

**GESTÃO ESTRATÉGICA
DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR DO TURISMO:
FORMAÇÃO, BEM ESTAR
E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**



Aprendizagem
ao Longo da Vida

ÍNDICE

O que é uma Microcredencial?

1. Duração

2. ECTS

3. Sinopse

4. Destinatários

5. Condições de Acesso

6. Pré-requisitos

7. Objetivos de Aprendizagem

8. Competências a Adquirir

9. Conteúdos ou Estrutura Curricular

10. Bibliografia

11. Metodologia

12. Avaliação

13. Docente

14. Formador/a

15. Coordenação do Curso

O QUE É UMA MICROCREDENCIAL?

Segundo a Comissão Europeia¹, “microcredenciais” são qualificações que certificam resultados de aprendizagens resultantes de cursos curtos ou de módulos, tendo em vista a requalificação e atualização profissional de cada um.

Estas qualificações podem ser obtidas pelos cidadãos com diversas modalidades de aprendizagem, presencial, a distância online ou mista.

Seja qual for o regime ou forma como são obtidas as qualificações, a Comissão Europeia vê nas microcredenciais uma oportunidade de aprendizagem flexível e inclusiva, no contexto dos sistemas de ensino e formação europeus e uma nova forma de acreditação adequada a diferentes necessidades.

Estas qualificações, por norma de curta duração, serão essencialmente úteis para quem pretende complementar o seu conhecimento e competências ou para quem pretende requalificar-se, procurando novas oportunidades no mercado de trabalho.

Na sua essência as microcredenciais assentam e dão resposta ao conceito e à prática de uma “aprendizagem ao longo da vida”.

Palavras-chave: Formação, Avaliação de Desempenho, Turismo, Gestão de Talentos, Clima Organizacional.

1. DURAÇÃO

N.º de semanas | 6.

2. ECTS

Número de ECTS: 2 | 52 horas.

3. SINOPSE

O turismo em Portugal atravessa uma fase de forte dinamismo, contribuindo significativamente para o PIB nacional, com metas ambiciosas e muito próximas de serem alcançadas (ex. 27 mil milhões de euros em receitas projetados para 2027). No entanto, este crescimento tem gerado grande pressão sob a qualidade da oferta e a perceção pública, assumindo-se as sustentabilidades económica, social e ambiental como pilares fundamentais, com especial atenção para a valorização das pessoas que

¹ Comissão Europeia, Uma abordagem europeia das Microcredenciais [online]. Disponível em: <<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9237-2022-INIT/en/pdf>> [citado em 24/09/2024].

trabalham neste setor.

A Gestão de Recursos Humanos no turismo português enfrenta atualmente um cenário crítico, marcado pela escassez de profissionais qualificados, elevada rotatividade e dificuldades na retenção de talento. A sazonalidade do setor, aliada a condições laborais ainda pouco competitivas (ex. baixos salários, horários prolongados e falta de progressão na carreira), contribui para uma desvalorização do “trabalho” no turismo. De acordo com alguns especialistas estes fatores poderão ser considerados hoje dos maiores entraves à consolidação de Portugal como destino de excelência, dado que a qualidade do serviço depende diretamente do bem-estar e das competências das equipas no terreno.

A resposta a estes desafios exige, assim, uma estratégia de GRH centrada na valorização do capital humano: desde a melhoria das condições de trabalho, à aposta consistente em formação contínua, passando por planos de carreira mais claros e políticas de bem-estar organizacional. A atração de talento jovem e a reconversão de perfis vindos de outras áreas também se revelam determinantes. Adicionalmente, a digitalização e a sustentabilidade no turismo devem ser acompanhadas por práticas de gestão de RH mais estratégicas, ágeis e inclusivas. A cooperação com a Universidade é essencial para transformar o turismo num setor não apenas rentável, mas também socialmente justo e atrativo para quem nele trabalha.

4. DESTINATÁRIOS

São destinatários desta microcredencial:

1. Profissionais do setor do turismo (hotelaria, agências de viagens, restauração, eventos)
2. Gestores e técnicos de recursos humanos
3. Trabalhadores em funções públicas direta ou indiretamente relacionados com o setor do turismo
4. Estudantes e recém-licenciados em turismo, gestão, RH ou outros
5. Profissionais em reconversão de carreira.

5. CONDIÇÕES DE ACESSO

Este curso rege-se pelo Regulamento da oferta educativa da Universidade Aberta.

Podem candidatar-se a esta microcredencial:

- a) Titulares que tenham obtido no mínimo o grau do ensino secundário (12.º ano de escolaridade) ou equivalente;
- b) Titulares de residência fiscal em Portugal, durante a frequência da formação.

6. PRÉ-REQUISITOS

Tratando-se de um curso de ensino a distância na modalidade de e-learning, a sua frequência exige que as/os candidatas/os tenham acesso a computador com ligação à Internet e possuam conhecimentos de informática, na ótica do utilizador, incluindo de navegação na Internet. É também recomendável a competência de leitura de textos noutros idiomas.

7. OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

No final da formação, os(as) participantes deverão ser capazes de:

1. Capacitar os formandos para uma abordagem estratégica e inovadora na gestão de pessoas no setor do turismo;
2. Definir uma estratégia de planeamento e gestão, assente na elaboração de sistemas de RH e implementação de práticas alinhadas com os objetivos e cultura organizacional e promotoras do *engagement* e bem-estar dos colaboradores;
3. Avaliar e definir KPIs num setor marcado por desafios como a sazonalidade, diversidade cultural, inovação tecnológica e sustentabilidade.

8. COMPETÊNCIAS A ADQUIRIR

Espera-se que os participantes adquiram as seguintes competências que lhes serão certificadas/identificadas no documento certificador desta microcredencial:

- a) Conceber planos de formação e desenvolvimento de competências
- b) Promover o bem-estar e a retenção de talento
- c) Aplicar ferramentas de avaliação de desempenho e indicadores de RH.

9. CONTEÚDOS OU ESTRUTURA CURRICULAR

Esta microcredencial está estruturada em 3 módulos que se desenvolvem sequencialmente, com a duração de 6 semanas. A sua duração total é de 52 horas (volume de trabalho dos formandos) que correspondem 2 ECTS da UAb e realiza-se em regime de formação a distância online, ao longo das 6 semanas.

MÓDULO 1 – FORMAÇÃO CONTÍNUA E GESTÃO DOS TALENTOS NO TURISMO

[Duração: 16 horas teórico-práticas]

Objetivos do módulo

- Identificar as necessidades de formação e elaborar planos de formação
- Reconhecer as *soft skills* críticas no atendimento turístico
- Definição de Planos de carreira e gestão do potencial humano
- Avaliar o impacto da formação (indicadores e ROI)
- Pôr em prática boas-práticas de desenvolvimento dos talentos em hotelaria e restauração

Competências a adquirir

No final deste módulo espera-se que os participantes adquiram as seguintes competências:

- Saber elaborar planos de formação, com base nas necessidades de formação e avaliar o impacto da formação
- Identificar e desenvolver as *soft skills* críticas no atendimento turístico
- Ser capaz de definir Planos de carreira e de desenvolvimento do talento no sector do turismo

MÓDULO 2 – BEM-ESTAR, CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

[Duração: 16 horas teórico-práticas]

Objetivos do módulo

- Identificar os fatores de risco psicossocial no setor do turismo
- Prevenir o *burnout* e gerir o stress laboral
- Implementar práticas de conciliação trabalho-vida pessoal
- Avaliar periodicamente o clima organizacional
- Reforçar a cultura organizacional e o *engagement*
- Análise de casos reais e programas de bem-estar em empresas do setor

Competências a adquirir

No final deste módulo espera-se que os participantes adquiram as seguintes competências:

- Implementar práticas de prevenção do *burnout* e gestão do stress e fomento da conciliação trabalho-vida pessoal
- Aplicar instrumentos de avaliação do clima organizacional e do bem-estar dos trabalhadores

- Pôr em prática técnicas para reforçar os valores culturais e fomentar o *engagement* dos trabalhadores

MÓDULO 3 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E INDICADORES ESTRATÉGICOS DE RH

[Duração: 20 horas teórico-práticas]

Objetivos do módulo

- Identificar os tipos de sistemas de avaliação de desempenho
- Identificar os critérios de avaliação em ambientes operacionais e de serviço
- Conhecer as técnicas de feedback construtivo
- Elaborar planos de melhoria individual
- Identificar os indicadores-chave de desempenho em RH (KPIs)
 - Taxa de rotatividade
 - Tempo de preenchimento de vagas
 - Satisfação interna
 - Produtividade por colaborador
- Conhecer os *dashboards* de RH e apoio à decisão estratégica

Competências a adquirir

No final deste módulo espera-se que os participantes adquiram as seguintes competências:

- Construir um sistema de avaliação do desempenho alinhado com os critérios de avaliação e os indicadores-chave de desempenho em RH no setor do turismo e com a cultura organizacional
- Tornar o sistema de avaliação de desempenho capaz de proporcionar feedback construtivo, planos de melhoria de desempenho e o *engagement* entre os colaboradores.

10. BIBLIOGRAFIA

Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook of Performance Management (7th Ed.)*. Kogan Page.

Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources model: state of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

Becker, B.E., & Huselid, M.A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.

- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2008). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Garavan, T.N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). *Mapping talent development: definition, scope and architecture*. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24.
- Joppe, M.; Laesser, C.; Mann, S. (2024). *Tourism Policies Reloaded: Towards a Comprehensive Framework*. Emerald Publishing Limited
- Nickson, D. (2013). *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*. Routledge.
- Sirgy, M.J.; Efraty, M.; Siegel, P. & Lee, D. (2001). A new measure of quality of work life (QWL). *Social Indicators Research*, 55(3), 241–302.
- UNWTO (2023). *World Tourism Barometer*. World Tourism Organization.
- Woods, R.H., Johanson, M. M., Sciarini, M. P. (2012). *Managing Hospitality Human Resources*. AHLEI.

11. METODOLOGIA

Este curso será lecionado em português. As atividades de ensino-aprendizagem são realizadas em regime de ensino a distância, em ambiente completamente virtual com recurso a uma plataforma de e-learning. O curso é antecedido por um módulo inicial de Ambientação Online com a duração de uma semana, com o objetivo de permitir que as/os estudantes se familiarizem com o ambiente de trabalho da Plataforma AbERTA da Universidade Aberta e adquiram competências fundamentais de comunicação online e competências sociais necessárias à construção de uma comunidade de aprendizagem virtual.

Nesta microcredencial é adotado o Modelo Pedagógico Virtual da Universidade Aberta, o qual se orienta pelos seguintes princípios:

- Ensino centrado no estudante, o que significa que ele é ativo e responsável pela construção de conhecimento.
- Ensino baseado na flexibilidade de acesso à aprendizagem (conteúdos e atividades), o que significa a ausência de imperativos temporais ou espaciais. Este princípio concretiza-se na primazia da comunicação assíncrona, o que permite a não-coincidência de espaço e não-coincidência de tempo, já que a comunicação e a interação se processam à medida que é conveniente para o estudante, possibilitando-lhe tempo para ler, processar a informação, refletir, dialogar e interagir.

- Ensino baseado na interação diversificada quer entre estudante-docente quer entre estudante-estudante, quer ainda entre o estudante e os recursos. Este princípio concretiza-se em dispositivos de comunicação variados que o docente planeia e concebe de acordo com a sua estratégia pedagógica.
- Ensino promotor de inclusão digital, entendida como a facilitação da utilização das 06 Tecnologias de Informação e da Comunicação, como também o desenvolvimento de competências para a análise e produção de informação digital.

Estes princípios são implementados com recurso a dois elementos fundamentais no processo de aprendizagem:

A TURMA VIRTUAL – A/O estudante integra uma turma virtual onde têm acesso as/os professoras/es do curso e as/os restantes estudantes. As atividades de aprendizagem ocorrem neste espaço e são realizadas online, agregando uma série de recursos, distribuídos por diversos momentos de trabalho coletivo e pela interação entre professor(a)-estudante e estudante-estudante. A comunicação é essencialmente assíncrona e, por isso, baseada na escrita. No processo de aprendizagem, e quando se justifique, podem ainda ser utilizados instrumentos de comunicação síncrona, como a videoconferência, com recurso à plataforma Colibri.

O CONTRATO DE APRENDIZAGEM – O/A professor(a) de cada unidade curricular propõe à turma um contrato de aprendizagem, no qual está definido um percurso de trabalho para o semestre letivo, apoiando-se na autoaprendizagem e na aprendizagem colaborativa entre estudantes. Com base nos materiais de aprendizagem disponibilizados ou indicados na bibliografia, o/a professor(a) da unidade curricular organiza e delimita os períodos de autoaprendizagem e reflexão individual, os quais são seguidos pela realização de atividades e períodos de interação diversificada na turma virtual.

12. AVALIAÇÃO

Esta microcredencial adota o modelo de avaliação contínua, sendo a classificação final dos formandos o resultado do trabalho desenvolvido ao longo do curso, nomeadamente, a participação ativa nos fóruns e a realização de atividades de avaliação propostas. Assim, a avaliação decorrerá da participação efetiva nas atividades formativas de carácter individual (leitura dos recursos disponibilizados, trabalhos escritos) e nas atividades formativas de carácter colaborativo (interação entre os formandos e docentes, partilha de

leituras e conhecimentos, participação nos fóruns de discussão).

Espera-se ainda que os formandos apresentem um trabalho final individual acerca do tema abordado na formação. A classificação final resulta, como tal, da avaliação dos seguintes elementos e critérios:

- Presença e participação nas atividades obrigatórias (30%);
- Desenvolvimento do Trabalho Final (70%).

Assim, a avaliação final do módulo é atribuída pela média simples numa escala de 0 a 10 valores. A classificação final do curso traduz a média da avaliação obtida nos módulos, expressa na escala de 0 a 20 valores. A conclusão da formação com aproveitamento está sujeita à obtenção de uma nota final igual ou superior a 9,5 valores.

13. DOCENTE

PATRÍCIA JARDIM DA PALMA

É Doutorada em Psicologia das Organizações e Empreendedorismo pela Universidade Nova de Lisboa. É Professora Associada com Agregação da Universidade Aberta (UAb), investigadora no Centro de Administração e Políticas Públicas da Universidade de Lisboa e colaboradora do Centro de Estudos Globais da UAb. Foi Coordenadora do Doutoramento em “Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos” e das Pós-Graduações “Gestão de Recursos Humanos” e “Empreendedorismo e Inovação” no ISCSP – Universidade de Lisboa. Foi Membro do Conselho de Escola deste mesmo Instituto. Como investigadora, é autora de dezenas de artigos científicos nacionais e internacionais, capítulos de livros e livros, entre os quais se destaca *Paixão e Talento no Trabalho*. Apresenta regularmente comunicações em conferências científicas internacionais e nacionais nas áreas da “GRH”, “empreendedorismo” e “Desenvolvimento Regional”. Nacionalmente, é frequentemente convidada como oradora por organizações e empresas. Na prática, tem coordenado programas de empreendedorismo em municípios portugueses, apoiando empreendedores a criar os seus próprios negócios. Tem também atuado como formadora nas áreas da Liderança, GRH e Gestão de Talentos e Coach. Escreve regularmente para jornais e revistas de tiragem nacional. Enquanto Cidadã, tem apoiado diversas Associações, como a APG – Associação de Gestão de Pessoas – o INTEC – Associação para o Desenvolvimento social e económico – ou a Santa Casa da Misericórdia da Venda do Pinheiro, em prole da melhoria da qualidade de vida das pessoas.

14. FORMADOR/A

CATARINA M. LOPES

Catarina Martins Lopes é Doutorada em Gestão pelo ISEG, Universidade de Lisboa tendo obtido bolsa de doutoramento pela FCT. É Mestre em Gestão pelo ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa, e Licenciada em Psicologia das Organizações e do Trabalho, Universidade Lusófona de Lisboa. Atualmente é investigadora no centro ADVANCE/CSG, consórcio ISEG para as áreas da Gestão e Ciências Sociais. Tem experiência como docente nas Licenciaturas de Psicologia e Gestão do Turismo tendo nesta última criado a unidade curricular de Psicologia e Comportamento do Turista. Colabora com a Escola Nacional de Saúde Pública, ENSP NOVA University em estudos na área da saúde, criação de unidades curriculares em Complexity Management para a capacitação de organizações de saúde em países da UE. Co-autora de capítulos de livros em Saúde, Educação médica, Gestão da Complexidade, Liderança Complexa, Cultura e Mudança Organizacional. Assessora em várias organizações da saúde e justiça (prisões) para as áreas da organização e comportamento organizacional dos serviços (educação, saúde). Nas organizações de saúde articulou gestão e cuidados entre outros através da promoção da saúde e prevenção de doenças cardiovasculares com iniciativas em Escolas de Hotelaria e Turismo. Colaborou ainda na promoção da doação de sangue, regularização de doadores e compreensão de mitos. Interesses de investigação: Gestão da complexidade, Pensamento complexo, Cocriação da saúde e envolvimento de doentes e da gestão, Literacia em saúde, Comportamento organizacional, Psicologia do Turismo, Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Liderança Complexa, Mudança contínua.

ORCID: [0000-0002-4443-9408](#)

CIÊNCIA ID: [CE1B-BEFE-D707](#)

15. COORDENAÇÃO DO CURSO

JOSÉ ANTÓNIO PORFÍRIO

Professor Associado com Agregação da Universidade Aberta. Diretor do Departamento de Ciências Sociais e de Gestão desde fevereiro de 2021, tendo sido igualmente Diretor

deste Departamento entre janeiro de 2009 e janeiro de 2013. É Coordenador do Mestrado em Gestão desde 2018, tendo assumido esta função, também, entre 2007 e 2013. Na Universidade Aberta foi membro do Conselho de Gestão e do seu Senado entre 2008 e 2016. Foi Pró-Reitor para a área de Projetos e Investigação, sendo Coordenador do Gabinete de Apoio a Projetos de Investigação e Desenvolvimento, entre novembro de 2014 e dezembro de 2018. Licenciado em 1990 pelo ISEG, em Organização e Gestão de Empresas onde, em 1993, obteve o grau de Mestre em Matemática Aplicada à Economia e à Gestão. Em 2005 doutorou-se em Gestão, na Especialidade de Estratégia, pela Universidade Aberta. Lecionou várias disciplinas da área da Gestão Financeira, da Gestão Estratégica e da Integração Europeia. Desde 2005 é responsável pelas disciplinas da área de Estratégia do Mestrado em Gestão/MBA. Para além da atividade docente, tem desenvolvido investigação na área da Estratégia, do Empreendedorismo, das Empresas Familiares, Transformação Digital, e Desenvolvimento Regional, com várias publicações sobre estes temas. Até 2008 exerceu várias funções como consultor e quadro em empresas do sector financeiro, industrial, imobiliário e de formação, foi Assessor do Gabinete do Secretário de Estado da Agricultura e das Pescas e do Ministro da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas (entre 2005 e 2008), e é consultor das Nações Unidas no programa TrainForTrade, da UNCTAD, para formação em comércio Internacional. Desde 2018 é CEO de uma empresa de consultoria que se dedica à implementação da Gestão pelo Propósito nas organizações.

CIENCIA ID | [691A-62DE-BF75](#)

ORCID | [0000-0001-9551-9531](#)

ANTÓNIO EDUARDO MARTINS

Doutorado em Comportamento Organizacional pela Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP/UL). Licenciado e Mestre em Gestão pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE). Mestre em Economia pela Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG/UTL). Desenvolveu estudos pós-graduados em Relações Internacionais no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP/UTL) e em Estudos Europeus no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG/UTL). Professor do Ensino Superior Universitário Público. Especialista em Gestão do Conhecimento, Gestão Estratégica, Planeamento e Economia Financeira. Experiência profissional como Administrador, Diretor Executivo, Diretor Financeiro, Diretor de Recursos Humanos e

Diretor de Estratégia e Planeamento. Investigador na área da Gestão Estratégica, do Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento, do Turismo, dos Recursos Humanos e da Contabilidade. Publicou diversos artigos em revistas científicas e é autor de publicações nas áreas de gestão de recursos humanos, finanças e contabilidade.

CIENCIA ID | [6E13-2B87-A246](#)

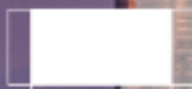
ORCID ID | [0000-0002-0830-74833](#)

PATRÍCIA JARDIM DA PALMA

É Doutorada em Psicologia das Organizações e Empreendedorismo pela Universidade Nova de Lisboa. É Professora Associada com Agregação da Universidade Aberta (UAb), investigadora no Centro de Administração e Políticas Públicas da Universidade de Lisboa e colaboradora do Centro de Estudos Globais da UAb. Foi Coordenadora do Doutoramento em “Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos” e das Pós-Graduações “Gestão de Recursos Humanos” e “Empreendedorismo e Inovação” no ISCSP – Universidade de Lisboa. Foi Membro do Conselho de Escola deste mesmo Instituto. Como investigadora, é autora de dezenas de artigos científicos nacionais e internacionais, capítulos de livros e livros, entre os quais se destaca *Paixão e Talento no Trabalho*. Apresenta regularmente comunicações em conferências científicas internacionais e nacionais nas áreas da “GRH”, “empreendedorismo” e “Desenvolvimento Regional”. Nacionalmente, é frequentemente convidada como oradora por organizações e empresas. Na prática, tem coordenado programas de empreendedorismo em municípios portugueses, apoiando empreendedores a criar os seus próprios negócios. Tem também atuado como formadora nas áreas da Liderança, GRH e Gestão de Talentos e Coach. Escreve regularmente para jornais e revistas de tiragem nacional. Enquanto Cidadã, tem apoiado diversas Associações, como a APG – Associação de Gestão de Pessoas – o INTEC – Associação para o Desenvolvimento social e económico – ou a Santa Casa da Misericórdia da Venda do Pinheiro, em prole da melhoria da qualidade de vida das pessoas.

CIENCIA ID | [9314-15AC-8619](#)

ORCID | [0000-0003-0759-5011](#)



AbERTA
www.uab.pt