos da gestão que hoje consideramos muito importantes para servirem uma liderança e gestão estratégica para a hotelaria inovadora e competitiva são: o *USALI – Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* e o *BSC – Balanced Scorecard*. Trata-se de dois sistemas complementares de informação de gestão.

O *USALI* é um sistema uniforme de contabilidade analítica de gestão, específico para a hotelaria, que permite “falar e entender” uma linguagem para exploração comum e global. Permite obter indicadores *standard* e, a partir daí, qualquer unidade hoteleira que o utilize pode fazer comparações com os indicadores médios da concorrência. Além disso, permite imputar responsabilidades aos directores (HANYC<sup>6</sup>, 2006, Lamelas, 2004, 1982).

O *BSC* é um sistema de medição da performance que tem a montante um modelo de gestão estratégica e tem a jusante um sistema de medição da performance desse mesmo

---

<sup>6</sup> HANYC-Hotel Association of New York City.

sistema. Finalmente, pode e deve estar associado a um sistema de avaliação de desempenho (Kaplan, Robert e Norton, 1996, Cruz, 2005, Bancaleiro, 2006).

Estas duas ferramentas de gestão utilizam uma linguagem técnica que, em nosso entender, pode e deve servir de linguagem e de elo comum entre todos os membros da equipa mais ou menos heterogénea da co-direcção e, de modo muito especial e aprofundado, na co-liderança de topo. Se as pessoas além de partilharem uma visão, um conjunto de objectivos e uma perspectiva comum do que fazer e como fazer se tiverem também um vocabulário comum que lhes permita coordenar o seu comportamento em equipa, então conseguirão trabalhar em co-direcção e mais autonomamente (Pfeffer, 1981, 1994[1992]).

### **3.2.1 Contributo do USALI e do BSC para co-direcção**

Assim, as organizações que querem ter todos os colaboradores empenhados na implementação do seu projecto estratégico praticam a co-direcção que é alavancada pelo *USALI* e pelo *BSC*. E não só ao nível da direcção do topo, mas em cascata, ao longo de toda a hierarquia, do topo à base. O *BSC* permite este alinhamento do topo à base. Não só "obriga" a ter uma visão, missão e estratégia bem definidas, como proporciona um conjunto de ideias e uma linguagem para comunicar essa visão, missão e a estratégia. Traduz a missão e a estratégia em objectivos e medidores organizados pelas quatro perspectivas consideradas chave: financeira, do cliente, dos processos internos, da aprendizagem e crescimento. Proporciona aos executivos e a toda a organização uma melhor tradução e compreensão da visão e da estratégia da empresa, por um lado. Por outro lado, proporciona também uma análise da eficácia e eficiência do conjunto da sua actuação, através de um conjunto integrado e coerente de medidores de performance. Uma vez que tem de ser desenvolvido pelo grupo de executivos de topo, como um projecto de equipa para o qual todos contribuem, faz com que os directores de topo, cada um com a sua especialidade, possam mais facilmente fazer equipa e criar consenso em áreas de relativa ignorância de cada um individualmente. Pelo que o *scorecard* torna-se um aglutinador da equipa de direcção de topo, servindo também isso para construir a estrutura organizacional baseada no trabalho em equipa. Sendo a pedra angular de todo um sistema de

gestão estratégica, permite o alinhamento do topo à base. Com efeito, o seu desenvolvimento começa necessariamente na equipa do topo estratégico, onde tem de ser construída uma equipa que se comprometa com o projecto. Contudo, para conseguir o benefício máximo, a equipa de direcção de topo deve partilhar a sua visão e estratégia com o conjunto da organização e com os parceiros importantes do exterior. As múltiplas medidas do BSC apontam todas para o alcance do objectivo global que é a realização da estratégia integrada, pelo que contém em si uma "unidade de propósitos". Além de manter os medidores financeiros como sumário crítico da performance, chama a atenção para um conjunto de medidores mais gerais e integrados que ligam a perspectiva do cliente, dos processos internos, dos empregados e sistema de performance que trazem sucesso financeiro a longo prazo. A utilização da linguagem dos medidores de performance ajuda a traduzir conceitos complexos e frequentemente nebulosos numa forma mais clara que reforça essa obtenção de consenso entre os directores de topo. Cria um entendimento partilhado e um comprometimento entre todos os participantes da organização, comunicando a estratégia e ligando-a aos objectivos pessoais. As suas múltiplas medidas apontam todas para o alcance do objectivo global, que é a realização da estratégia integrada, pelo que contém em si uma unidade de propósitos. Comunicando a estratégia e ligando-a aos objectivos pessoais, o *scorecard* cria um entendimento partilhado e um comprometimento entre todos os participantes da organização. O alinhamento da organização pela estratégia deve ser incentivado por um sistema de recompensa e incentivos. Isto reforça o papel do sistema *scorecard* como factor mudança cultural.

Em suma, o BSC contrasta com a ausência de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia. E contrasta com a simples utilização do USALI que apenas fornece informação de carácter económico-financeiro, mas também se baseia nele para esse efeito, pelo que são complementares.

#### **4. Metodologia**

A análise da literatura leva-nos a ver que há muitos casos de sucesso de co-liderança ao longo da história e leva-nos a pensar que uma liderança partilhada tem mais proba-

bilidades de resolver o problema português de baixa produtividade do trabalho, do que o tradicional modelo de direcção centralizada num líder ou director único, em que só ele vê, só ele pensa, só ele sabe, só ele decide e tudo se deve a ele.

A partir daqui, fomos então ao interior das organizações hoteleiras a funcionar em Portugal, com o objectivo nuclear de verificar quais os modelos de liderança que resultam em maior eficácia e eficiência, se os mais centralizados, se os mais participados, usufruindo das competências complementares da co-direcção.

A resposta foi conseguida utilizando vários inquéritos (inspirados em Quinn, Pitcher, Hertzberg e outros), entrevistas e o relato histórico de casos.

Assim, além de um pequeno inquérito de âmbito nacional feito aos directores de hotéis, a amostra principal é constituída por grupos hoteleiros a actuar em Portugal, mais um conjunto de 12 hotéis independentes. Foram contactados cerca de 30 grupos hoteleiros e conseguiu-se a colaboração válida de 14. O número de inquéritos conseguidos e válidos para a análise de contexto foram 70, e para análise do clima, motivação (empregados) e do tipo de liderança (directores) foi de 1 653, perfazendo um total de 1 723 inquéritos. Além destes inquéritos houve entrevistas (feitas aos CEOs ou equivalentes) e recolha de medidores qualitativos e quantitativos de *performance* que são quase todos considerados do foro sigiloso das empresas, quer os qualitativos (clima, motivação, estilo de liderança, qualidade dos serviços) e ainda mais os quantitativos (diversos indicadores de *performance* retirados da contabilidade e não só). E esta terá sido, talvez, uma das principais razões inibidoras de maior participação. As pesquisas tiveram início em 2005 e prolongaram-se até 2008.

Como complemento aos instrumentos metodológicos de investigação atrás apresentados e para ajudar a entender a dinâmica da mudança e da co-direcção, utilizámos o relato histórico de uma experiência de mudança em co-direcção num determinado Hotel. O interesse pelas narrativas organizacionais, embora seja relativamente recente no domínio da gestão, tem vindo, de forma considerável, a merecer destaque<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Datam dos anos setenta (Clark, 1972, Mitroff, 1976, Kilmann, 1978), citado por Albino Lopes. Visam proceder à adaptação de casos bem sucedidos por outras situações organizacionais (*benchmarking*) ou de evitar erros cometidos por outros.

O seu principal objectivo é tentar compreender, por um lado, as vicissitudes de um modelo de co-direcção, aquando de sucessivas tentativas de a levar a cabo num processo de mudança e desenvolvimento organizacional e, por outro, revelar alguma eficiência verificada nos resultados, em contraste com o aparente insucesso desta tentativa. Uma boa história pode reverter uma situação aparentemente fracassada num triunfo inesperado futuro (médio/longo prazo).

## **5. Resultados**

---

Os objectivos desta pesquisa eram: Primeiro, ter uma panorâmica geral, a nível nacional, do modelo de direcção predominante nas empresas e unidades hoteleiras portuguesas. Mais especificamente, verificar se há empresas hoteleiras, em Portugal, a praticar algo parecido com as teorias da co-direcção ou co-liderança. Segundo, verificar se há ou não correlação significativa e positiva entre este modelo de liderança (variável independente) e a eficácia e eficiência (variáveis dependentes). Como objectivos secundários, verificar que importância está a ser dada às ferramentas do *USALI* e do *BSC*, como filosofia e linguagem comum e como instrumentos de medida da eficácia e eficiência.

Assim, partindo-se da hipótese geral de que na actividade hoteleira, competências chave como: a visão estratégica, a realização operacional e o controlo correspondem a áreas chave da direcção e gestão hoteleira de hoje e de que essas competências são distintas, identificáveis e globalmente compatíveis e complementares, isso leva-nos à hipótese específica de que o modelo de direcção e gestão em equipa (co-liderança) apresenta vantagens significativas em termos de eficácia e eficiência, comparativamente ao modelo de direcção e gestão unipessoal. Isto no pressuposto de que as díades ou as tríades tenham sido formadas e mutuamente reconhecidas e aceites como competências que se complementam e se potenciam desejavelmente entre si.

### **5.1 Análise aos resultados do inquérito do contexto da hotelaria**

Os respondentes ao inquérito do contexto da hotelaria (feito a nível nacional) indicam que a maioria dos hotéis é de

pequena dimensão (45.7% tem menos de 100 quartos e 65.7%, menos de 150). E cerca de 55% são familiares ou pelo menos independentes.

Na maioria das administrações e direcções de topo das empresas hoteleiras portuguesas, predomina uma administração/direcção centralizada (que em 31.7% dos casos centraliza tudo e em 17.1% "delega" apenas a operação). Mas, por outro lado, de acordo com os respondentes, em 25.7% dos casos já se pratica uma direcção partilhada (tipo co-direcção).

Ao nível da unidade hoteleira, prevalece também o modelo de direcção centralizada no DG (em 36.4% o DG centraliza tudo e em 24.2% só não centraliza a função financeira, o que perfaz 60.3%). Apenas em 12.1% dos casos haverá as três principais competências da direcção a funcionar em equipa (co-direcção).

Sobre a utilização da contabilidade analítica de gestão, 59.2% dos que se pronunciaram dizem que a utilizam. 82.4% dizem que foi adaptada do *USALI*, 85.7% dizem que permite fazer comparações e 92.7% dizem que é "muito" ou "absolutamente" útil para a gestão. Portanto podemos considerar que o sistema de contabilidade analítica de gestão hoteleira usado na hotelaria portuguesa é praticamente sinónimo de modelo *USALI*, também conhecido por sistema uniforme.

Verifica-se uma relação muito estreita entre o modelo de direcção e a utilização do *USALI*. Nas organizações hoteleiras em que predomina uma administração que centraliza tudo é onde menos se utiliza o *USALI* (apenas 11.9%). Nas mais descentralizadas (onde há: Direcção Comercial, Direcção de Operações, Direcção Administrativa-Financeira, além da Administração, ou seja, mais próximas do modelo da co-liderança), e que representam 25.7% dos casos, é onde o *USALI* é destacadamente mais utilizado (40.5%).

Como já referimos, a maior parte dos hotéis respondentes são independentes e são estes que menos utilizam o *USALI*. Pelo contrário, os pertencentes a grupos hoteleiros são os que mais utilizam esta linguagem e ferramenta de gestão. Por outro lado, a utilização do *USALI* também varia não só com a categoria, como também com a dimensão da unidade. Quanto maior for, maior a utilização. Quanto menor a categoria e dimensão dos hotéis, menor é a utilização.

Portanto, a utilização deste importantíssimo instrumento

da gestão, que é o *USALI*, está associada à dimensão (da unidade e da empresa), à categoria, aos grupos hoteleiros, e à co-direcção. Já o *BSC* (que foi questionado especialmente nas entrevistas) é quase ignorado. Apenas o maior grupo hoteleiro disse estar a preparar a sua aplicação. Mas não é de estranhar muito, já que se trata de uma teoria recente (tem cerca de 15 anos, enquanto o *USALI* tem 85 anos). Até nas universidades só recentemente começou a ser ministrado.

## **5.2 Análise dos resultados das relações entre a co-liderança e restantes variáveis de eficácia e eficiência**

Por sua vez, a análise aos resultados das relações entre a co-liderança e restantes variáveis de eficácia e eficiência da presente pesquisa (*r* de Pearson) apresenta resultados que corroboram a hipótese desta investigação de que o modelo de direcção e gestão em equipa (co-direcção) apresenta vantagens significativas em termos de eficácia e eficiência, comparativamente ao modelo de direcção e gestão unipessoal.

Com efeito, nesta investigação confirma-se a existência de uma correlação positiva e forte entre as variáveis "co-liderança" e "GOP" ( $r = 0,75$ ). Significa isto que, quanto mais vincado o padrão de co-direcção empresarial na actividade hoteleira portuguesa, maior a rentabilidade traduzida no GOP, isto é, melhores os resultados operacionais.

Além de fortemente correlacionadas entre si, as variáveis "co-liderança" e "GOP" estão ambas positivamente correlacionadas com o "clima organizacional". Isto significará que a co-liderança tende a produzir efeitos positivos tanto nos resultados operacionais como no clima laboral, e este, por seu turno, tende a favorecer os resultados operacionais...

Considerando, por um lado, as correlações entre três variáveis directamente relacionadas com a gestão de recursos humanos – a fortíssima correlação entre "Clima" e "Motivação" ( $r = 0,85$ ), a correlação de média intensidade entre "Clima" e "Co-liderança" ( $0,54$ ) e correlação mais fraca entre "Motivação" e "Co-liderança" ( $r = 0,29$ ) – e, por outro, a também forte correlação entre "Co-liderança" e "GOP" ( $r = 0,75$ ), podemos concluir que, na actividade hoteleira, em Portugal, uma cultura de poder que privilegie a partilha de responsabilidades e de decisão, não só é mais eficaz, (gerando maiores benefícios directos na satisfação dos clientes,

garante melhores benefícios psicossociais, traduzidos em melhor clima organizacional e maior índice de motivação laboral), como também é mais eficiente, na medida em que garante melhores resultados operacionais. Portanto, na hotelaria portuguesa, quanto maior é o pendor de co-liderança melhor é o clima organizacional e a motivação laboral, melhores são os resultados operacionais e maior é a satisfação dos clientes.

A partir destes dados, podemos afirmar que os funcionários da hotelaria portuguesa avaliam mais positivamente o desempenho de gestão e a liderança nos hotéis onde existe co-liderança. Inversamente, atribuem pior avaliação a estas duas dimensões do clima organizacional, nos hotéis em que as decisões dependem de uma única pessoa ou estão mais centralizadas.

Sendo o "desempenho de gestão" e a "liderança" duas dimensões<sup>8</sup> percebidas mais favoravelmente pelos funcionários dos hotéis onde as decisões são mais descentralizadas e partilhadas, é natural que o clima organizacional seja também mais favorável nesses mesmos hotéis, por duas razões: por um lado, a percepção sobre o desempenho de gestão e sobre a liderança são duas dimensões constitutivas do clima global das organizações; por outro, estas dimensões estão fortemente correlacionadas positivamente com todas as restantes dimensões do clima organizacional.

Os hotéis que adoptam modelos de co-direcção vêem os seus esforços premiados, obtendo melhores rácios de performance e não só os de carácter financeiro.

Nos hotéis onde predomina a co-direcção, os ganhos de eficácia (maior motivação laboral, melhor clima organizacional, melhoria significativa da qualidade percebida dos serviços), fazem-se acompanhar de claros ganhos de eficiência (rentabilidade operacional).

### **5.3 Análise aos resultados da experiência de mudança em co-direcção vivida no Hotel alvo da narrativa**

Depois de várias tentativas, foram reunidas finalmente, em 2007, o mínimo de condições e de consenso para a implementação de um Plano Estratégico neste Hotel<sup>9</sup>, o qual foi

<sup>8</sup> Duas das dimensões do inquérito ao "clima organizacional" feito aos funcionários dos hotéis, nesta pesquisa.

<sup>9</sup> Por razões óbvias, não se identifica o dito Hotel.



integrado e participado em toda a linha. Ou seja, depois de várias tentativas em anos anteriores, foi a primeira experiência formalizada de co-liderança. A arquitectura deste PE e toda a sua implementação foram alavancados e coordenados por um sócio minoritário que, nessa altura, tinha poder tácito para isso e o *know how*.

Apesar do pouco entusiasmo e das dificuldades progressivas criadas pelos seus pares do topo estratégico, este Plano Estratégico associado ao modelo de co-direcção esteve em desenvolvimento (e funcionou mesmo) durante todo o ano de 2007 e, por inércia, durante grande parte de 2008.

Com excepção dos anos em que houve mega eventos em Portugal<sup>10</sup>, os anos de 2007 e 2008 foram os melhores da história deste Hotel, em termos de eficácia e de eficiência. Precisamente nos anos em que, pela primeira vez, se pôs em marcha um Plano Estratégico integrado, suportado por diversos manuais<sup>11</sup>, participado por toda a equipa e posto em marcha pelo modelo da co-direcção finalmente institucionalizada. Nunca tal tinha acontecido nesta unidade e não era comum no sector, em Portugal.

Da análise dos indicadores de eficácia e eficiência da experiência de mudança em co-direcção vivida na narrativa deste Hotel, verifica-se o seguinte:

- A taxa de ocupação subiu de 63% em 2005 e 2006, para 68% em 2007 e para 72% em 2008. Ora isto foi superior não só à média da concorrência da zona (que foi apenas de 65% em 2007 e 63% em 2008) como foi superior aos objectivos traçados para este período no PE (que eram de 63% para 2007 e de 65% para 2008). Em 2009, baixou -6.2%, contra -5.9% na zona do Hotel. Portanto quebra superior à concorrência.
- O preço médio do quarto (ERR) baixou e subiu ligeiramente (de 45.0 em 2006, para 42.8 em 2007 e para 46.8 em 2008). Neste ponto os objectivos do PE não foram alcançados e o hotel manteve os seus preços ainda abaixo da concorrência. Em 2009, este preço médio baixou -6.5% no Hotel, contra -6.4% na zona. Portanto quebra ligeiramente superior à concorrência.
- Contudo, e apesar dos custos de marketing até terem diminuído, a evolução das vendas do Hotel, em 2007 e

<sup>10</sup> Referência especial à Expo 98 e Euro 2004.

<sup>11</sup> De Acolhimento, de Descrição de Funções, de Avaliação e Melhoria de Desempenho, de Operações.

2008, foi muito boa e ultrapassou os objectivos do PE, sendo a variação de +13.5% em 2007 e de +11.5% em 2008. Note-se que, a nível nacional, as receitas na hotelaria subiram apenas 11.7% em 2007 e 1.7% em 2008. Portanto a subida do preço de venda foi mais lenta do que os objectivos traçados, mas não prejudicou o montante de vendas, antes pelo contrário. Em 2009 as vendas no Hotel baixaram -9% (dados não disponíveis para a zona do Hotel, à data do estudo).

- Assim, o RevPAR<sup>12</sup> subiu de 24.01€ em 2006, para 29.12€ em 2007 (+21.3%) e para 34.14€ (+17.2%) em 2008. Apesar destes aumentos significativos, estes valores ainda ficaram aquém da concorrência cuja evolução foi de 32.9€ (2006), 39.55€ (2007), 37.25€ (2008). Em 2009, esta média baixou -12.1% no Hotel, contra -11.9% na zona. Portanto quebra superior à concorrência.
- A evolução do total dos custos operacionais<sup>13</sup> ultrapassou bastante os objectivos traçados no PE (variação de +6%, tanto em 2007 como em 2008, quando os objectivos traçados no PE eram, respectivamente, de -6% e de +2%). Não há dados desta natureza disponíveis da concorrência.
- O rácio do GOP<sup>14</sup> (rentabilidade das vendas) não atingiu os objectivos ousados traçados no PE (devido à questão dos custos...). Contudo (e mais importante do que isso) foi muito superior ao histórico que havia sido de 26.5%

<sup>12</sup> RevPAR (*revenue per available room*) é uma sigla inglesa muito usada e conhecida pelos profissionais da hotelaria, a nível internacional, e que significa o preço médio por quarto disponível. Obtém-se dividindo as vendas das dormidas, pelo número total de quartos disponíveis que o hotel tem no período. É um indicador por excelência do chamado "*yield management*", ou seja, da gestão do principal activo que é o stock de quartos de que o hotel dispõe. O seu valor optimizado depende do equilíbrio ideal entre a variável taxa de ocupação conseguida e preço médio praticado no quarto.

<sup>13</sup> Custos operacionais são todos os custos inerentes à actividade hoteleira. Não incluem os custos de capital (rendas, amortizações, juros, seguros-excepto de pessoal- IMI, etc.) Portanto, só compreende os custos que são da responsabilidade do DG e, por isso, também podem ser designados por "controláveis".

<sup>14</sup> GOP é uma sigla inglesa muitíssimo usada e conhecida pelos profissionais da hotelaria, internacionalmente. É o resultado bruto operacional ou resultado da exploração hoteleira que é da responsabilidade da direcção e que mede o seu desempenho ou performance; portanto, não inclui os custos de capital ou "incontroláveis" referidos anteriormente.

e de 28% nos anos de 2006 e 2005, respectivamente, e subiu para 31.3% e para 34.6% em 2007 e 2008, respectivamente, ou seja, variações de +34.1% e de +23.0%. Em 2009, voltou aos 32.2%, baixou -15%. Não há dados desta natureza disponíveis da concorrência. Mas nos de melhor performance da pesquisa referida anteriormente (em que se verifica a co-direcção) predomina o escalão entre os 30 a 40 %.

- O GOP médio por quarto disponível também registou uma variação muito positiva: +44.41% de 2006 para 2007 e de +15.35% de 2007 para 2008. Em 2009 baixou -15.8%.
- O VAB<sup>15</sup> teve uma variação de +36.0% em 2007 e de +21.9% em 2008.
- A produtividade do pessoal<sup>16</sup> também aumentou nos dois anos da experiência da gestão estratégica em co-direcção. Passou de 2.57 em 2006, para 2.74 em 2007 (+6.6%) e para 2.94 em 2008 (+7.2%). Em 2009 (ano de fortes cortes nos custos), baixou para 2.91. Mas o índice da satisfação de clientes baixou muito, sobretudo nos meses da época alta (Julho, Agosto e Setembro).

Em fins de 2007, o provedor externo para os clientes fazia a análise dos inquéritos aos clientes externos dos primeiros nove meses do ano de 2007<sup>17</sup>, em que se verificava uma significativa melhoria do índice de satisfação dos clientes. «*A pergunta: "Se regressar à zona onde se situa o Hotel, voltará a utilizar o nosso Hotel?", a esmagadora maioria (81.3%) respondeu "Sim"*<sup>18</sup>. *O Índice de Satisfação do Cliente (ISC) atinge o seu valor máximo no serviço nos Quartos (94.9%)<sup>19</sup>, superando inclusive o índice de valorização atribuído ao pessoal da Recepção (94%). O score relativamente baixo no ISC está essencialmente associado aos primeiros quatro meses do semestre em apreço, estando a melhorar nos últimos meses. "É, portanto, expectável que este indicador melhore significativamente».*

<sup>15</sup> VAB é o valor acrescentado bruto. É calculado subtraindo às vendas o custo das vendas e o fornecimento e serviços de terceiros. Portanto é como que a riqueza criada internamente.

<sup>16</sup> Aqui medida, dividindo as vendas pelos custos de pessoal.

<sup>17</sup> Esta consultoria viria a ser interrompida em 2008.

<sup>18</sup> No «Relatório de Questionários de Satisfação de Clientes» feito por empresa externa, referente ao período de Janeiro a Setembro de 2009, esta avaliação baixou para 72%.

<sup>19</sup> Ibidem, baixou para 73%.

No mesmo relatório, nos comentários mais específicos relativamente às avaliações do 3º trimestre, pode ler-se o seguinte: «*A satisfação em relação ao "pessoal do restaurante" melhorou significativamente durante o período Julho/Setembro (apesar de ser o pico da época alta), com o índice de satisfação a evoluir de 49 para 63,2. Os "serviços do restaurante" também se revelaram mais satisfatórios no período estival: em seis dos nove itens avaliados observam-se melhorias significativas do índice de satisfação.*

Note-se que o Projecto Estratégico de mudança foi discutido e implementado precisamente durante os primeiros meses de 2007.

Portanto, nos anos em que funcionou este modelo de coliderança, este Hotel registou a maior performance de sempre.

Porém e apesar disso, neste curto período que poderíamos classificar de experimental, tudo poderia ter sido melhor. Mas, pior do que isso, o projecto da gestão estratégica em co-direcção, monitorizado por um sócio minoritário, não teve condições para prosseguir. Da análise da narrativa transparece que o processo terá tido algumas falhas no topo estratégico, mas o facto de o DG, das chefias e dos restantes colaboradores da linha da frente terem sido plenamente envolvidos e terem alinhado, parece demonstrar que isso embora essencial, não chega. É fundamental ter poder. E faltou o poder ao líder do projecto. E, como dizem Zalesnik (1989), Heenan e Bannis (1999) «liderança requer inevitavelmente o uso do poder para influenciar os pensamentos e as acções de outras pessoas». «É chocante como frequentemente os que detêm o poder são tentados a errar, afiando as suas navalhas contra um aliado potencial extremamente útil». « Na economia do século XXI, o líder autocrático tem pouco espaço ou nenhum. Os líderes que se tornarão bem sucedidos, saudáveis e fortes serão os que forem realmente capazes de trabalhar em conjunto».

## **6. Conclusões**

---

Na hotelaria portuguesa prevalecem as unidades de baixa dimensão, e também predominam os grupos hoteleiros relativamente pequenos.

A maioria dos directores dos hotéis portugueses é do género masculino e tem um curso superior.

Existe uma percentagem considerável de unidades que utilizam a contabilidade analítica de gestão, sendo o USALI o sistema mais conhecido e preferido.

Nas organizações hoteleiras portuguesas, predomina uma administração que centraliza tudo e são estas as que menos utilizam o *USALI*. Mas, por outro lado, as organizações hoteleiras portuguesas mais descentralizadas ocupam o 2.º lugar, representando 25.7% dos casos e são precisamente as que mais utilizam o *USALI* (40.5%). A utilização do *USALI* também varia com a categoria da unidade e com a sua dimensão. Quanto maior é a categoria e a dimensão, maior a utilização e vice-versa. São os hotéis familiares ou independentes os que menos utilizam o *USALI* e os agrupados são os que mais a utilizam.

Como disse, nas organizações hoteleiras portuguesas, predomina uma administração que centraliza tudo. Quanto mais independentes são os hotéis, mais centralizada é a sua direcção de topo e vice-versa. Quanto maior a dimensão da unidade, maior a descentralização e vice-versa. Quanto maior é o grupo hoteleiro, também maior parece ser a propensão para a co-direcção. É nas empresas hoteleiras em que a administração é predominantemente centralizadora que se regista também uma direcção centralizada nas unidades.

Então podemos concluir que estes resultados da pesquisa confirmam as percepções e o exposto na análise da conjuntura é problemático.

Por sua vez, a direcção em equipa no topo varia com a dimensão (quanto maior a dimensão maior a descentralização e vice-versa). Também varia com a independência (quanto mais familiares ou independentes são os hotéis, mais centralizada é a sua direcção de topo e vice-versa). E também varia com a dimensão do grupo hoteleiro (quanto maior é o grupo hoteleiro, maior parece ser a propensão para a co-direcção).

Como era de esperar, existe uma forte correlação entre o modelo de direcção registado ao nível do topo das empresas hoteleiras e ao nível das unidades. É nas empresas hoteleiras em que a administração é predominantemente centralizadora que se regista, também, uma direcção centralizada nas unidades, o que faz sentido, dado que é o topo que "dita as regras" e dá o exemplo.

O nível de formação escolar do DG parece não influir tanto como se poderia esperar na descentralização. Isto tal-

vez se justifique pelo facto da mais de 75% dos DG já terem formação superior e as suas administrações permanecerem muito centralizadoras. Mas também faz-nos recordar a crítica de Druker de que, «nas nossas universidades ainda se ensina e pratica a ideia do líder único»...

Quanto à análise dos resultados da experiência de mudança em co-direcção (anos 2007 e 2008) constantes no relato do caso, podemos concluir o seguinte:

Os indicadores de eficácia e eficiência indicam que os anos de 2007 e 2008 foram os melhores de sempre do Hotel. Provavelmente isto também terá sido benefício da conjuntura favorável do turismo internacional e nacional. Porém, já a conjuntura externa do ano de 2006 havia sido, também, bastante favorável, o que proporcionou um bom ano para a hotelaria e, apesar disso, houve um decréscimo na actividade e performance do Hotel, mesmo tendo atingido os máximos gastos em *marketing*. Ou seja, o Hotel esteve em contra ciclo. Daqui, parece que podemos inferir que os bons anos de 2007 e 2008 não terão dependido somente da conjuntura favorável. Outros factores terão contribuído, destacando-se o novo modelo de gestão estratégica suportado pela co-direcção. Nos anos anteriores, nunca havia sido assumido (e com discussão em toda a linha), um Plano Estratégico enquadrado numa co-direcção assumida. Isso aconteceu pela 1ª vez, neste Hotel, durante grande parte dos anos 2007 e 2008. Portanto, nos anos em que funcionou este modelo de co-liderança, este Hotel registou a maior performance de sempre.

Em suma, este estudo inédito na hotelaria portuguesa traz-nos várias informações relevantes. Desde informações sobre os nossos directores hoteleiros e o uso que fazem do *USALI* e *BSC*, até ao tipo de direcção que predomina nas suas empresas (administrações) e nas suas unidades hoteleiras (onde eles são actores), ao clima laboral e ao grau de motivação dos empregados na hotelaria portuguesa. Mais importante ainda, é a informação que nos traz sobre a relação de tudo isto com o objectivo essencial que é a eficácia e eficiência. Sendo a baixa produtividade um dos nossos problemas estruturais a resolver, a análise dos resultados desta pesquisa informa que o aumento da produtividade pode passar de facto pela direcção em equipa.

## Bibliografia

### 1. Obras

- BANCALEIRO, J. *Scorecard de Capital humano – Como medir o activo mais importante da sua empresa*. (2006) Lisboa, Editora rh, Lda., 1ª Ed.
- CRUZ, Carlos, (2005) *Balanced Scorecard-concentrar uma organização no que é essencial*, Porto, Ed. Vida Económica
- DRUCKER, Peter, (1979[1973]). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, London, Pan Books Ltd, revised version
- DRUCKER, Peter, (1999[1990]) *Managing the Non-Profit Organization*, Oxford, Butterworth-Heinemann
- DRUCKER, Peter, (2009[1989]) *The New Realities*, New Jersey, Transaction Publishers, New Brunswick,
- DRUCKER, Peter, e MACIARIELLO, Joseph, (2006[2004]) Lisboa. *O Diário de Drucker: Ensinaamentos e mensagens de inspiração para ao 365 dias do ano*. Conjuntura Actual Editora, 2ª edição. Título original: *The Daily Drucker* (2004), Harper Collins Publishers. Tradução para português de Carla Pedro.
- GHOSN, Carlos. e RIÈS, Philippe (2003). *Citoyen du Monde*, Paris, Éditions Grasset & Fasquelle
- HAMEL, Gary. e PRAHALAD, C. K., (1996[1994a]). *Competing for the Future*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press
- HEENAN, David. e BENNIS, Warren. (1999). *Co-leaders: the power of great partnerships*. John Wiley and Sons
- HANYC-Hotel Association of New York City, Inc., (2006). *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*, Michigan, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, 10th Revised Edition
- KAPLAN, Robert e NORTON, David, (1996). *The Balanced Scorecard*, Boston, Harvard Business School Press
- LAMELAS, José, (2004). *Sistema Uniforme de Contabilidade Analítica de Gestão Hoteleira*, Lisboa, Vislis Editores
- LAMELAS, José e TEIXEIRA, José, (1982). *Um Plano de Contabilidade para a Hotelaria*, Lisboa, Clássica Editora
- LOPES, Albino. et RETO, Luis., (1991a). *Liderança e Carisma: o exercício do poder nas organizações*, Lisboa, Editorial Minerva
- LOPES, Albino. et RETO, Luis., (1991b). *Identidade de Empresa e Gestão pela Cultura*, Lisboa, Ed Sílabo
- O'TOOLE, James. (1999), *Leadership A to Z: A guide for the appropriately ambitious*. San Francisco: Jossey-Bass.
- PARREIRA, A. (1996). *Liderança – Tecnologia da Eficácia para*

- o Desenvolvimento de Pessoas e Grupos*, Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas
- PASCAL, R. T., e ATHOS. (1986). A. G., *The Art of Japanese Management*, Nova York, Penguin Books Ltd.
- PETERS, Tom. (1995). *Em Busca do UAU! Um Guia para Tempos Loucos*, Venda Nova, Bertrand Editora. Título original: *The Pursuit of Wow!: Every Person's Guide to Topsy-Turvy Times*, 1994. Tradução de Conde, J. P.
- PINCHOT, Gifford e PINCHOT Elisabet, (1996[1993]) *The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization*, Berret-Koehler Publishers
- PFEFFER, Jeffrey. (1994[1992]). *Gerir com Poder, Políticas e Influências nas Organizações*, Venda Nova, Bertrand Editora. Título original: *Managing with Power* (1992), Harvard B. S. Press. Tradução de J. Freitas e Silva
- PFEFFER, Jeffrey. (1981). *Power in Organizations*, Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- PITCHER, Patricia. (1997). *The Drama of Leadership*. Nova York, John Wiley & Sons, Inc.
- WELCH, Jack. e BYRNE, J.(2005[2001]). *Ma vie de Patron: le plus grand industriel américain raconte*. Paris, Pearson Education France,. Título original: *Jack*, (2001). Warner Business Books, New York. Traduzido do inglês (Estadso Unidos) por Marie-France Pavillet
- WELCH, Jack. (2005). *Vencer*. Conjuntura Actual Editoa, Lisboa, 8ª ed. Título original: *Winning*, (2005). Harper Collins Publishers Inc, USA. Tradução de Carla Pedro
- ZALEZNIK, Abraham., (1989). *The Managerial Mystique – restoring leadership in business*, New York, Harper and Row Publishers

## **2. Revistas, jornais e partes de livros (articles de revues / journal, chapitres d'ouvrages)**

- DRUCKER, Peter., «Os líderes do futuro», *Executive Digest*, Julho 1996
- O'TOOLE, James. (2001). «When leadership is an organizational trait», in: W. Bennis. G. M. Spreitzer & T. G. Cummings (Eds.). *The future of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- O'TOOLE, James, GALBAITH, Jay, LAWLER, Edward (2002). *When Two (or More) Heads are Better Than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership*, Los Angeles, CEO Publication, Center for Effective Organizations Marshall School of Business University of Southern California,
- HAMEL Gary e PRAHALAD «The Care Competence of the Corporation». *Harvard Business Revue*, May-June 1990



## Reflexões sobre o conceito de epistemologia na análise do turismo

- KAPLAN, Robert. et Norton, D. «The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance». *Harvard Business Review*, January – February 1992.
- PRAHALAD & HAMEL, "Strategy Intent", *Harvard Business Review*, Maio/Junho 1989
- PRAHALAD & HAMEL, «The Core Competences in the Corporation», *Harvard Business Review*, Maio/Junho 1990
- PRAHALAD & HAMEL, «Strategy as a Revolution», *Harvard Business Review*, Julho/Agosto 1996
- PRAHALAD & HAMEL, «Corporate Imagination and Expeditionary Marketing», *Harvard Business Review*, Julho/Agosto 1994b
- SCHEIN, Edgar, «Os líderes do futuro», *Executive Digest*, Julho 1996
- SENGE, Peter. «Os líderes do futuro», *Executive Digest*, Julho 1996
- «VENCER», edição especial do *Jornal de Negócios*, distribuída com o nº 767, de 2 de Julho de 2006.