

**Atributos Pessoais da Cultura da Hospitalidade: aplicação nos Estudantes  
de Ensino Superior em Portugal**

**Drielle de Santana Fonseca**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Gestão de Recursos Humanos

Orientador:

Prof. Doutor Raul Laureano, Professor Auxiliar, ISCTE Business School  
Departamento de Métodos Quantitativos para Gestão e Economia

Coorientador(a):

Dr.<sup>a</sup> Adriana Lopes Fernandes, ISTAR, ISCTE-IUL

Outubro, 2016



## **RESUMO**

Esta pesquisa tem como objetivo principal avaliar se os alunos das instituições de ensino superior Português do curso de gestão hoteleira, ou equivalente, possuem as características e valores individuais necessários aos profissionais desejados pela indústria da hospitalidade. Relativamente a metodologia, esta investigação assumiu uma abordagem quantitativa/qualitativa, do tipo descritiva. Na parte quantitativa realizou-se um survey aplicado aos alunos de cursos de gestão hoteleira ou equivalente. Na parte qualitativa utilizou-se a pesquisa documental para compreender o que é oferecido nos cursos de gestão hoteleira e que alunos esses cursos pretendem entregar ao mercado. Os resultados apontam que, tanto os alunos que frequentam a licenciatura quanto os do mestrado têm um razoável nível de atributos pessoais de um indivíduo que seria bem-sucedido na indústria da hospitalidade. No entanto, é de destacar que embora haja preocupação das instituições portuguesas na formação técnica dos alunos, o score dos inquiridos relacionados foi um pouco abaixo do esperado para alunos dessa área. Sendo assim, este estudo pretende contribuir para alertar as instituições da necessidade de formar adequadamente futuros profissionais para um dos setores mais importante da economia portuguesa.

**Palavras-chaves:** Hospitalidade, Indústria Hoteleira, Atributos Pessoais, Cultura da Hospitalidade.

## **ABSTRACT**

This research's main objective is to evaluate if students from Portuguese higher degree institutions studying Hotel Management, or its equivalent, have the individual characteristics and values demanded of the professionals of the hospitality industry. Regarding the methodology, this research took a quantitative/qualitative approach within descriptive statistics. In terms of quantitative, a survey was applied to students of Hotel Management or its equivalent. In terms of qualitative, a documentary research was used to understand what is being offered in the Hotel Management course and what kind of students does this course intend to deliver to the market. Studies show that both students of the bachelor's degree and students of the master's degree have a reasonable level of personal attributes that are necessary for being successful in the hospitality industry. However, it's important to highlight that even though Portuguese institutions have interest in the technical training of their students, the scores of those inquired were a little under the expectations for students of this area. As so, this study intends to contribute to alerting the schools of the necessity of adequately training their future professionals for the most important sector of the Portuguese economy.

**Keywords:** Hospitality, Hotel Industry, Personal attributes, Hospitality

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho encerra um longo período de formação e crescimento na minha vida.

Inicialmente, agradeço a Deus por iluminar o meu caminho;

À mainha e painho, minha fonte inspiradora de sabedoria e amor, por acreditarem fielmente em mim, pela dedicação e o amor de vocês. Fatores que me deram força e segurança de que não estou sozinha nesta caminhada;

Ao professor Raul Laureano por ter acreditado no projeto e aceitado a orientação. Pelo apoio, incentivo, disponibilidade, prontidão e partilha de conhecimento;

À Adriana Fernandes por despertar em mim o interesse pelo tema. Pela paciência, dedicação, apoio incansável, parceria e cumplicidade. Sem a sua atenção e tempo despendido não seria possível o presente resultado deste projeto;

Aos meus irmãos pelo incentivo, apoio e suporte incondicional, por não permitirem que o Atlântico fosse fronteira entre o nosso elo de amor e união, por me apoiarem em todos os momentos. Enfim, por todos os conselhos e pela confiança em mim depositada meu imenso agradecimento. À Jessé por todo o apoio, carinho e atenção;

Aos meus colegas e amigos do Mosteiro de Santos-O-Novo pelos momentos de convívio, pela amizade, pelas partilhas de alegrias e angústias; por tornarem mais leve a minha estada no exterior;

Aos professores que fizeram parte da minha formação ao longo de todos esses anos, especialmente, pró Maria e Eliana Edington;

Às instituições de ensino superior portuguesas que apoiaram a pesquisa e aos alunos que gentilmente aceitaram participar desta investigação.

Por fim, mas não menos importante, gostaria de agradecer aos meus amigos e familiares, pelo carinho e pela compreensão nos momentos em que a dedicação aos estudos foi exclusiva, a todos que contribuíram direta ou indiretamente para que esse trabalho fosse realizado meu eterno agradecimento.



## **INDÍCE**

RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vii
ÍNDICE DE TABELAS .....	viii
LISTA DE SIGLAS .....	ix
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Relevância do tema .....	1
1.2. Objetivos de estudo .....	2
1.3. Contributos do estudo .....	3
1.4. Abordagem metodológica .....	3
1.5. Estrutura da dissertação .....	4
2. ENQUADRAMENTO SETORIAL E TEÓRICO .....	5
2.1. Conceito de hospitalidade e indústria hoteleira .....	5
2.2. A importância da Indústria Hoteleira em Portugal .....	6
2.3. A problemática da rotatividade dos profissionais na indústria da hospitalidade .....	9
2.4. Cultura Organizacional - definições e diferentes visões .....	10
2.4.1. Cultura da Hospitalidade .....	13
2.5. Atributos pessoais dos profissionais da Indústria Hoteleira .....	15
2.6. Hospitalidade: Recrutamento e Seleção .....	17
3. METODOLOGIA .....	19
3.1. Estratégia, tipo e método de pesquisa .....	19
3.2. População e sujeitos de pesquisa .....	20
3.3. Estratégia de Recolha de Dados .....	21
3.4. Estratégia de análise de dados .....	24

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	25
4.1 Caracterização da amostra .....	25
4.2. Análise dos planos curriculares das instituições de gestão hoteleira de Portugal ...	27
4.3. Comparação dos atributos pessoais em diferentes grupos.....	31
4.4. Discussão dos resultados .....	37
5. CONCLUSÃO .....	40
5.1. Contributos.....	41
5.2. Limitações do estudo .....	42
5.3. Sugestão para futuras pesquisas.....	42
6. FONTES.....	43
ANEXOS.....	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Contribuição direta do turismo para o PIB.....</i>	<i>7</i>
<i>Figura 2: Ranking dos Grupos Hoteleiros em Portugal .....</i>	<i>8</i>
<i>Figura 3: Níveis de apreensão da cultura organizacional .....</i>	<i>13</i>
<i>Figura 4: Distribuição dos respondentes segundo o sexo .....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 5: Distribuição dos respondentes segundo o escalão etário.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 6: Distribuição dos respondentes segundo a nacionalidade.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 7: Distribuição dos respondentes segundo o conselho onde residem .....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 8: Distribuição dos respondentes segundo a instituição.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 9: Distribuição dos respondentes segundo o ciclo de estudo.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 10: Distribuição dos respondentes segundo o ano dos que cursam a Licenciatura .....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 11: Distribuição dos respondentes segundo o ano dos que cursam o Mestrado .....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 12: Distribuição dos respondentes segundo a experiência curricular no ramo da hotelaria ..</i>	<i>27</i>
<i>Figura 13: Distribuição dos respondentes segundo a condição atual de trabalho no ramo da hotelaria .....</i>	<i>27</i>

## ÍNDICE DE TABELAS

<i>Tabela 1: Identificação das instituições de ensino superior participantes da pesquisa.....</i>	21
<i>Tabela 2: Comparação dos objetivos dos cursos de licenciaturas em Gestão hoteleira em Portugal.....</i>	29
<i>Tabela 3: Comparação dos objetivos de formação dos mestrados em Gestão Hoteleira em Portugal.....</i>	30
<i>Tabela 4: Estatística descritiva para os 33 itens da escala dos atributos pessoais.....</i>	31
<i>Tabela 5: Scores dos atributos pessoais por instituição.....</i>	32
<i>Tabela 6: Score dos fatores dos atributos pessoais por instituição.....</i>	33
<i>Tabela 7: Comparação dos scores da escala de atributos pessoais de acordo com o ciclo de estudo.....</i>	34
<i>Tabela 8: Comparação dos scores da escala de atributos pessoais dos estudantes da licenciatura de acordo com o ciclo de estudo.....</i>	35
<i>Tabela 9: Score dos atributos pessoais de acordo com a experiência curricular no ramo da hotelaria.....</i>	36
<i>Tabela 10: Score dos atributos pessoais de acordo com a condição atual de trabalho no ramo da hotelaria.....</i>	37

## **LISTA DE SIGLAS**

<b>CO</b>	Cultura Organizacional
<b>DP</b>	Desvio-padrão
<b>EUA</b>	Estados Unidos da América
<b>Embratur</b>	Instituto Brasileiro de Turismo
<b>HCS</b>	Hospitality Culture Scale
<b>ISCTE-IUL</b>	Instituto Universitário de Lisboa
<b>OMT</b>	Organização Mundial do Turismo
<b>PALOP</b>	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
<b>PENT</b>	Plano Estratégico Nacional do Turismo
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>WTTC</b>	World Travel and Tourism Council

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Relevância do tema

O tema principal desta investigação consiste na discussão sobre os atributos pessoais desejados em um ambiente de trabalho que exhibe a Cultura da Hospitalidade. O interesse sobre o tema surge a partir do momento que se identifica uma crescente expansão do setor do turismo em Portugal, sendo a indústria da hospitalidade um dos seus principais pilares, concentrando a hotelaria, a restauração e o segmento de entretenimento.

Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2003), nos países mais pobres do globo o turismo é o setor que garante a maior receita de exportação e o que mais recebe investimento estrangeiro direto. Em 2014, o turismo internacional gerou uma receita de US\$ 1,5 trilhão e previa um aumento de 3% a 4% em 2015. Pelo quinto ano consecutivo, o crescimento do setor de Viagens & Turismo em 2015 (2,8) ultrapassou o da economia global (2,3%) e uma série de outros setores importantes, tais como manufatura e varejo. No total, o setor do turismo gerou US\$ 7,2 trilhão (9,8% do PIB global) e 284 milhões de postos de trabalho (WTTC, 2016).

Ao analisar o cenário português, onde a contribuição direta do turismo em 2016 para o PIB foi de EUR 11,3 mil milhões (6,4% do PIB), percebe-se um aumento significativo da oferta de hotéis e o crescimento de grupos hoteleiros portugueses já consolidados no mercado nacional e internacional. Este crescimento tende a vir acompanhado por uma progressiva melhoria na qualidade do serviço prestado, tendo em vista o aumento da competitividade e profissionalização do setor.

Concomitantemente à profissionalização dos serviços destaca-se a atenção com a hospitalidade, principal produto dessa indústria que é entregue pelos empregados<sup>1</sup>. A grande diferença dessa indústria para as outras é, de uma forma geral, o seu capital humano (Dias, 2002). A competitividade das empresa dessa indústria está diretamente relacionada à capacidade de seus empregados desenvolverem suas funções em um nível de qualidade compatível com as exigidas do mercado (Dawson et al., 2011; Silva, 2006), sendo esse comportamento que irá determinar a satisfação do cliente.

---

<sup>1</sup> Nesta investigação considera-se sinónimos os termos funcionário, trabalhador, empregado, colaborador e, por isso, são utilizados de forma indiferenciada.

Entretanto para que o empregado consiga trabalhar de forma adequada, levando o cliente a satisfação, é importante que as empresas garantam condições e relações de trabalho satisfatórias, caso contrário, irá estimular um problema que muito caracteriza o setor da hotelaria e é potencialmente nocivo à produtividade: o *turnover* ou também conhecida como a alta rotatividade dos funcionários (Baltieri, 2011; Dawson et al., 2011)

Devido à elevada taxa de *turnover* dos trabalhadores do setor de hospitalidade, faz sentido que a indústria hoteleira queira contratar aqueles que já têm valores semelhantes aos da organização, havendo maior possibilidade de satisfazer as necessidades empresariais. Desse modo, a pesquisa justifica-se também pela necessidade de estabelecer indicadores que descrevem os atributos de um indivíduo que iria prosperar em um ambiente de trabalho que exige essa cultura.

Considerou-se importante incluir na pesquisa todos os cargos da indústria hoteleira, pelo simples fato de um indivíduo poder ser contratado para trabalhar em uma área e depois ser transferido para outro departamento. Também se considerou importante identificar se os cursos de gestão hoteleira ou hospitalidade oferecidos nas instituições de nível superior portuguesas estão a preparar adequadamente os estudantes para se tornarem parte da indústria da hospitalidade.

## **1.2. Objetivos de estudo**

Neste contexto, em que há uma grande dificuldade das empresas da indústria hoteleira em contratar e manter colaboradores que se adequem ao perfil desejado, foram definidos os objetivos dessa investigação. O objetivo principal foi avaliar se os alunos das instituições de gestão hoteleira em Portugal possuem as características e valores individuais necessários aos profissionais desejados pela indústria hoteleira, ou seja, se há uma compatibilidade entre os valores da cultura das empresas da hospitalidade e os valores desenvolvidos pelos alunos que estão sendo formados por essas instituições. Esse problema de compatibilidade foi formulado a partir do trabalho de Dawson et al., (2011), que definiu Cultura da Hospitalidade e os atributos pessoais dos indivíduos que seriam bem sucedidos no ambiente dessa indústria.

Em particular foram definidos os objetivos específicos:

- ✓ Identificar os objetivos das instituições de ensino superior portuguesas ligadas ao curso de gestão hoteleira.

- ✓ Identificar os atributos individuais apresentados pelos alunos das instituições de hotelaria de Portugal.
- ✓ Verificar se esses atributos estão alinhados com os atributos de uma pessoa que seria bem-sucedida em um ambiente de trabalho que exibe a cultura da hospitalidade.
- ✓ Relacionar os atributos individuais com as características do indivíduo enquanto estudante.

### **1.3. Contributos do estudo**

O potencial deste estudo foi verificar se as instituições de ensino superior direcionadas para os cursos voltados para a hospitalidade estão a preparar adequadamente os estudantes para se tornarem parte da indústria para a qual estão se formando. De igual modo, contribuir para alertar as instituições da necessidade de formar adequadamente futuros profissionais para um dos setores mais importante da economia portuguesa.

A tradução desse instrumento pode ser utilizada na área de recursos humanos nos processos de recrutamento e seleção, assim como no processo de avaliação da formação dos estudantes das instituições superiores portuguesas do curso de gestão hoteleira, ou equivalente. Além disso, este é o primeiro estudo sobre essa temática em instituição superior portuguesa.

### **1.4. Abordagem metodológica**

Atendendo à abrangência dos objetivos, optou-se por recolher os dados através de um questionário, enviado para os alunos de sete instituições de gestão hoteleira de Portugal, bem como mediante coleta de informações nos websites das instituições pesquisadas.

Dessa forma, esta investigação assumiu uma abordagem quantitativa/qualitativa, do tipo descritiva, tendo como método a pesquisa de campo e documental. A análise dos dados teve por base técnicas de estatística descritiva, testes de hipóteses e análise qualitativa de documentos.

### **1.5. Estrutura da dissertação**

Para além desta introdução o trabalho contemplou mais quatro capítulos. No capítulo dois apresentou-se uma discussão teórica sobre os atributos pessoais desejados em um ambiente de trabalho que exhibe a Cultura da Hospitalidade e os aspetos que envolvem a discussão. No capítulo três são apresentados os procedimentos metodológicos adotados. Posteriormente, os resultados são apresentados e é feita a análise. E, finalmente, foram apresentadas as considerações finais e sugestões para futuras agendas de pesquisa.

## **2. ENQUADRAMENTO SETORIAL E TEÓRICO**

### **2.1. Conceito de hospitalidade e indústria hoteleira**

O termo hospitalidade provém do latim *hospitalitas-atis* e significa ação ou efeito de hospedar, ato de acolher; atributo de pessoa hospitaleira, boa acolhida, amabilidade, gentileza (Dicionário online, 2016).

Não se pode conceber que hospitalidade seja apenas a atividade turística de hospedar o viajante, ou a relação comercial de oferecer abrigo e alimentação em troca de dinheiro. Lashley (2004) refere que o termo hospitalidade tem sido empregado, nos países de língua inglesa, para descrever todas as atividades envolvidas com a oferta da acomodação, alimentos e bebidas. Ele ainda cita a hospitalidade em três domínios: domínio social, domínio privado e domínio comercial.

O domínio social da hospitalidade pode englobar a privada e a comunitária e acontece sobre a produção e o consumo de bebidas e acomodação. Pode-se afirmar que o domínio social é quando a população local acolhe bem o visitante e a privada acontece quando se recebe alguém na própria residência. A hospitalidade de domínio comercial está relacionada à atividade econômica dos setores tanto privado quanto público, sendo esse tipo de hospitalidade o foco desta pesquisa.

Na hospitalidade de domínio comercial o visitante é o sujeito ativo da ação, é ele quem decide onde deseja ficar e a duração da estadia. Desse modo, os locais de domínio comercial precisam estar aptos para atender às necessidades do cliente, o que justifica e implica ter um serviço de qualidade focado no cliente e trabalhadores com atributos pessoais que atendam a essas necessidades.

Diferentemente da hospitalidade social a hospitalidade comercial utiliza normas e procedimentos objetivando garantir um padrão dos serviços e produtos desejados pelo cliente. A ligação entre cliente e colaborador precisa ocorrer com atenção, cordialidade e gentileza. Nessa relação, para que a interação entre eles seja prazerosa é importante que os valores humanos sejam sobressaltados. Esses fatores são essenciais para as empresas no ramo hoteleiro (Barbosa, 2007).

Segundo o Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur, 2006), empresa hoteleira é a pessoa coletiva que administra meios de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira. Nesse sentido, a gestão e a qualidade nos serviços incidem quando a

empresa desenvolve um atendimento que atenda às necessidades e aos desejos da clientela (Barbosa, 2007; Corrêa e Caon, 2002). Desse modo, as empresas, para além da hospedagem e com o objetivo de satisfazer as necessidades dos seus hóspedes, podem proporcionar aos seus clientes serviços como o da alimentação e bebida, espaço para convenções e eventos, entre outros (Castelli, 2001; Corrêa e Caon, 2002).

Nesse contexto, pode-se classificar a indústria hoteleira como uma atividade centralizada no ser humano, tanto na procura quanto na oferta. Desse modo, as pessoas que trabalham nessa indústria devem ter atributos que atendam a essa demanda. Esse critério deve estar muito bem direcionado independentemente da parte do mundo onde seja oferecido o serviço.

Considerando os meios de hospedagem no contexto global, vale ressaltar que foi na Europa que surgiram as primeiras formas de hospedagem pagas, mas foi nos Estados Unidos da América que a indústria hoteleira conseguiu significativo desenvolvimento. As estalagens surgem pela procura por hospedagem no intercâmbio comercial entre cidades mediterrâneas. Com o início da revolução comercial – período de grande expansão económica da Europa – as estalagens passaram a oferecer, além da pernoite, refeições, vinho, entre outros artefatos marcando, desse modo, o seu desenvolvimento (Baltieri, 2011).

Nos Estados Unidos da América (EUA), de acordo com Baltieri (2011), o avanço da economia americana acarretou uma progressão no turismo a “negócios”. Desse modo, os clientes viveram dois extremos: hotéis de alto luxo e outros com serviços deficientes e precários. Com isso, pode-se perceber que a indústria hoteleira vem passando por processos que traduzem a necessidade de oferecer serviços de qualidade a diferentes perfis de públicos e classes sociais.

## **2.2. A importância da Indústria Hoteleira em Portugal**

O turismo é uma das mais promissoras indústrias mundiais. No que tange à economia portuguesa, este setor foi referido como estratégico e alvo de planeamento para indução do seu potencial de desenvolvimento (PENT, 2006).

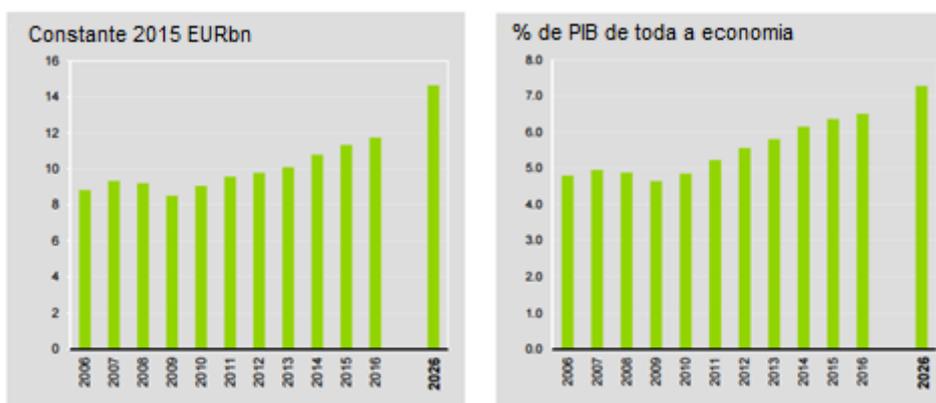
Portugal, segundo dados do *World Travel and Tourism Council* (WTTC, 2016) situa-se em termos de ranking mundial na 32ª posição, entre 184 países. No mercado internacional, Portugal ambiciona crescer anualmente 4,2% no número de turistas, e atrair cerca de 10 mil milhões de turistas em 2016; prevê ainda receber cerca de 12 mil milhões de turista até 2026,

gerando cerca de 18,9 mil milhões de euros (um aumento de 2,5% por ano). A contribuição total do turismo no PIB foi de EUR 29,2 mil milhões em 2015 (16,4% do PIB) e espera-se que cresça mais 2,8% para EUR 30,1 mil milhões (16,7% do PIB) em 2016.

A contribuição total do turismo no mercado de trabalho, em 2015, foi de 882.000 empregos (19,3% do total de empregos). Em 2016, está previsto um crescimento de 3,7% para 915 mil (19,7% do total de empregos). Até 2026, o turismo está previsto sustentar 1017,000 empregos (22% do total), um aumento de 1,1 por ano ao longo desse período (WTTC, 2015; 2016).

No PIB, a contribuição direta do turismo em 2015 foi de EUR 11,3 mil milhões (6,4% do PIB). Existe uma previsão de crescimento de 3,6% para 2016, ou seja, EUR 11,7 mil milhões. Esses dados refletem a atividade económica gerada pelas indústrias como hotéis, agentes de viagem, companhias aéreas e outros serviços de transportes de passageiros. Inclui também as atividades de restauração e lazer, diretamente sustentadas por turistas. É previsto que a contribuição direta do turismo para o PIB cresça 2,2% por ano, ou seja, EUR 14,6 mil milhões (7,3% do PIB) até 2026, conforme apresenta a figura 1.

**Figura 1: Contribuição direta do turismo para o PIB**



Fonte: Adaptado WTTC (2016: 3).

A hotelaria é um dos principais segmentos da indústria do Turismo. Segundo Cooper et. al. (2008), esse ramo é uma área de grande importância para o desenvolvimento de viagens e turismo, pois é um setor de suporte de base ao apoio turístico, sendo muito importante para a indústria hoteleira.

No Atlas da Hotelaria de 2016<sup>2</sup> a oferta de alojamento, em Portugal, compreendia 1.864 empreendimentos hoteleiros, que inclui aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, hotéis, hotéis-apartamento, pousadas e hotéis rurais. Para efeito de *ranking* foram apresentados os 20 principais grupos hoteleiros (Figura 2), onde foi considerado o número total de unidades de alojamento à data de 31 de Dezembro de 2015 (número de quartos e/ou apartamentos).

**Figura 2: Ranking dos Grupos Hoteleiros em Portugal**

Posição		Grupo hoteleiro / Entidade de <i>management</i>	Empreendimentos turísticos		Unidades de alojamento <sup>1</sup>		Camas		Presença internacional	
Atual	2015		N.º	% do total	N.º	% do total	N.º	% do total		
1	1	⊖	Pestana Hotels & Resorts / Pousadas de Portugal <sup>3</sup>	65	3,5%	7.076	5,2%	14.570	5,0%	✓
2	2	⊖	Vila Galé Hotéis	20	1,1%	4.097	3,0%	8.300	2,8%	✓
3	3	⊖	Accor Hotels	32	1,7%	3.360	2,5%	6.652	2,3%	✓
4	4	⊖	Tivoli Hotels & Resorts <sup>2</sup>	12	0,6%	2.477	1,8%	5.354	1,8%	✓
5	5	⊖	SANA Hotels	14	0,8%	2.217	1,6%	4.371	1,5%	✓
6	6	⊖	VIP Hotels	12	0,6%	2.064	1,5%	4.255	1,5%	✓
7	7	⊖	Hoti Hotéis/ Meliá Hotels & Resorts	15	0,8%	1.957	1,4%	3.921	1,3%	✗
8	8	⊖	InterContinental Hotels Group - IHG <sup>2</sup>	10	0,5%	1.718	1,3%	3.372	1,2%	✓
9	9	⊖	Dom Pedro Hotels	7	0,4%	1.399	1,0%	2.915	1,0%	✓
10	10	⊖	NAU Hotels & Resorts <sup>2</sup>	10	0,5%	1.360	1,0%	3.699	1,3%	✗
11	14	⬆️	HF Hotéis Fénix <sup>2</sup>	8	0,4%	1.320	1,0%	2.642	0,9%	✗
12	17	⬆️	Porto Bay Hotels & Resorts	9	0,5%	1.293	0,9%	2.557	0,9%	✓
13	11	⬇️	Continental Hotels	11	0,6%	1.288	0,9%	2.641	0,9%	✓
14	12	⬇️	Luna Hotels and Resorts	11	0,6%	1.249	0,9%	2.678	0,9%	✓
15	13	⬇️	Hotéis Real	8	0,4%	1.231	0,9%	2.561	0,9%	✗
16	15	⬇️	Inatel Turismo	18	1,0%	1.210	0,9%	2.420	0,8%	✗
17	19	⬆️	Turim Hotéis	12	0,6%	1.151	0,8%	2.802	1,0%	✗
18	16	⬇️	Marriott <sup>2</sup>	5	0,3%	1.148	0,8%	2.268	0,8%	✓
19	18	⬇️	Starwood Hotels & Resorts	5	0,3%	1.096	0,8%	2.530	0,9%	✓
20	20	⊖	Sonae Turismo	10	0,5%	1.048	0,8%	2.589	0,9%	✗
<b>Sub-total</b>				<b>294</b>	<b>15,8%</b>	<b>39.759</b>	<b>29,2%</b>	<b>83.097</b>	<b>28,3%</b>	
<b>Outros Grupos / Entidades de <i>management</i></b>				<b>453</b>	<b>24,3%</b>	<b>45.937</b>	<b>33,7%</b>	<b>98.908</b>	<b>33,7%</b>	
<b>Independentes</b>				<b>1.117</b>	<b>59,9%</b>	<b>50.507</b>	<b>37,1%</b>	<b>111.133</b>	<b>37,9%</b>	
<b>Total</b>				<b>1.864</b>	<b>100%</b>	<b>136.203</b>	<b>100%</b>	<b>293.138</b>	<b>100%</b>	

<sup>1</sup> Por unidades de alojamento entendem-se o número de quartos e/ou de apartamentos.

<sup>2</sup> A análise efetuada foi baseada em informação pública disponível

<sup>3</sup> As Pousadas de Portugal incluem apenas as pousadas que se encontram sob gestão do Grupo Pestana Hotels & Resorts.

Fonte: Deloitte (2016).

<sup>2</sup> A recolha dos dados foi concluída na terceira semana de Março de 2016.

Os grupos hoteleiros presentes no Top 20 representam, juntos, 29,2% da oferta nacional disponível de unidades de alojamento, sendo os demais 70,8% dos alojamentos dividido entre 453 entidades pertencentes a outros grupos hoteleiros e 1.117 hotéis independentes.

Isto leva a concluir que a indústria hoteleira em Portugal é muito importante para o turismo no país. A intensa orientação para o mercado dos grupos hoteleiros, acima apresentado, promove o importante mercado turístico português favorecendo a economia local, refletindo positivamente na economia do país como um todo.

### **2.3. A problemática da rotatividade dos profissionais na indústria da hospitalidade**

Atrair e reter os trabalhadores que são capazes de fornecer um serviço excepcional ao cliente deve ser de uma prioridade para qualquer organização do setor da hospitalidade, tendo em vista que a relação entre os colaboradores e o cliente tem uma grande influência na satisfação e lealdade deste último (Baltieri, 2011; Baum, 2008; Barbosa, 2007; Dawson et al., 2011; Deery & Shaw, 1999). Para tal, é necessário que a indústria hoteleira possua uma cultura que valorize não apenas os hóspedes, mas também os colaboradores (Baltieri, 2011).

É importante que as empresas garantam condições e relações de trabalho satisfatórias. Caso contrário, irão estimular um problema que muito caracteriza o setor da hotelaria e é potencialmente nocivo à produtividade: o *turnover* ou também conhecido como a alta rotatividade dos funcionários (Baltieri, 2011; Dawson, 2011). O *turnover* é um termo da língua inglesa que significa "virada", "renovação", "reversão" sendo utilizado para designar a rotatividade de pessoal em uma organização, ou seja, as entradas e saídas de funcionários em determinado período de tempo (Agapito et al., 2015)<sup>3</sup>.

Nesse sentido, percebe-se que na indústria da hospitalidade as principais causas do *turnover* são salários e benefícios notoriamente insuficientes, insatisfação no trabalho, baixa segurança do trabalho, longa duração da jornada, oportunidades limitadas para o desenvolvimento pessoal e sazonalidade que caracteriza o setor (Baum, 2008; Dawson et al., 2011; Deery & Shaw, 1999).

---

<sup>3</sup> Nesta pesquisa é utilizada como tradução a rotatividade.

Pizam e Thornburg (2000), ao pesquisarem o *turnover* voluntário – quando a saída acontece por iniciativa do colaborador – identificaram que as principais causas estão associadas, principalmente, à insatisfação no trabalho, à difícil relação com seus colegas na empresa e ao baixo nível de satisfação de suas expectativas.

Na tentativa de reduzir a taxa de *turnover* no segmento hoteleiro, destaca-se a importância das práticas de gestão de pessoas como, por exemplo, identificar e selecionar candidatos que são propensos a compartilhar dos valores culturais da hospitalidade; e a maneira como são geridas as relações e os conflitos dentro da equipa. Esses fatores são essenciais, tanto para a satisfação dos clientes, quanto para a estratégia comercial e a qualidade das instalações e dos produtos ofertados (Baltieri, 2011; Dawson et al., 2011; Lee-Ross & Pryce, 2010; Schneider, 1987). Segundo Peçanha (2009: 331), “há um forte consenso quanto ao fato de que a cultura organizacional afeta as pessoas que compõem uma organização, tanto em relação à saúde dos colaboradores quanto a sua produtividade”.

Essa produtividade, possivelmente, é o agente de maior impacto no envolvimento das equipes de trabalho, pois existe relação direta entre o comportamento dos funcionários e o sucesso do negócio no segmento hoteleiro (Baltieri, 2011; Dawson et al., 2011; Pizam & Thornburg, 2000; Watson & D’Annunzio-Green, 1996).

#### **2.4. Cultura Organizacional - definições e diferentes visões**

A Cultura Organizacional (CO) é um assunto relativamente recente e tem sido reconhecida como um fator influente na análise organizacional em vários contextos (Barney, 1986; Cameron & Quinn, 1999; Gordon & DiTomaso, 1992). Apesar de ser investigada na academia a partir dos anos 1960 (Silva et al., 2006), o interesse pelo entendimento do conceito de CO tornou-se mais intenso na década de 1980, no momento de declínio da produtividade e competitividade das empresas norte-americanas e ascensão das empresas japonesas, recebendo maior atenção dos estudiosos de administração, por ser vista como fator determinante do sucesso empresarial (Baltieri 2011; Fernandes et al., 2015; Ornelas & Nogueira, 2014; Peçanha, 2009; Souza, 2006).

De acordo com Baltieri (2011), o interesse sobre o assunto veio da necessidade de analisar como os grupos e sociedades com culturas diferentes afetavam as relações de trabalho e a produtividade das empresas. As empresas situadas em locais de culturas distintas, mas com a

mesma estrutura organizacional e mesmos processos de trabalho, possuíam resultados diferentes e desafiavam a lógica das regras gerais que se aplicavam à administração. Naquela época, foram desenvolvidos estudos como o de Hofstede (1984), que trabalhava a questão em diferentes países e comprovou que as diferenças percebidas nas relações de trabalho, no que se refere a atitudes e valores, eram explicadas pelos aspectos culturais do país em que se localizava a filial da empresa.

Entretanto, apesar das diversas pesquisas já realizadas, ainda não há um consenso claro no que diz respeito à definição da CO (Dawson et al., 2011; Fernandes et al., 2015; Gregory et al., 2009). Segundo Gobara et al. (2010) desde os primeiros trabalhos realizados sobre CO, os investigadores vêm empreendendo esforços no sentido de compreender o construto.

Sabe-se que o conceito de cultura evoluiu da antropologia e da sociologia e alcançou o campo das organizações (Silva, Medeiros e Costa, 2008). Um dos principais conceitos é apresentado por Schein (1985: 17):

“[...] um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

Pode-se dizer ainda que a CO é um conjunto de valores, símbolos e crenças compartilhadas pelos membros de uma organização, que influenciam seus comportamentos, diferenciam uma organização de outra e descrevem a forma como as coisas são feitas. Essas normas e valores definem o que é importante na empresa e fornecem a direção, sentido e energia para os membros da organização (Claver et al., 1998; Martins & Terblanche, 2003; Miron et al., 2004).

Posteriormente, a CO foi definida de forma mais simplificada como os valores, crenças e premissas ocultas que os membros da organização têm em comum (Cameron & Quinn, 1999; Miron et al., 2004). Dentro dessa visão, pode-se dizer que a cultura de um grupo é o resultado da experiência social compartilhada por seus membros (Gobara et al., 2010).

Como referido, apesar de existirem diversas definições há um entendimento de que a CO afeta os colaboradores da empresa (Baltieri, 2011). Hatch (1997) considera, ainda, que a maioria dos conceitos envolve grupos e se refere a algo tido em comum ou compartilhado

entre membros do grupo, como, entre outros, significados, pressupostos, entendimentos, normas, valores, conhecimentos.

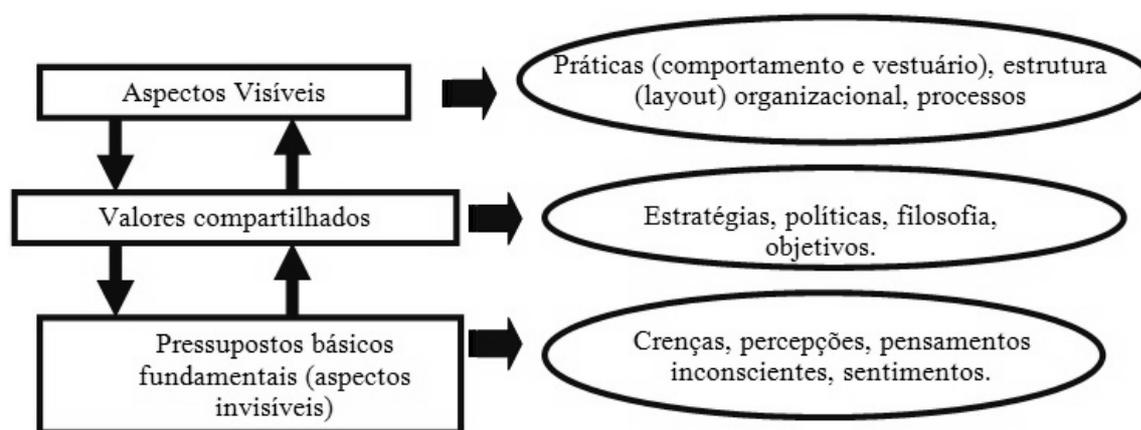
O'Reilly e Tushman (1997) expõem ainda que esse conceito pode ser compreendido como um sistema de controle informal ou social, composto por valores e normas socialmente compartilhados nas organizações. Conforme afirmam os autores, esses acordos e expectativas sociais constituem um poderoso e enraizado sistema de controle social dentro dos grupos e organizações, podendo ser mais poderosos e efetivos que o sistema de controle formal.

Já Baltieri (2011), a partir da divisão em três níveis proposta por Schein (1985), nomeadamente, pressupostos básicos, valores e artefatos, explica que os pressupostos formam a essência da cultura organizacional, representam o que as pessoas acreditam indiscutivelmente que seja real e, desse modo, influenciam o que eles percebem e a forma como pensam e sentem. Importante salientar que no contexto organizacional esses pressupostos não são confrontáveis nem passíveis de mudança ou transformação.

Adicionalmente refere que os valores, por sua vez, estão relacionados aos princípios sociais, objetivos e padrões para uma cultura ter valor intrínseco. Eles estão associados com as normas, que permitem aos membros terem conhecimento do que fazer frente a algumas situações, bem como o que é ou não aceito no meio em que estão inseridos. Ou seja, os valores indicam o que é importante e a norma indica o comportamento esperado. Por fim, mas não menos importante, o nível dos artefatos está relacionado aos fenômenos que se veem, ouvem e sentem, quando expostos a um novo grupo com uma cultura não familiar. Ou seja, os artefatos representam o comportamento e os processos organizacionais visíveis do grupo dentro dos quais tal comportamento se torna rotineiro (Baltieri, 2011).

A figura 3 apresenta o esquema desenvolvido por Schein (1985), e adaptado por Baltieri (2011), onde são demonstrados os três níveis da CO: Artefato, valores e pressupostos.

*Figura 3: Níveis de apreensão da cultura organizacional*



Fonte: Baltieri (2011:35)

Com base nas definições e conceitos apresentados, principalmente a definição de Schein (1985) e seus níveis de CO, Fleury (1996) ampliou esse conceito, aprofundando o assunto sobre as relações de poder e, conseqüentemente, as relações de dominação (Fleury, 1996:22).

“[...] a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como instrumento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação<sup>4</sup>.”

#### **2.4.1. Cultura da Hospitalidade**

O segmento da hotelaria possui uma CO única e específica, que foi pouco estudada na literatura (Dawson et al., 2011; Fernandes et al., 2015; Gregory et al., 2009). Pesquisas apontam que a maneira como os colaboradores se relacionam com os clientes é fundamentalmente importante para a satisfação dos mesmos. Esse relacionamento depende de valores, crenças e pressupostos da CO (Fernandes et al., 2015).

Numa pesquisa sobre o Regent Hotel, Kemp & Dwyer (2001) identificaram que a CO do segmento da hospitalidade dessa cultura coloca o hóspede em primeiro lugar, sendo esta uma característica fundamental (Fernandes et al., 2015). Pode-se perceber que Dawson et al.

---

<sup>4</sup> Nesta pesquisa é utilizada a definição de Fleury (1996), por ser a mais abrangente.

(2011) têm esse mesmo raciocínio, pois afirmam que para o produto “hospitalidade” ser entregue de forma adequada aos hóspedes, a organização deve estar atenta a alguns fatores, tais como: princípios de gestão, relação com cliente, variedade no trabalho e satisfação no trabalho. Estes devem estar contemplados na CO (Treacy e Wiersema 1995; Fernandes et al., 2015).

Por outro lado, Barbosa (2007) conceitua a hospitalidade como sendo um ato de acolher com satisfação, uma característica de hospitaleiro, sendo aquele que oferece hospedagem como atributo moral. Este autor destaca, ainda, a importância de ter profissionais qualificados e que gostem de servir o outro com afeição e apreço, demonstrando a hospitalidade, a satisfação de bem receber, o acolhimento, o zelo e a atenção com o hóspede.

A essência da hospitalidade é, pois, a interação entre as pessoas, ou seja, criar e preservar relacionamentos. Essa relação deve ser vista pela empresa como sua garantia de sobrevivência e que também contribua para mobilizar pessoas que saibam produzir um sistema capaz de projetar serviços que supram as demandas do cliente (Grinover, 2002; Lashley, 2004; Telfer, 2004). Nesse sentido, Praxedes (2004: 2) afirma:

“A hospitalidade é uma forma de relação humana baseada na ação recíproca entre visitantes e anfitriões. Sempre que os humanos se relacionam, mesmo para a realização de atividades práticas ligadas a receber ou visitar alguém ou um local, o relacionamento depende dos valores daqueles que estão interagindo, ou seja, depende dos princípios que orientam as condutas dos envolvidos na relação.”

Dentro dessa visão, Leite & Rego (2007) afirmam que, para além da intimidade com o cliente, a cultura da hospitalidade tem como base o tempo de resposta e esse indicador deve fazer parte do modelo estratégico da empresa.

Desenvolver um modelo operacional com normas e procedimentos que assegurem um bom serviço no curto espaço de tempo de compra e entrega é um fator que agrega na implementação da cultura orientada para a hospitalidade. Com processos rigorosamente detalhados e regularmente atualizados, as melhorias precisam ser transformadas em indicadores de desempenho para que a cada período de tempo a empresa possa avaliar seus progressos (Leite & Rego, 2007).

O tempo de resposta é um potencial diferenciador para as empresas (Leite & Rego, 2007; Treacy & Wiersema, 1995). Uma falha no tempo de resposta de um serviço gera

consequências tanto financeiras quanto psicológicas e sensoriais, fatores essenciais no processo de compra (Leite & Rego, 2007).

Com base nas definições e conceitos apresentados, Treacy & Wiersema (1995) contribuíram para o assunto ao considerarem o tempo e a hospitalidade como fatores fundamentais de valor para o cliente (Treacy & Wiersema, 1995: 21).

“[...] Os clientes de hoje exigem operações por via aérea, *on-line* e em tempo real. “Logo” não é a resposta que elas querem ouvir quando perguntam “Quando?”. Elas consideram a velocidade de resposta um fator competitivo chave. A diretiva delas para o mercado é: encolha continuamente o intervalo entre nossa necessidade e o momento em que você a satisfaz.”

Disseminar a cultura da hospitalidade em uma empresa demanda normas e procedimentos focados na satisfação do cliente. Para isso, é importante que exista uma estrutura facilitadora da hospitalidade e treinamentos regulares para o desenvolvimento da cultura nesse contexto.

E esta é a principal diferença da CO da indústria hoteleira para a das demais empresas. Enquanto a CO vem a ser um conjunto de pressupostos básicos – valores, símbolos e crenças – compartilhados entre os membros de uma organização, que são preditivos de seus comportamentos, a cultura da hospitalidade distingue-se pela sua oferta. Ou seja, é o produto intangível da hospitalidade que é oferecido. É importante perceber que o envolvimento do fator humano é o maior agente de impacto na produtividade e que há relação direta entre o comportamento dos funcionários e o sucesso do negócio no setor hoteleiro (Dawson et al., 2011; Fernandes et al., 2015).

## **2.5. Atributos pessoais dos profissionais da Indústria Hoteleira**

Na atual economia, em que o setor de serviços predomina, o comportamento e a atitude dos empregados têm significativa influência sobre os resultados organizacionais. A concorrência de uma empresa de serviços está associada à capacidade de seus empregados desenvolverem suas funções em um nível de qualidade compatível com as exigências do mercado. O comportamento de tais funcionários varia de acordo com diversos fatores, entre eles, características pessoais e profissionais, bem como características e cultura da organização (Castelli, 2001; Dawson et al., 2011; Leite & Rego, 2007; Gregory et al., 2009).

Estudos têm sido feitos para identificar os atributos comuns diretamente relacionados com o

sucesso de gestores de hotelaria. Riegel e Dallas (1998) acreditam que os gestores têm um conjunto diferente de competência e qualidades para que possam ser eficazes nas suas funções. Trata-se de atributos pessoais, bem como habilidades atingíveis, tais como: resolução de problemas, tomada de decisões, comunicação, flexibilidade, liderança e empreendedorismo (Dawson et al., 2011; Gobara et al., 2010; Gregory et al., 2009; Treacy & Wiersema, 1995). É, pois, importante identificar as características e valores dos empregados para examinar a cultura da indústria da hospitalidade (Dawson et al., 2011).

Nesse sentido, alguns autores (Castelli, 2000; Sabio, 2011; Silva et al., 2006; Teixeira, 1999) indicam a necessidade de se desenvolver uma cultura organizacional voltada para a qualidade, que estimule o comportamento dos colaboradores em busca da excelência dos serviços e do sucesso do empreendimento.

Para que ocorra a satisfação do cliente e a hospitalidade, o hóspede precisa ser bem recebido desde a sua entrada no hotel. O bagageiro precisa ter atenção, agilidade e cuidado para levar as malas até as acomodações; o recepcionista precisa atender o cliente de maneira afável fornecendo todas as informações sobre o hotel; a governanta precisa vistoriar a equipe de camareiras nas limpezas dos quartos; o *staff* de alimentos e bebidas precisa fornecer boas e saudáveis refeições. É a reunião de todas essas atividades que proporciona a satisfação ao hóspede, provocando nele a vontade de utilizar novamente os serviços por eles prestados (Barbosa, 2007).

O primeiro contato que o hóspede tem com o hotel é concretizado por meio da recepção, por isso a infraestrutura e a equipe que trabalha nela devem ter qualidade, adaptando-se aos diversos casos e desejos particulares dos hóspedes (Barbosa, 2007). A conduta esperada por esta equipe, por exemplo, é de cuidado com a aparência pessoal, cortesia, cooperação, discrição, honestidade, lealdade e responsabilidade, cuidando do bem-estar do hóspede (Barbosa, 2007; Castelli, 2001).

Estabelecer relações é algo inerente ao ser humano, portanto, orientar o empregado para que ele tenha uma atitude hospitaleira com o cliente é um procedimento natural e necessário. Na tentativa de evitar a robotização dos serviços, a empresa precisa identificar o profissional com o perfil para atuar nesse setor, ou seja, ele precisa, essencialmente, de gostar de trabalhar na área de serviços e de ajudar pessoas (Treacy & Wiersema 1995; Leite & Rego, 2007; Gregory et al., 2009; Gobara et al., 2010; Dawson et al., 2011). Adicionalmente, devem ser oferecidas condições de trabalho para que o profissional goste e tenha orgulho de trabalhar na empresa

(Fernandes et al., 2015; Leite & Rego, 2007; Treacy & Wiersema 1995).

Os empregados devem possuir atributos pessoais voltados para a prática social da hospitalidade. O programa institucional de formação de hospitalidade deve conscientizar o funcionário sobre a importância do relacionamento no convívio social e, conseqüentemente, na vida das empresas. Leite & Rego (2007) consideram relevante transformar as práticas de desenvolvimento e melhoria em indicadores de desempenho para que a empresa possa avaliar os seus avanços a cada período.

Dada a importância das pessoas em uma empresa do ramo hoteleiro, e considerando que o comportamento dos funcionários é influenciado pela CO, justifica-se um olhar mais aprofundado tanto para os fatores culturais quanto para os atributos pessoais que favorecem ou dificultam a produtividade de um empreendimento hoteleiro, garantindo ou não a satisfação de seus clientes.

## **2.6. Hospitalidade: Recrutamento e Seleção**

Quando se analisa o crescimento no ramo turístico das últimas décadas é inevitável perceber a expansão da oferta de empreendimentos hoteleiros no cenário global. Essa expansão vem sendo acompanhada por uma progressiva melhoria na qualidade e oferta dos serviços, o que é decorrência do aumento da competitividade e profissionalização do setor (Takahashi, 2002; Baltieri, 2011). Assim como em outros setores, os hotéis necessitam investir em diferenciais que possibilitem tanto aumentar a sua produtividade quanto manter e melhorar a qualidade dos seus serviços. Só assim podem assegurar a sua participação no mercado competitivo, no qual os clientes apresentam níveis de exigência cada vez mais elevados (Dawson et al., 2011; Heneman et al., 2011; Sackett & Lievens, 2008; Souto, 2007; Wood & Payne, 2004).

O aumento da produtividade reflete uma maior ocupação e receita, bem como acarreta conquista e satisfação dos seus clientes. Os componentes do produto hospitalidade incluem não apenas o produto físico, mas a prestação de serviços, ambientes de serviços e o produto de serviço (Dawson et al., 2011; Rust & Olivier, 1993).

A organização que adota uma administração focada na hospitalidade recorre a um conjunto de valores, técnicas, padrões comportamentais e atitudes para proporcionar o prazer e a satisfação dos seus clientes, resultado que está diretamente alinhado ao fator humano que lá trabalha e aos recursos disponíveis (Cook, 2001; Heneman et al., 2011; Sackett & Lievens,

2008; Wood & Payne, 2004). Essa temática converge para as pessoas, que compõem o principal ativo das organizações, embora estas, em geral, ao realizarem o seu planejamento estratégico, preocupem-se mais com as despesas (Cook, 2001).

O processo de recrutamento inicia-se desde o surgimento da empresa, no processo de construção da imagem da instituição (Heneman et al., 2011). A procura pelo potencial candidato, que preencha os requisitos para atender às necessidades da empresa, e a forma como é realizada varia de acordo com a política da empresa e sua dimensão. Selecionar o candidato é o processo de escolha entre as expectativas da organização e a expectativa do indivíduo (Cook, 2001; Heneman et al., 2011).

Os postos de trabalho tendem a não se manter sempre da mesma forma e estrutura, a introdução de novas tecnologias, por exemplo, acarreta novas exigências do fator humano. Quanto às modificações do indivíduo, não se pode esperar que ele mantenha sempre o mesmo nível de ambição e satisfação. Por isso, a seleção de pessoal deve visar, sobretudo, a escolha de uma pessoa que apresente uma rápida adaptação ao posto de trabalho e que possua potencial para progredir na carreira (Cook, 2001; Heneman et al., 2011; Wood & Payne, 2004).

Esse fator contrapõe a ideia, já muito disseminada nos departamentos de recursos humanos, do “homem certo no lugar certo”. Esse processo dá uma visão reducionista da seleção porque não leva em conta as alterações do posto de trabalho e as modificações e competências do indivíduo. Segundo Silva et al. (2006), é importante que as organizações percebam a necessidade de se adequarem ao mercado, pois é a sua capacidade de competir o fator determinante para o sucesso da empresa.

Como referido, a grande diferença da indústria da hospitalidade para as outras é, de uma forma geral, o seu capital humano. A competitividade de uma empresa está diretamente relacionada à capacidade de seus empregados desenvolverem suas funções em um nível de qualidade compatível com as exigidas do mercado (Silva et al., 2006; Dawson et al., 2011). A indústria hoteleira, que oferece como produto a hospitalidade precisa selecionar bem seus empregados. Ou seja, a entidade empregadora deve valorizar o forte contato pessoal, que só é possível com funcionários bem selecionados, treinados, pró-ativos e que sejam capazes de avaliar as necessidades do cliente (Dias, 2002). Nesse sentido, Castelli (2001: 40-41) afirma que:

“As pessoas contratadas devem ser aquelas que gostam de trabalhar com pessoas, que gostam de servir pessoas. Servir cada vez melhor e ter orgulho disso. [...] A história está repleta de pessoas que deram, e muitas estão ainda dando o exemplo do que significa servir pessoas. A pessoa que possui o espírito de serviço trata bem, com carinho e afeto a todos.”

Os empregados devem ser selecionados e formados para as práticas sociais da hospitalidade. O plano de formação de hospitalidade deve conscientizar o colaborador sobre a importância do relacionamento na vida das pessoas e, conseqüentemente, na vida das empresas. É importante que o processo de gestão de pessoal seja estratégico. Afinal, é a boa atuação desse setor da hotelaria que vai gerar impactos sobre os resultados da organização (He et al., 2011).

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia é o caminho seguido pelo pesquisador para compreender seu objeto de estudo Godoy (1995). Este capítulo trata do caminho seguido para a realização desta pesquisa. A seguir, são apresentados o tipo, o método e a estratégia de pesquisa, a população e os sujeitos de pesquisa. São relatados também os passos da coleta e da análise de dados.

#### **3.1. Estratégia, tipo e método de pesquisa**

Do ponto de vista da abordagem, a pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa. Neste trabalho foram utilizadas as duas abordagens.

De forma objetiva, a pesquisa quantitativa tem por objetivo quantificar dados e posteriormente analisá-los (Malhotra, 1998), mediante recursos e técnicas estatísticas. A investigação quantitativa é uma investigação no seio de um problema já identificado, procurando testar as variáveis da teoria, com vista à validação empírica das hipóteses formuladas (Creswell, 2007). No caso da presente pesquisa foram quantificados os atributos pessoais dos estudantes das instituições de gestão hoteleira em Portugal no intuito de identificar se eles possuem as características e valores individuais necessários aos profissionais desejados pela indústria hoteleira, testando assim o que foi proposto na pesquisa de Dawson et al. (2011).

A pesquisa qualitativa é utilizada nesta investigação devido à incapacidade estatística de analisar o fenômeno, exigindo-se análise mais aprofundada, como foi destacado por Azevedo

(2001). Além de trabalhar os dados quantitativamente, é realizada uma análise do *website* das instituições participantes no estudo, no intuito de identificar os objetivos e planos curriculares das instituições de ensino superior português ligadas ao curso de gestão hoteleira.

Trata-se de pesquisa do tipo descritiva. Para Barros e Lehrfeld (2000), nesse tipo de pesquisa, não há interferência do pesquisador, isto é, o pesquisador descreve o objeto de pesquisa. Triviños (1992) completa e explica que se procura verificar uma determinada situação, fatos, opiniões ou comportamento em uma determinada população. Neste estudo, em particular, o que se buscou foi verificar se as variáveis das dimensões dos atributos pessoais e valores individuais propostas por Dawson et al. (2011) se confirmam nesta investigação. Procura-se também identificar se os estudantes das instituições pesquisadas possuem os atributos e valores descritos.

Procurou-se conhecer os atributos pessoais e valores individuais dos estudantes dos cursos de gestão hotelaria de Portugal através do questionário. Além disso, utilizou-se a pesquisa documental por meio da análise do que é oferecido nos cursos de gestão e hotelaria de Portugal, quais os objetivos e que tipo de profissional essas instituições pretendem formar.

### **3.2 População e sujeitos de pesquisa**

Partindo da concepção de que a população é um conjunto de elementos relevantes para a pesquisa (Hair et al., 2010), considerou-se que a população desta pesquisa é formada por estudantes de licenciatura ou mestrado do curso das 12 instituições que oferecem o curso de gestão hoteleira ou equivalente em Portugal.

Pretendia-se, pois, investigar todos os estudantes matriculados em cursos relacionados com a gestão hoteleira de todas as instituições de ensino superior português, caracterizando-se como um estudo populacional. No entanto, algumas instituições não autorizaram o estudo e das 12 contatadas somente 7 aceitaram participar desta investigação. A Tabela 1 identifica as instituições e os respectivos cursos alvo do estudo.

**Tabela 1: Identificação das instituições de ensino superior participantes da pesquisa**

UNIVERSIDADE	CURSO	ANO	LOCALIZAÇÃO
<b>Instituição A</b>	Licenciatura: Direção e Gestão Hoteleira	ND <sup>5</sup>	Estoril
	Mestrado: Gestão Hoteleira	ND	
<b>Instituição B</b>	Licenciatura: Gestão Turística e Hoteleira	2011	Leiria
	Mestrado: Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira	2011	
<b>Instituição C</b>	Licenciatura: Gestão Hoteleira	ND	Algarve
	Mestrado: Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira	2012	
<b>Instituição D</b>	Licenciatura: Gestão Hoteleira	ND	Lisboa
	Mestrado: Mestrado em Gestão do Turismo e da Hoteleira	2014	
<b>Instituição E</b>	Licenciatura: Gestão Hoteleira	2015	Castelo Branco
<b>Instituição F</b>	Licenciatura: Gestão Hoteleira	ND	Porto
<b>Instituição G</b>	Licenciatura: Gestão Hoteleira	ND	Lisboa

Fonte: Com base dos *websites* das instituições

### 3.3. Estratégia de Recolha de Dados

Para alcançar os objetivos propostos nesta investigação buscou-se um instrumento capaz de levantar as características, atributos e valores dos estudantes pesquisados. Utilizou-se então a escala proposta por Dawson et al. (2011), denominada *Hospitality Culture Scale* (HCS). Esse instrumento foi construído a partir de estudos com empresas da indústria da hospitalidade, como Marriot e Ritz Carlton, e mediante literatura a respeito dos atributos de gestores da hospitalidade. A escala possui duas partes, uma relacionada aos atributos exclusivos das

---

<sup>5</sup> Não Disponível.

organizações de hospitalidade, ou seja, a Cultura da Hospitalidade, e uma segunda parte que identifica as características e valores de uma pessoa que seria bem-sucedida em um ambiente de trabalho que exibiu a cultura da hospitalidade.

A proposta dos autores foi criar uma medida quantitativa, para que a área de recursos humanos pudesse utilizar como ferramenta em processos de recrutamento, seleção e treinamento, a fim de adequar o potencial empregado à CO das empresas da indústria da hospitalidade. Atendendo os objetivos, neste estudo recorre-se somente a parte do instrumento que mede os atributos pessoais dos colaboradores.

A escala é constituída por 33 itens distribuídos em seis fatores, sendo:

- ✓ Princípios (10 itens): fator associado a palavras normalmente usadas para explicar as crenças e valores pessoais de alguém, como: confiança, honestidade, integridade, veracidade, manter promessas (ter palavra), crenças e princípios, lealdade, liderança, e confiabilidade.
- ✓ Receptividade (11 itens): fator relacionado com a forma como uma pessoa trata as outras pessoas, inclui comportamentos como ser amigável e caloroso, o amor das pessoas, ser alegre, saber partilhar, saber servir os outros, ser sociável, ter confiança nos outros, ser focado, positivo e culturalmente consciente.
- ✓ Liderança (5 itens): este fator está relacionado com as habilidades pessoais que alguém exibe na gestão dos negócios e dos outros. Essas habilidades incluem ser um treinador ou mentor, um líder natural, ter pensamento estratégico e ter uma boa visão do negócio.
- ✓ Assunção de riscos (3 itens): fator associado com os aspectos de uma pessoa que assume riscos, que possui características como ser um tomador de risco, ser aventureiro e assumir riscos calculados.
- ✓ Objetividade (2 itens): fator ligado a características como ser detalhista e preciso no desenvolvimento do trabalho.
- ✓ Postura (2 itens): este factor está relacionado com o comportamento geral de alguém, sendo as principais características para nesse ramo ser calmo e possuir baixa ansiedade.

A partir dos 33 itens, divididos nas dimensões apresentadas, foi elaborado um questionário que foi operacionalizado através de 33 afirmações em que se solicitava aos inquiridos para avaliar o seu grau de concordância numa escala do tipo *likert* de sete pontos, variando de (1)

“discordo totalmente” a (7) “Concordo totalmente”. As 33 afirmações estão redigidas de forma positiva (por exemplo, "Eu sou muito confiante"). A HCS cria uma linha de base para indicar se os atributos pessoais e valores individuais de uma pessoa são adequados para o contexto da indústria da hospitalidade, e aponta que uma pessoa com *score* de 5,82 ou superior em todos os fatores está adequada para trabalhar nesse contexto.

Para utilização nesta investigação, o questionário foi traduzido seguindo os procedimentos propostos por Beaton et al. (2000) no intuito de obter uma versão linguisticamente correta e equivalente à versão original. Os itens da escala foram primeiro traduzidos para a língua portuguesa, por três tradutores diferentes oficialmente proficientes em inglês. Em seguida o conteúdo das traduções foi analisado e comparado por três pesquisadores (dois portugueses e um brasileiro), tendo sido produzida uma única versão de consenso em língua portuguesa que mais se aproximava semanticamente do conteúdo da versão original.

Essa versão sofreu uma retrotradução de volta para a língua original, por um quarto tradutor que não conhecia a escala. A retrotradução foi comparada com a escala original em inglês por um dos autores e um profissional especialista em linguística, a fim de verificar se o significado das perguntas foi mantido. Essa análise levou a várias correções relacionadas à equivalência linguística e semântica, por exemplo, “eu sou muito confiável” ficou validado como “eu sou muito confiante”

Após a tradução, procedeu-se a um estudo-piloto, com estudantes de variados cursos do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), com o objetivo de avaliar a linguagem e a forma do conteúdo do instrumento (Maroco, 2014). Os itens da escala sofreram novamente ajustes, por exemplo, “sou firme nas minhas convicções e princípios” após a verificação ficou “sou firme nos meus princípios e valores” para que todos os indivíduos fossem capazes de compreender perfeitamente as afirmativas que compõem a escala<sup>6</sup>.

Tendo sido testado, o questionário foi disponibilizado *online* por meio da plataforma *LimeSurvey*. Os respondentes tiveram acesso ao *link* da pesquisa por intermédio dos coordenadores dos cursos da universidade em que estudavam. Inicialmente os coordenadores foram contatados por telefone e, posteriormente, foi enviado um *e-mail*<sup>7</sup> com a solicitação para autorização do estudo e aplicação do questionário. Após a aceitação por parte dos

---

<sup>6</sup> Esse questionário completo é apresentado no anexo 1.

<sup>7</sup> Carta enviada aos coordenadores do curso é apresentada no anexo 2.

coordenadores foi enviado um novo *e-mail* com o *link* do questionário para que fosse disponibilizado para o corpo discente.

A recolha de dados decorreu entre Maio 2016 e Setembro de 2016. Tendo obtido 112 respostas válidas, sendo, pois, esta amostra por conveniência (Gil, 1999).

### **3.4. Estratégia de análise de dados**

A análise estatística foi realizada com o *software IBM SPSS Statistics*. Após a exportação dos dados dos respondentes do *Limesurvey* para uma folha de cálculo em *Excel* e posteriormente para o programa *SPSS*, procedeu-se à codificação das variáveis, atribuindo códigos numéricos às categorias das variáveis qualitativas (nominais e ordinais). Inicia-se a análise dos dados recolhidos com uma caracterização descritiva da amostra de 112 inquiridos, recorrendo-se, essencialmente, a representações gráficas. Apresenta-se também a estatística descritiva para os 33 itens propostos para medir os atributos pessoais dos estudantes dos cursos de hotelaria, no intuito de identificar os atributos pessoais apresentados pelos estudantes das instituições de hotelaria de Portugal e verificar se esses atributos estão alinhados com os atributos de uma pessoa que seria bem-sucedida em um ambiente de trabalho que exhibe a cultura da hospitalidade, de acordo com o proposto por Dawson et al. (2011).

Para avaliar as diferenças nos atributos pessoais entre diferentes grupos de inquiridos, iniciantes e finalistas, por exemplo, os seis fatores da escala foram operacionalizados através de índices compósitos, após avaliação da sua consistência interna (medida pelo alfa de Cronbach). Posteriormente as comparações foram realizadas recorrendo aos testes *Mann-Whitney U* para duas amostras independentes ou *Kruskal-Wallis H* para k amostras independentes, pelo facto de os dados violarem o pressuposto de normalidade associado aos testes paramétricos da amostra, impossibilitando a utilização do teste t e do teste F (*Oneway ANOVA*).

É de destacar que o recurso aos testes de hipóteses não visa a generalização à população, mas sim auxiliar na avaliação da magnitude das diferenças encontradas. Nessa análise foi considerado o nível de significância de 0,05.

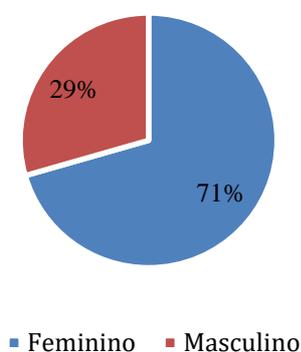
## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização da amostra

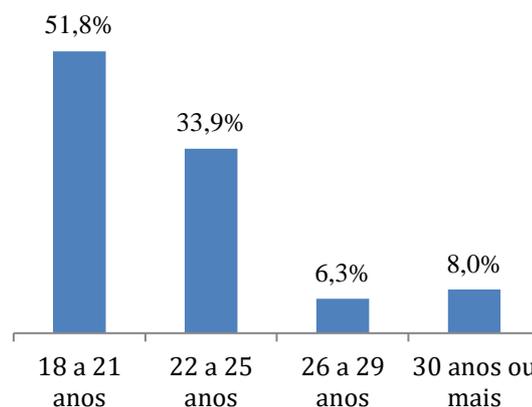
Nesta fase são caracterizados os 112 estudantes constituintes da amostra segundo os principais indicadores sociodemográficos, tais como, o género, idade, nacionalidade, concelho de residência, condição perante o trabalho e segundo os dados relacionados ao ano e ciclo em que se encontram.

No que respeita à distribuição do género (Figura 4), a maioria dos inquiridos é do sexo feminino (70,5%). A idade encontra-se compreendida entre os 18 e os 46 anos, sendo que têm em média 22,6 anos, com dispersão em torno da média, medida pelo desvio-padrão (DP), relativamente baixa (DP=5,20 anos), Metade tem, no máximo, 21 anos. Destaca-se ainda que apenas 8% tem 30 ou mais anos (Figura 5).

*Figura 4: Distribuição dos estudantes segundo o sexo*

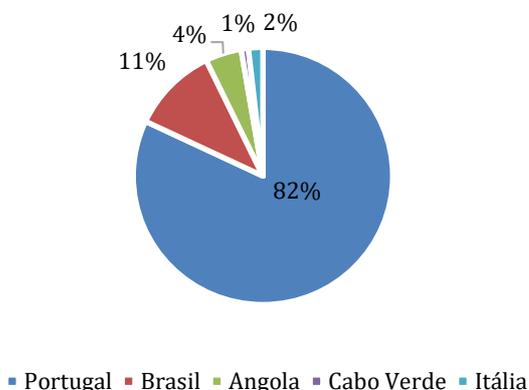


*Figura 5: Distribuição dos estudantes segundo o escalão etário*

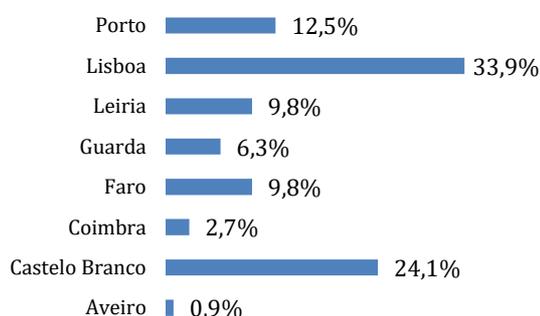


Quanto à nacionalidade (Figura 6), a maioria é originalmente portuguesa (82%), seguido dos brasileiros (11%). Relativamente ao local onde vivem, a amostra está distribuída entre oito concelhos, sendo os mais representados os de Lisboa (33%) e Castelo Branco (24,1%), onde se encontram algumas instituições que participaram do estudo (Figura 7).

**Figura 6: Distribuição dos estudantes segundo a nacionalidade**

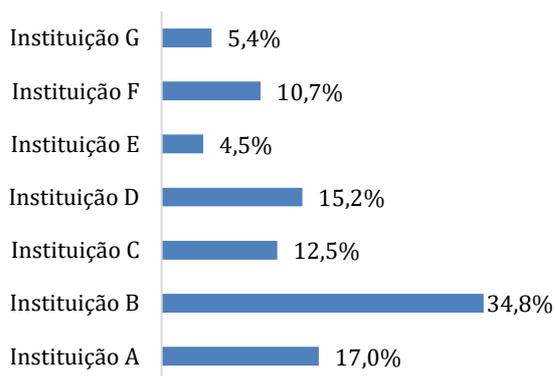


**Figura 7: Distribuição dos estudantes segundo o conselho onde residem**

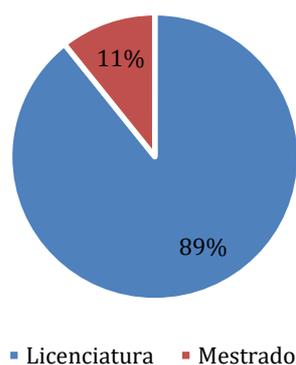


Em relação às instituições pesquisadas, os respondentes estão divididos pelas sete apresentadas na Figura 8, sendo que o maior número de inquiridos encontra-se na Instituição B. Tendo em consideração o ciclo de estudo, a maioria está a frequentar a licenciatura (89%) (Figura 9).

**Figura 8: Distribuição dos estudantes segundo a instituição**

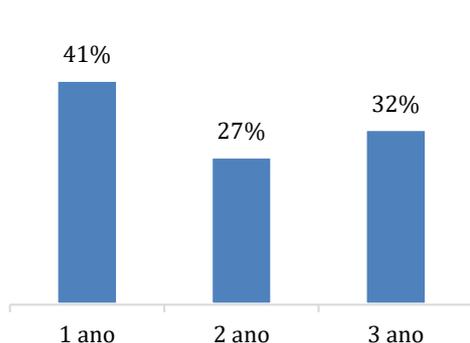


**Figura 9: Distribuição dos estudantes segundo o ciclo de estudo**

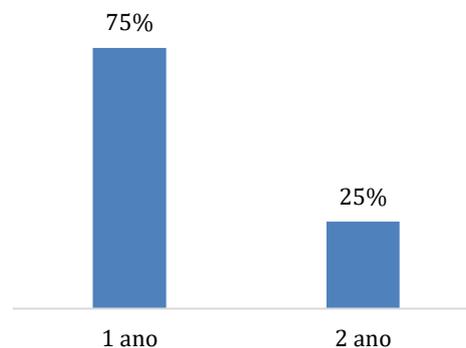


Dos inquiridos que frequentam a licenciatura (Figura 10) a maioria está no primeiro ano do curso (41%) e dos que frequenta o mestrado (Figura 11) a maioria também se encontra no primeiro ano (75%).

**Figura 10: Distribuição dos estudantes segundo o ano dos que cursam a Licenciatura**

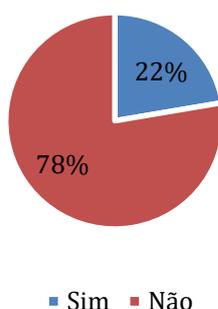


**Figura 11: Distribuição dos estudantes segundo o ano dos que cursam o Mestrado**

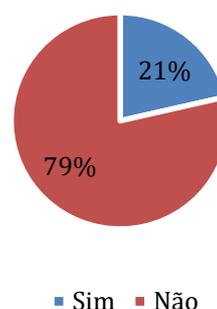


No que tange à experiência profissional, somente 22% dos inquiridos já teve alguma experiência curricular no ramo da hotelaria (Figura 12). Os que trabalham atualmente no ramo corresponde a 21% da amostra. (Figura 13).

**Figura 12: Distribuição dos estudantes segundo a experiência curricular no ramo da hotelaria**



**Figura 13: Distribuição dos estudantes segundo a condição atual de trabalho no ramo da hotelaria**



#### **4.2. Análise dos planos curriculares das instituições de gestão hoteleira de Portugal**

Para atender à abrangência do presente estudo, foi elaborado o quadro comparativo das instituições com base nas informações disponíveis no *website*. Embora a população da pesquisa tenha sido formada por estudantes de licenciatura ou mestrado do curso das 12

instituições que oferecem o curso de gestão hoteleira em Portugal, o quadro comparativo foi elaborado com as sete universidades que aceitaram participar da investigação.

O intuito foi de avaliar o objetivo de cada instituição na formação dos estudantes. Pode-se afirmar que todas apresentam preocupação em conferir competência técnica para a prática e o domínio da gestão e da hotelaria na licenciatura. A Instituição D destacou ainda a orientação para a gestão de tempo e a Instituição E, o empreendedorismo.

Relativamente ao mestrado, apenas quatro das sete universidades oferecem este grau. Em contexto geral, todas apresentam preocupação em proporcionar uma formação técnica profissionalizante no domínio da gestão hoteleira. A Instituição B e a Instituição C destacam a possibilidade de direcionar estudos para a área da consultadoria. A Instituição C destaca ainda o interesse em desenvolver competências comportamentais que permita o aluno gerir, de maneira integrada, as atividades da gestão hoteleira.

Como já referido a técnica é importante para a prática profissional, mas no setor de serviços é essencial que os gestores tenham atributos pessoais que favoreçam a sua eficácia, como, por exemplo, resolução de problemas, liderança, empreendedorismo, flexibilidade e comunicação.

Em suma, de acordo com o quadro comparativo (Tabela 2 e 3) é possível perceber que as instituições de ensino superior tem como objetivo proporcionar uma formação com competências gerais e específicas no domínio da gestão e da hotelaria. No entanto, três das sete instituições que oferecem licenciatura ou mestrado em gestão hoteleira, apresentam nos seus objetivos atributos pessoais como, por exemplo, o empreendedorismo. Relativamente a saídas profissionais, todas apresentam, principalmente, cargo de direção e gestão das diferentes áreas departamentais no ramo da hospitalidade e hotelaria.

**Tabela 2: Comparação dos objetivos dos cursos de licenciaturas em Gestão hoteleira em Portugal**

<b>Instituição A</b>	Desenvolver competências para a prática de funções de gestão e direção de departamentos de planeamento e controlo de gestão, marketing, gestão financeira, gestão comercial, gestão de recursos humanos e gestão de qualidade.
<b>Instituição B</b>	Criar competências na área da gestão turística hoteleira, privilegiando uma perspectiva integrada ao nível do desenvolvimento e da implementação de políticas e planos de ação de cada empresa turística e de cada departamento de uma unidade hoteleira.
<b>Instituição C</b>	Oferecer um percurso formativo com competências gerais e específicas no domínio da gestão e da hotelaria; Promover a preparação no uso de tecnologias de informação e comunicação; Oferecer conhecimentos no domínio de línguas estrangeiras; Desenvolver uma formação teórico-prática ao estabelecer uma relação próxima com o mundo do trabalho; Estabelecer uma forte ligação e relacionamento institucional, materializada em vários acordos e protocolos; Possibilitar uma boa inserção no mercado de trabalho fundamentalmente através de um estágio curricular; Criar as competências teórico-práticas durante o 1.º ciclo (licenciatura) que possibilitem evoluir para uma especialização ao nível do 2.º ciclo (mestrado).
<b>Instituição D</b>	O curso de gestão hoteleira é fortemente orientada para a qualidade de serviço, com foco no cliente, nas tecnologias de informação, na capacidade de planeamento, de análise, de organização, mas também de gestão de tempo. Tal permite que os estudantes tenham um desempenho de elevado rendimento num contexto global, como é, hoje em dia, o da indústria da hospitalidade.
<b>Instituição E</b>	Formar técnicos superiores especializados nas áreas de gestão e administração, aptos para desenvolverem funções no sector da hotelaria, da restauração e do turismo em geral. Desenvolver capacidades de comunicação, contato humano, trabalho em equipa. Pretende-se, ainda, criar um espírito empreendedor, motivado para a qualidade e criatividade, indispensáveis no sector turístico e hoteleiro.
<b>Instituição F</b>	A formação em gestão hoteleira visa proporcionar o desenvolvimento de competências científicas, técnicas e de relacionamento interpessoal que contribuam para a organização e avaliação de soluções teóricas, técnicas e práticas para os variados problemas com que se deparam as diversas áreas da Hotelaria.
<b>Instituição G</b>	A licenciatura destina-se a jovens em formação inicial e aos profissionais do sector que desejem desenvolver as suas capacidades e competências técnicas e operacionais na área da gestão.

**Tabela 3: Comparação dos objetivos de formação dos mestrados em Gestão Hoteleira em Portugal**

<b>Instituição A</b>	Proporcionar uma resposta adequada na formação no domínio da gestão hoteleira, facultando as necessárias competências em matérias que respondem às novas exigências nos modelos e processos de negócios.
<b>Instituição B</b>	Profissionalizante e especializada em gestão hoteleira. Oferecendo um aprofundamento dos conhecimentos, permitindo a operacionalização dos conceitos e aplicação prática de ferramentas de gestão nas decisões no exercício de funções da Direção Hoteleira. O Mestrado foi concebido para uma valorização profissional e para quem ambiciona uma adequada preparação técnica e científica de base no desenvolvimento de investigação na hotelaria. Está ainda adequado para desenvolver funções na área de direção hoteleira ou concretizar estudos avançados de consultadoria em questões complexas nesta área.
<b>Instituição C</b>	Desenvolver competências científicas e técnicas no domínio da gestão hoteleira, fundamentais a um desempenho profissional eficiente, criativo e inovador; Dotar os mestrandos de competências, comportamentos e técnicas que lhes permitam gerir, de forma integrada, as atividades no domínio da gestão hoteleira e compreender melhor outras atividades do universo do turismo, com as quais se relacionam; Contribuir para o exercício de funções de diretor/gestor de topo, a nível de gestão de operações, gestão financeira, gestão recursos humanos, comercialização dos produtos turísticos e dos serviços prestados pelas empresas hoteleiras; Contribuir para capacitar profissionais de outros sectores, nomeadamente da banca, seguros, imobiliária e TIC, com interesse em conhecer o funcionamento das empresas hoteleiras, para efeitos de avaliação de risco, financiamento, rendimento imobiliário ou soluções tecnológicas específicas para este negócio.
<b>Instituição D</b>	Desenvolvimento de competências de gestão, liderança e empreendedorismo; Na análise e conhecimento de toda a cadeia de valor do turismo e da hotelaria; Num modelo pedagógico inovador através de resolução de casos práticos, proximidade aos profissionais do setor e simulação em turismo; Nas últimas tendências do mercado através de matérias com estudos de caso em turismo e hotelaria, gestão de marcas hoteleiras ou de turismo e Gestão intercultural; Em projetos de investigação ou Aplicados desenvolvidos em contexto empresarial.

### 4.3. Comparação dos atributos pessoais em diferentes grupos

A Tabela 4 apresenta as médias e os desvios-padrão dos 33 itens propostos para medir os atributos pessoais dos estudantes por fator.

**Tabela 4: Estatística descritiva para os 33 itens da escala dos atributos pessoais**

Fatores	Itens	Alpha de Cronbach	Média <sup>8</sup>	Desvio Padrão
<b>Princípios</b> Média = 5,77	V1	0,836	4,79	1,27
	V2		5,61	1,19
	V3		5,65	,95
	V4		6,09	,96
	V5		5,80	,91
	V6		5,98	1,11
	V7		5,98	,98
	V8		5,73	1,00
	V9		6,03	1,04
	V10		6,08	,92
<b>Receptividade</b> Média = 5,45	V11	0,858	5,75	1,33
	V12		5,61	1,48
	V13		5,48	1,32
	V14		5,52	1,31
	V15		5,81	,89
	V16		5,72	1,13
	V17		6,20	1,02
	V18		5,00	1,54
	V19		4,76	1,34
	V20		5,05	1,24
	V21		5,01	1,38
<b>Liderança</b> Média = 4,80	V22	0,841	4,68	1,35
	V23		4,36	1,45
	V24		4,90	1,43
	V25		5,07	1,46
	V26		5,00	1,24
<b>Assunção de riscos</b> Média = 5,20	V27	0,749	5,03	1,20
	V28		5,21	1,14
	V29		5,37	1,10
<b>Objetividade</b> Média = 5,63	V30	0,601	5,53	1,28
	V31		5,73	1,10
<b>Postura</b> Média = 4,52	V32	0,671	4,94	1,47
	V33		4,11	1,63

<sup>8</sup> Nota: (1) Escala de (1) “discordo totalmente” a (7) “concordo totalmente”.

Ao analisar a Tabela 4 percebe-se que a média das respostas encontram-se compreendidas entre 4,11 e 6,20 no item “posso um baixo nível de ansiedade” e “eu gosto de ajudar os outros”, com dispersão em torno da média, medida pelo desvio-padrão (DP), baixa para todos os itens. Em suas pesquisas Dawson *et al.* (2011) apontam que uma pessoa com *score* igual ou maior do que 5,82 teria as características e valores de um empregado que seria bem-sucedido em um ambiente de trabalho que exibe a cultura da hospitalidade. O *score* médio dos estudantes que participaram desse estudo foi de 5,23, um pouco abaixo do esperado para estudantes dessa área.

Relativamente ao *score* de cada fator da escala nenhum deles apresenta valor de 5,82 ou superior. O que apresenta maior média é o fator Princípios (média=5,77) e o que apresenta menor é a Postura (média=4,52), um ponto abaixo do valor mínimo aceitável.

Em relação aos *scores* por instituição, tem-se que a instituição com melhor média em todos os fatores é a Instituição F e é aquela em que os estudantes que responderam ao questionário mais se aproximaram do *score* sugerido por Dawson et al. (2011), com valor médio de 5,78 (Tabela 5). Para identificar se havia uma diferença significativa ( $p < 0,05$ ) entre os *scores* dos estudantes de diferentes instituições em relação aos atributos pessoais desejados, utilizou-se o teste de *Kruskal-Wallis H*. Os resultados apontam que a distribuição dos *scores* dos estudantes seja significativamente diferente em pelo menos uma das instituições. De facto, os testes de comparação múltipla permitem identificar diferenças significativas entre a Instituição F e outras duas instituições, E e G, não se diferenciando significativamente as outras. Estas ligeiras diferenças significam que a instituição explica 11,3% da variação do *score* de atributos pessoais.

**Tabela 5: Scores dos atributos pessoais por instituição**

Instituição	N	Média	DP	Teste
Instituição A	19	5,19	0,71	<i>Kruskal-Wallis H</i> (2) =13,142; $p = 0,041$
Instituição B	39	5,23	0,69	
Instituição C	14	5,14	0,56	F ≠ E e F ≠ G
Instituição D	17	5,17	0,30	
Instituição E	5	4,84	0,89	Eta2 = 0,113
Instituição F	12	5,78	0,48	
Instituição G	6	4,98	0,41	

**Nota:** N = número de estudantes, DP = desvio-padrão

A mesma análise por fator da escala de atributos pessoais (Tabela 6) permite identificar ligeiras diferenças no *score* médio entre instituições. Os resultados dos testes de Kruskal-Wallis (não reportados) permitem concluir que em nenhum fator existe, pelo menos, uma instituição que tem distribuição do *score* diferente das restantes, sendo na receptividade que as diferenças entre instituições são, na amostra, ligeiramente maiores.

**Tabela 6: Score dos fatores dos atributos pessoais por instituição**

	N	Princípios		Receptividade		Liderança		Assunção de Riscos		Objetividade		Postura	
		Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
<b>Instituição A</b>	19	5,71	0,79	5,39	0,83	4,73	1,18	5,18	0,83	5,63	0,98	4,50	0,87
<b>Instituição B</b>	39	5,75	0,69	5,45	0,89	4,85	1,19	5,13	1,02	5,64	1,01	4,55	1,51
<b>Instituição C</b>	14	5,75	0,58	5,23	0,93	4,74	0,88	5,29	0,99	5,43	1,19	4,39	1,21
<b>Instituição D</b>	17	5,66	0,61	5,43	0,52	4,78	0,61	5,25	0,91	5,82	0,97	4,06	1,29
<b>Instituição E</b>	5	5,34	0,91	4,82	1,20	3,92	1,74	4,67	1,13	5,50	0,79	4,80	2,05
<b>Instituição F</b>	12	6,27	0,39	6,07	0,48	5,48	0,65	5,67	0,79	6,08	0,67	5,13	1,54
<b>Instituição G</b>	6	5,92	0,42	5,45	0,55	4,33	1,28	4,94	0,71	4,67	1,17	4,58	0,86

**Nota:** N = número de estudantes, DP = desvio-padrão

Procedeu-se então à comparação das médias dos fatores que compõem os atributos pessoais em diferentes grupos de estudantes. Selecionou-se o ciclo de estudo, o ano, a experiência no ramo da hotelaria e se trabalham no momento nesse ramo.

Quanto ao ciclo de estudos, utilizando o teste *Mann-Whitney U*, os resultados apontam que, quer estudantes da licenciatura, quer estudantes do mestrado, tendem a apresentar distribuições do nível de atributos pessoais, sendo o *score* médio ligeiramente superior nos estudantes de mestrado semelhantes. No entanto, identificaram-se diferenças significativas ( $p < 0,05$ ) nos fatores Princípios e Postura, nos quais os estudantes do mestrado possuem atributos mais adequados do que os estudantes da licenciatura. Assim, pode-se considerar que a formação, ou o fato de estar a frequentar um ciclo de estudos mais avançado, pode estar a influenciar significativamente a forma como o trabalhador irá se comportar, o controle emocional e a capacidade de se manter tranquilo em situações adversas (Tabela 7).

**Tabela 7: Comparação dos scores da escala de atributos pessoais de acordo com o ciclo de estudo**

Fatores dos AP	Ciclo	N	Média	DP	Teste
Princípios	Licenciatura	100	5,73	0,68	<i>Mann-Whitney</i> $U = 387,5$ ; $z = -2,003$ ; $p = 0,045$
	Mestrado	12	6,15	0,42	
Receptividade	Licenciatura	100	5,42	0,86	<i>Mann-Whitney</i> $U = 550,0$ ; $z = -0,471$ ; $p = 0,638$
	Mestrado	12	5,63	0,47	
Liderança	Licenciatura	100	4,76	1,12	<i>Mann-Whitney</i> $U = 459,5$ ; $z = -1,325$ ; $p = 0,185$
	Mestrado	12	5,12	0,64	
Assunção de Riscos	Licenciatura	100	5,16	0,96	<i>Mann-Whitney</i> $U = 445,0$ ; $z = -1,467$ ; $p = 0,142$
	Mestrado	12	5,58	0,67	
Objetividade	Licenciatura	100	5,62	1,00	<i>Mann-Whitney</i> $U = 548,5$ ; $z = -0,492$ ; $p = 0,622$
	Mestrado	12	5,71	1,12	
Postura	Licenciatura	100	4,44	1,36	<i>Mann-Whitney</i> $U = 365,5$ ; $z = -2,227$ ; $p = 0,026$
	Mestrado	12	5,21	0,96	

**Nota:** N = número de estudantes, DP = desvio-padrão

Ao analisar os estudantes que se encontram na licenciatura, quanto ao ano que frequentam, utilizando o teste *Kruskal-Wallis H*, os resultados apontam para a não existência de diferenças significativas nas distribuições dos *scores* em todos os fatores (Tabela 8). Destaca-se que nos fatores Princípios, Assunção de riscos e Objetividade são os estudantes do 3º ano que apresentam um *score* ligeiramente superior ao dos seus colegas de anos anteriores. Já nos fatores Recetividade, Liderança estes estudantes apresentam níveis médios ligeiramente inferiores aos dos colegas. Estas ligeiras diferenças (não significativas) podem estar sinalizando que a formação que os estudantes vêm recebendo não está contribuindo de forma significativa para a formação de atributos pessoais favoráveis à indústria da hospitalidade. É importante salientar ainda que nos fatores Liderança e Postura os valores médios rondam 4 em todos os anos, revelando que é preciso criar estratégias para desenvolver melhor esses atributos nos estudantes.

**Tabela 8: Comparação dos scores da escala de atributos pessoais dos estudantes da licenciatura de acordo com o ciclo de estudo**

Fatores dos AP	Ano	N	Média	DP	Teste
Princípios	Ano 1	41	5,55	0,62	<i>Kruscal-Wallis</i> $H_{(2)} = 3,966$ ; $p = 0,138$
	Ano 2	27	5,76	0,74	
	Ano 3	32	5,93	0,65	
Receptividade	Ano 1	41	5,44	0,83	<i>Kruscal-Wallis</i> $H_{(2)} = 0,614$ ; $p = 0,736$
	Ano 2	27	5,47	0,87	
	Ano 3	32	5,36	0,90	
Liderança	Ano 1	41	4,74	0,95	<i>Kruscal-Wallis</i> $H_{(2)} = 1,666$ ; $p = 0,435$
	Ano 2	27	4,99	1,38	
	Ano 3	32	4,61	1,10	
Assunção de Riscos	Ano 1	41	5,19	0,94	<i>Kruscal-Wallis</i> $H_{(2)} = 1,439$ ; $p = 0,487$
	Ano 2	27	5,04	1,00	
	Ano 3	32	5,22	0,96	
Objetividade	Ano 1	41	5,49	0,94	<i>Kruscal-Wallis</i> $H_{(2)} = 2,491$ ; $p = 0,487$
	Ano 2	27	5,52	1,10	
	Ano 3	32	5,88	0,97	
Postura	Ano 1	41	4,17	1,56	<i>Kruscal-Wallis</i> $H_{(2)} = 4,809$ ; $p = 0,090$
	Ano 2	27	4,98	1,05	
	Ano 3	32	4,33	1,24	

**Nota:** N = número de estudantes, DP = desvio-padrão

Em relação à experiência curricular no ramo da hotelaria (Tabela 9), utilizando o teste *Mann-Whitney U*, constatou-se que, tanto os estudantes que tiveram uma experiência curricular, quanto os que não tiveram, apresentam um razoável nível de atributos pessoais de uma pessoa que seria bem sucedida na indústria da hospitalidade (valores médios entre 4 e 6). Não há diferenças significativas para nenhum dos fatores. Tendo em vista o resultado, podemos concluir que o estágio curricular, da forma como é oferecido pela universidade, não representa uma atividade que objetive melhorar e/ou desenvolver atributos condizentes com o que é desejado pela indústria da hospitalidade. Mais uma vez os fatores que obtiveram os valores médios mais baixos foram a Liderança e a Postura, com valores que rondam 4, demonstrando que as instituições precisam investir em criar estratégias para desenvolver melhor esses atributos nos estudantes, já que a experiência curricular no ramo não contribui de forma significativa para o desenvolvimento destes atributos, havendo mesmo, na amostra,

alguns fatores em que o *score* médio é inferior nos estudantes com experiência (Recetividade, Liderança, Assunção de Riscos e Postura).

**Tabela 9: Score dos atributos pessoais de acordo com a experiência curricular no ramo da hotelaria**

Fatores dos AP	Experiência	N	Média	DP	Teste
Princípios	Sim	25	5,86	0,61	<i>Mann-Whitney U</i> = 1019,0; <i>z</i> = -0,479; <i>p</i> = 0,632
	Não	87	5,75	0,69	
Receptividade	Sim	25	5,38	0,81	<i>Mann-Whitney U</i> = 973,5; <i>z</i> = -0,797; <i>p</i> = 0,425
	Não	87	5,46	0,83	
Liderança	Sim	25	4,87	1,17	<i>Mann-Whitney U</i> = 992,5; <i>z</i> = -0,666; <i>p</i> = 0,506
	Não	87	4,78	1,07	
Assunção de Riscos	Sim	25	5,15	1,09	<i>Mann-Whitney U</i> = 1077,0; <i>z</i> = -0,074; <i>p</i> = 0,941
	Não	87	5,22	0,89	
Objetividade	Sim	25	5,42	1,11	<i>Mann-Whitney U</i> = 919,5; <i>z</i> = -1,193; <i>p</i> = 0,233
	Não	87	5,69	0,98	
Postura	Sim	25	4,40	1,60	<i>Mann-Whitney U</i> = 1005,0; <i>z</i> = -0,582; <i>p</i> = 0,561
	Não	87	4,56	1,27	

**Nota:** N = número de estudantes, DP = desvio-padrão

Por fim foi avaliado se o fato de estar trabalhando no momento no ramo da hotelaria faria com que o estudante possuísse atributos pessoais mais adequados a indústria da hospitalidade (Tabela 10). Utilizando o teste *Mann-Whitney U*, constatou-se que apesar de os estudantes inquiridos que já trabalham na indústria da hospitalidade possuírem uma média mais elevada do que os que não trabalham nessa indústria, as diferenças não são significativas para nenhum dos fatores.

**Tabela 10: Score dos atributos pessoais de acordo com a condição atual de trabalho no ramo da hotelaria**

Fatores dos AP	Trabalho	N	Média	DP	Teste
Princípios	Sim	24	5,84	0,63	<i>Mann-Whitney U</i> = 971,0; <i>z</i> = -0,604; <i>p</i> = 0,546
	Não	88	5,76	0,68	
Receptividade	Sim	24	5,45	0,97	<i>Mann-Whitney U</i> = 1046,5; <i>z</i> = -0,067; <i>p</i> = 0,946
	Não	88	5,45	0,79	
Liderança	Sim	24	5,07	0,94	<i>Mann-Whitney U</i> = 892,0; <i>z</i> = -1,166; <i>p</i> = 0,244
	Não	88	4,73	1,12	
Assunção de Riscos	Sim	24	5,25	1,14	<i>Mann-Whitney U</i> = 974,5; <i>z</i> = -0,581; <i>p</i> = 0,561
	Não	88	5,19	0,88	
Objetividade	Sim	24	5,73	1,05	<i>Mann-Whitney U</i> = 979,5; <i>z</i> = -0,551; <i>p</i> = 0,581
	Não	88	5,60	1,00	
Postura	Sim	24	4,92	1,79	<i>Mann-Whitney U</i> = 859,5; <i>z</i> = -1,407; <i>p</i> = 0,159
	Não	88	4,41	1,18	

**Nota:** N = número de estudantes, DP = desvio-padrão

#### 4.4. Discussão dos resultados

Como já referido a indústria hoteleira em Portugal é muito importante para o turismo no país. A intensa orientação para o mercado dos grupos hoteleiros promove o mercado turístico português, favorece a economia local e contribui para o crescimento no mercado de trabalho. Estes fatores podem ter sido agentes motivadores no processo de decisão da escolha profissional dos inquiridos. Neste sentido, pode-se justificar o *score* das instituições ter sido abaixo do esperado. Ou seja, os indivíduos podem ter escolhido a profissão a partir da sua oferta elevada no mercado de trabalho e não por sensibilidade ao setor.

No que concerne às instituições, elas precisam ter atenção não apenas na componente técnica do curso, mas, sobretudo nos atributos pessoais favoráveis aos profissionais desta área. Só assim é possível aumentar a empregabilidade dos estudantes e evitar elevados custos de formação e de integração dos novos profissionais e, também, a elevada taxa de rotatividade neste sector. Afinal, seleccionar candidatos que são propensos a partilhar dos valores culturais da hospitalidade são fatores essenciais, tanto para a estratégia das empresas quanto

para a qualidade dos produtos ofertados (Baltieri, 2011; Dawson et al., 2011; Lee-Ross & Pryce, 2010; Schneider, 1987).

Ao analisar os objetivos dos cursos e os respectivos ciclos de estudos, foi possível perceber a influência desses fatores nos resultados da escala. As instituições com *score* mais próximos do desejado apresentam objetivos orientados também para componente comportamental.

Relativamente aos fatores em que os inquiridos tiveram o resultado mais baixo da Tabela, Liderança (4,8) e Postura (4,52), quando comparados com a pesquisa realizada por Dawson et al (2011), o fator Liderança foi significativamente mais baixo (6,00) e o fator Postura também foi inferior (5,10). Estes valores refletem a questão da experiência profissional. Enquanto o presente estudo foi realizado com estudantes de ensino superior a frequentar cursos na área da gestão hoteleira, a escala foi elaborada com indivíduos com experiência profissional na área.

Pode-se afirmar que todas as instituições de ensino superior portuguesas com cursos na área da gestão hoteleira apresentam uma preocupação em conferir competência técnica para a prática e o domínio da gestão e da hotelaria. Na licenciatura, a Instituição A está direcionada para a técnica profissional, principalmente para o desenvolvimento da prática de funções voltadas para a gestão. Nas instituições B e C foi possível perceber a preocupação em oferecer um curso voltado para a componente técnica, mas no que concerne aos atributos pessoais essas instituições também apresentam um *score* abaixo do sugerido por Dawson et al. (2011), que aponta que uma pessoa com *score* igual ou superior a 5,82 está preparada para trabalhar na indústria da hospitalidade.

A Instituição D objetiva no seu plano de estudos fomentar a compreensão e previsão do comportamento das pessoas de modo a aplicar estes conhecimentos na gestão das equipes e, assim, contribuir para o desenvolvimento organizacional, ou seja, existe a preocupação com o desenvolvimento do atributo liderança. No entanto, a referida instituição apresenta um *score* inferior (4,78) ao sugerido pela escala.

A Instituição E ressalta a pretensão de criar um espírito empreendedor e isso é perceptível ao analisar os objetivos do curso. No entanto, apresenta um *score* significativamente baixo. No plano de estudos da Instituição F constam atributos pessoais voltados para a receptividade e assunção de risco. Essa foi a instituição em que os estudantes que responderam ao questionário mais se aproximaram do *score* sugerido por Dawson et al. (2011), com um *score* médio de 5,78.

No mestrado, apenas 4 das 7 instituições oferecem um curso na área. De modo geral, todas apresentam uma preocupação em proporcionar uma formação técnica profissionalizante no domínio da gestão hoteleira. A Instituição A apresenta no seu plano de estudos atributos pessoais como liderança e receptividade. A Instituição B e a Instituição C destacam a possibilidade de direcionar estudos para a área da consultoria e o interesse em desenvolver competências comportamentais que permita ao aluno gerir, de maneira integrada, as atividades da gestão hoteleira.

Em suas pesquisas, Dawson et al. (2011) apontam que um indivíduo com *score* igual ou maior do que 5,82 teria as características e valores de um empregado que seria bem-sucedido em um ambiente de trabalho que exhibe a cultura da hospitalidade. O *score* médio dos estudantes que participaram neste estudo foi de 5,23. Este resultado está abaixo do esperado para estudantes dessa área.

Os resultados apontam que os estudantes, tanto de licenciatura, quanto do mestrado, apresentam um nível abaixo do esperado de uma pessoa que seria bem-sucedido em um ambiente de trabalho que exhibe a cultura da hospitalidade. Com isso, percebe-se uma fragilidade deste grupo em saber lidar com fatores relacionadas com a ansiedade e com a capacidade de se manter tranquilo em situações adversas.

Os resultados obtidos ainda corroboram a premissa de que a formação que os estudantes vêm recebendo não está contribuindo de forma significativa para a formação de atributos pessoais favoráveis à indústria da hospitalidade. É importante salientar também que o resultado dos fatores Liderança e Postura revela a necessidade de se criarem estratégias para desenvolver melhor esses atributos nos estudantes, principalmente, nos de licenciatura.

## 5. CONCLUSÃO

Esta investigação teve como objetivo principal avaliar se os estudantes das instituições de ensino superior que oferecem cursos de gestão hoteleira, em Portugal, possuem as características e os valores individuais necessários aos profissionais desejados pela indústria hoteleira.

O estudo foi dividido em duas fases. Por meio da fase qualitativa procurou-se identificar os objetivos e planos curriculares das instituições de ensino superior portuguesas ligadas ao curso de gestão hoteleira ou similar. Para tal foi realizada uma pesquisa documental a partir do *website* de cada instituição/curso.

Na fase quantitativa procurou-se identificar os atributos individuais apresentados pelos estudantes e relacionar esses atributos individuais com as características do indivíduo enquanto estudante. Adicionalmente, verificou-se se esses atributos estão alinhados com os atributos de uma pessoa que seria bem-sucedido em um ambiente de trabalho que exibe a cultura da hospitalidade. Para tal inquiriram-se 112 estudantes de licenciatura ou mestrado por meio de um *survey* constituído por 33 itens, distribuídos por seis fatores (Princípios, Receptividade, Liderança, Assunção de Riscos, Objetividade e Postura), desenvolvido inicialmente por Dawson et al. (2011) e traduzido e adaptado para português no contexto desta investigação.

Os resultados apontam para uma caracterização sociodemográfica dos inquiridos em que predomina indivíduos do sexo feminino, jovens entre 18 e 25 anos, com nacionalidade portuguesa e estão a frequentar o primeiro ano da licenciatura ou mestrado. Relativamente ao local onde vivem, verifica-se que os estudantes estão distribuídos entre os concelhos de Lisboa e Castelo Branco. No que tange à experiência profissional, poucos tiveram experiência curricular no ramo da hotelaria, assim como, atualmente trabalham no ramo.

Por meio da fase qualitativa foi possível obter uma maior compreensão do funcionamento e da estrutura dos cursos oferecidos pelas instituições de ensino superior de Portugal. Constatou que essas apresentam uma preocupação em conferir competência técnica para a prática e o domínio da gestão hoteleira aos estudantes de licenciatura ou mestrado do curso de gestão hoteleira ou equivalente. Esta constatação deu-se através da análise dos objetivos dos cursos oferecidos e dos planos currículos disponíveis no *website* de cada instituição. Adicionalmente, apresentam como saída profissional, principalmente, cargo de direção e gestão das diferentes

áreas departamentais no ramo da hospitalidade e hotelaria. Assim, conclui-se com os resultados relativos ao primeiro objetivo específico.

No que concerne os atributos individuais dos estudantes, os resultados apontam que, tanto os estudantes de licenciatura quanto os do mestrado têm um razoável nível de atributos pessoais de um indivíduo que seria bem-sucedido na indústria da hospitalidade. Sendo que os estudantes que frequentam o mestrado apresentaram um resultado ligeiramente melhor.

No entanto, é de destacar que embora as haja preocupação das instituições portuguesas na formação técnica dos estudantes, o score dos inquiridos relacionado foi um pouco abaixo (5,23) do esperado para estudantes dessa área (5,82). Os fatores Princípios e Postura foram os que apresentaram maior diferença quando feito comparação entre os da licenciatura e do mestrado, respectivamente, 5,77 e 4,52.

Pode-se afirmar, portanto, que os quatro objetivos propostos da investigação foram atingidos, trazendo uma mais-valia para o conhecimento sobre as características e valores individuais dos estudantes de gestão hoteleira ou equivalente das instituições de ensino superior Português.

### **5.1. Contributos**

A tradução da escala permite a outros investigadores e aos departamentos de recursos humanos dos PALOP usarem esta escala em pesquisas futuras e até mesmo nos processos de recrutamento e seleção no ramo da hotelaria.

Com o presente trabalho deu-se a conhecer a realidade portuguesa no que respeita aos atributos pessoais que a cultura da hospitalidade requer, permitindo perceber que a aposta que o país faz no setor do turismo e da hospitalidade só terá sucesso com recursos humanos bem preparados para o exercício da atividade profissional na área.

Ao ser feito pela primeira vez com estudante esta pesquisa permitiu fazer o diagnóstico da situação atual e, pode ser, a base para uma regular monitorização destes atributos favoráveis para a indústria hoteleira.

Adicionalmente percebeu-se também que os três anos de licenciatura não são suficientes para um pleno desenvolvimento dos atributos pessoais, e que mesmo com o mestrado, apesar de no geral melhorarem, ainda não atingem os valores considerados ideais para os profissionais da área.

## **5.2. Limitações do estudo**

A principal limitação desta investigação está relacionada com a recolha de dados e, conseqüentemente, com a representatividade da amostra. Nem todos os estudantes responderam ao questionário enviado eletronicamente e, algumas instituições de ensino superior optaram por não participar da investigação. Assim os resultados não podem ser generalizados a todos os estudantes das instituições de ensino superior que frequentam o curso de gestão hoteleira ou equivalente, mas são já um bom indicador de análise.

## **5.3. Sugestão para futuras pesquisas**

No desenvolvimento desta investigação, surgiram ideias que são, agora, apresentadas como recomendação para futuras investigações, nomeadamente: realizar um estudo comparativo entre os cursos da indústria da hospitalidade e outros cursos para verificar se os estudantes da hotelaria apresentam scores diferentes dos seus colegas de outras áreas científicas. Recomenda-se também realizar este estudo nos próximos anos letivos e também noutros países em que as grandes cadeias ligadas à hotelaria estão presentes, para identificar possíveis diferenças nos atributos pessoais dos estudantes e dos profissionais.

Por fim, também seria interessante realizar um estudo que ligue os atributos pessoais dos estudantes às suas perceções quanto às características da profissão (estruturada, individual e precisa) e ao seu interesse, permitindo avaliar de que forma a imagem que se tem da profissão pode estar a ser influenciada pelos atributos individuais dos estudantes.

## 6. FONTES

Deloitte. 2016. Atlas da hotelaria 2016. Lisboa: Deloitte Consultores S.A. Disponível em: <http://atlasdahotelaria.com/2016/>

EMBRATUR – Instituto Brasileiro De Turismo. 2006. Boletim de desempenho econômico do turismo: hotelaria. Brasília, Embratur.

OMT. 2003. Turismo internacional. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

PENT. 2006. Plano Estratégico Nacional do Turismo 2006-2015.

World Travel and Tourism Council. 2015. Key facts at a glance - Portugal. Disponível em: <http://zh.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impactresearch/regional2015/world2015.pdf>

World Travel and Tourism Council. 2016. Key facts at a glance - Portugal. Disponível em: <http://www.wttc.org//media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202016/portugal2016.pdf>

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agapito, P. R., Filho, A. P., & Siqueira, M. M. 2015. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *Rev. Administração Mackenzie*, 16(6): 71-93.
- Azevedo, C. 2001. Reflexões sobre metodologia quantitativa e qualitativa. *Cadernos de Psicopedagogia*, 1(1): 66-83.
- Baltieri, M. A. T. 2011. *Cultura Organizacional em empreendimento hoteleiro: um olhar para além da cordialidade*. São Paulo: Universidade de São Paulo - USP.
- Barbosa, G. E. 2007. *A cultura da hospitalidade como fundamento do bom relacionamento na hotelaria*. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC.
- Barney, J. B. 1986. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3): 656–665. doi:10.2307/258317.
- Barros, A. J. S., & Lehfeld, N. A. S. 2000. *Fundamentos de Metodologia científica: Um guia para a iniciação científica* (2. ed.). São Paulo: Pearson Education.
- Baum, T. 2008. Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7): 720–729.
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. 2000. Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24): 3186–3191. <http://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014>.
- Cameron, K., Quinn, R. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the competing values framework*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall series in organizational development.
- Castelli, G. 2000. *Excelência em hotelaria: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.
- \_\_\_\_\_. 2001. *Administração hoteleira* (9. ed.). Caxias do Sul: EDUCS.

Claver, E., Llopis, J., Garcia, D., & Molinha, H. 1998. Organizational culture for innovation and new technological behavior. *Journal of High Technology Management Research*, 9(1): 55-68. [http://dx.doi.org/10.1016/1047-8310\(88\)90005-3](http://dx.doi.org/10.1016/1047-8310(88)90005-3).

Cook, M. 2001. *Personnel Selection: Adding value through people*. Chichester: John Wiley & Son.

Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. 2008. *Tourism: Principles and Practice* (3 ed.). Harlow: Prentice Hall Inc.

Corrêa, H., & Caon, M. 2002. *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas.

Creswell, J. W. 2007. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.

Dawson, M., Abbott, J., & Shoemaker, S. 2011. The hospitality culture scale: a measure organizational culture and personal attributes. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2): 290-300.

Deery, M., & Shaw, R., 1999. An investigation of the relationship between employee turnover and organizational culture. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(4): 387–400.

Dias, C. M. M. 2002. O modelo de hospitalidade do hotel Paris Ritz: um enfoque especial sobre a qualidade. In: Dias, C. M. M. *Hospitalidade: Reflexões e Perspectivas*. São Paulo: Manole.

Fernandes, A., Laureano R., & Alturas. 2015. *O Papel da Cultura Organizacional na Dinâmica de Relacionamento entre as Tecnologias da Informação e a Aprendizagem Organizacional: um Ensaio Teórico Voltado para o Segmento da Hotelaria*. Trabalho apresentado no XXXIX Encontro da ANPAD, Belo Horizonte, Brasil.

Fleury, M. T. L. 1996. O simbólico nas relações do trabalho. In: Fleury, M. T. L. et al. *Cultura e poder nas organizações* (2.ed.): 113-127. São Paulo: Atlas.

- Gil, A. C. 1999. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (5. ed.). São Paulo: Atlas.
- Gobara, C., Rossoni, L., Kato, E. M., & Hocayen-da-Silva, A. J. 2010. A influência das dimensões da cultura organizacional na inovação em serviços: uma análise do setor hoteleiro. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 7(4).
- Godoy, A. S. 1995. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3): 20-29.
- Gordon, G. G., & DiTomaso, N. 1992. Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29(6): 783–798. doi:10.1111/j.1467-6486.1992.tb00689.x.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. 2009. Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7): 673–679.
- Grinover, L. 2002. Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado. In Dias, C. (Org.). *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*: 25-26. São Paulo: Manole.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hatch, M. J. 1997. *Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press.
- He, Y., Li, W., & Lai, K. K. 2011. Service climate, employee commitment and customer satisfaction: evidence from the hospitality industry in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5).
- Heneman III, H., Judge, T., & Kammeyer-Mueller, J. 2011. *Staffing Organizations*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. 1984. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London: Sage Publications.
- Kemp, S., Dwyer, L., 2001. An examination of organizational culture: the Regent Hotel,

Sydney. *International Journal of Hospitality Management*, 20: 77–93.

Lashley, C. 2004. Para um entendimento teórico. In: Lashley, C., & Morrison, A. *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. Barueri, SP: Manole.

Lee-Ross, D., Pryce, J. 2010. *Human Resources and Tourism: Skills, Culture and industry*. Aspects of Tourism Texts. Bristol: Channel View Publications.

Leite, C. R., & Rego, R. A. 2007. Os fatores que contribuem para o desenvolvimento da cultura de hospitalidade nas empresas de serviços. *Revista Eletrônica de Administração*, 6(1): 1-15.

Malhotra, M. 1998. An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. *Journal of Operations Management*. doi:10.1016/S0272-6963(98)00021-7.

Maroco, J. P. 2014. *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (6. ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber.

Martins, E. C., & Terblanche, F. 2003. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1): 64-74.

Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. 2004. Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25: 175-199.

O'reilly, C.A., & Tushman, M. L. 1997. Using culture for strategic advantage: promoting innovation through social control. In: Tushman, M. L., & Anderson, P. (eds.), *Managing strategic innovation and change*: 200-216. New York: Oxford University Press.

Ornelas, A. L., & Nogueira, H. G. P. 2014. Cultura Organizacional Brasileira: Antigos Dilemas e Novas Perspectivas. In *VIII Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*: 1–16. Gramado: ANPAD.

Peçanha, D. L. 2009. Cultura organizacional e saúde – contribuições da psicodinâmica do trabalho. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, 77(2): 329-344.

Pizam, A., & Thornburg, S. W. 2000. Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida hotel: a pilot study. *Hospitality Management*, 19: 211 – 217.

Praxedes, W. 2004. Reflexões sociológicas sobre hospitalidade. *Revista Espaço Acadêmico*, 37.

Riegel, C., & Dallas, M., 1998. *Hospitality & Tourism Careers: A Blueprint for Success*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Rust, R.T., & Oliver, R.L., 1993. *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Sábio, D. J. H. 2011. *Customer Relationships Management (CRM) e a Indústria Hoteleira: Uma Análise das Competências Organizacionais*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.

Sackett, P. e Lievens, F. 2008. Personnel Selection. *Annual Review of Psychology*, 59: 419-450.

Schein, E.H. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, B., 1987. The people make the place. *Personnel Psychology*, 40: 437–453.

Silva, L. M. T., Medeiros, C. A. F., & Costa, B. K. 2006. Cultura Organizacional e qualidade nos serviços turísticos: Um estudo em restaurante de Natal/RN. *Turismo: Visão e Ação*, 5(2).

Souto, S. R. 2007. *A influência da cultura organizacional nos processo de recrutamento, seleção e socialização no setor de hotelaria: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Administração. Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes.

Souza, A. M. B. C. 2006. *Cultura Organizacional e qualidade: um estudo de caso sobre uma empresa do ramo hoteleiro*. Dissertação de Mestrado em Sociologia Econômica e das Organizações. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.

Takahashi, M. A. 2002. *Crescimento da oferta de apart-hotéis na cidade de São Paulo*. Dissertação de Mestrado em Turismo. São Paulo: Centro Universitário Ibero Americano, UNIBERO.

Teixeira, E. L. 1999. *Gestão da qualidade em destinos turísticos*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Telfer, E. 2004. A filosofia da “hospitalidade” In Lashkey, C., & Morrison, A. (orgs), *Em busca da hospitalidade*. São Paulo: Manole.

Treacy, M., & Wiersema, F. 1995. *A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. Rio de Janeiro: Rocco.

Triviños, A. N. S. 1992. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas.

Watson, S., D’Annunzio-Green, N. 1996. Implementing cultural change through human resources: the elusive organization alchemy? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(2): 25-30.

Wood, R. & Payne, T. 2004. *Competency-Based Recruitment and Selection*. Chichester: John Wiley e Sons.

## ANEXOS

Anexo I – Questionário

### **Cultura Organizacional e atributos pessoais favoráveis na indústria da hospitalidade**

Prezado Sr.(a),

As informações prestadas neste questionário são anónimas e confidenciais, e destinam-se exclusivamente a fins de investigação científica ao nível de mestrado no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL).

Neste instrumento não há respostas certas ou erradas, por isso, tente ser tão cuidadoso quanto possa nas respostas às questões formuladas para que, ao final, o resultado seja o mais preciso possível.

Obrigado pela sua colaboração.

#### **Caracterização do Respondente:**

**Idade:** \_\_\_\_\_

**Género:** | | F | | M

**Nacionalidade:**

| | Portuguesa | | Brasileira | | Angolana | | Espanhola | | Caboverdiana

| | Moçambicana | | São-Tomense | | Italiana | | Outros: \_\_\_\_\_

**Enquanto frequenta a universidade reside em:**

| | Açores | | Aveiro | | Beja | | Bragança | | Castelo Branco

| | Coimbra | | Évora | | Faro | | Guarda | | Leiria

| | Lisboa | | Madeira | | Portalegre | | Porto | | Santarém

| | Setúbal | | Viana do Castelo | | Vila Real | | Viseu

| | Outros: \_\_\_\_\_

**Que ciclo de estudos frequenta atualmente:** | | Licenciatura | | Mestrado

**Ano que frequenta atualmente:** | | 1 | | 2 | | 3 | | 4

**Universidade que estuda:**

- | | Escola de Hotelaria do Estoril
- | | Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão
- | | Instituto Politécnico de Castelo Branco
- | | Instituto Superior de Administração e Gestão
- | | Instituto Superior de Administração e Línguas
- | | Instituto Superior de Ciências da Administração
- | | Instituto Superior de Educação e ciências
- | | Instituto Superior Politécnico do Oeste
- | | Politécnico de Leiria
- | | Universidade do Algarve
- | | Universidade Europeia
- | | Outros: \_\_\_\_\_

**Trabalha na indústria da hospitalidade?**

- | | Sim
- | | Não

**Durante o curso teve alguma experiência curricular no ramo da hospitalidade?**

- | | Sim
- | | Não
- | | Essa atividade não foi oferecida

**Durante o curso realizou algum estágio não obrigatório no ramo da hospitalidade?**

- | | Sim
- | | Não
- | | Sem resposta

**Considerando os últimos 12 meses, em quantos cursos ou eventos de capacitação em geral, relacionados à temática "Hotelaria" você participou?**

- | | Nenhum
- | | 1
- | | 2
- | | 3
- | | 4
- | | 5 ou mais
- | | Sem resposta

**Que fatores você diria que podem impedir ou dificultar sua participação em cursos ou eventos de capacitação?**

| | Falta de oportunidade | | Falta de vontade | | Falta de tempo | | Falta de recursos financeiros | | Características dos cursos e eventos de capacitação

| | Outro

**Tem ou teve algum familiar que trabalhe na indústria hoteleira?**

| | Sim | | Não

**Em que área da hospitalidade gostaria de trabalhar?**

| | Tecnologia da Informação

| | Marketing

| | Recursos Humanos

| | Financeiro

| | Comercial

| | Operacional

| | Auditoria

| | Recepção

| | Outros: \_\_\_\_\_

**Como você vê um profissional da hotelaria (Pontos fortes e fracos da profissão)?**

---

---

---

### **Instrução:**

Assinale o grau a que cada afirmação corresponde aos seus atributos, em uma escala de 1 a 7, sendo 1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente. Solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

1. Eu sou muito confiante	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu sou extremamente honesto	1	2	3	4	5	6	7

3. Eu tenho um elevado grau de integridade	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu valorizo a transparência	1	2	3	4	5	6	7
5. Eu sou conhecido por cumprir minhas promessas	1	2	3	4	5	6	7
6. Sou firme nos meus princípios e valores	1	2	3	4	5	6	7
7. Os outros me descrevem como leal	1	2	3	4	5	6	7
8. Eu tento liderar dando o exemplo	1	2	3	4	5	6	7
9. Eu faço com que meu superior sinta orgulho	1	2	3	4	5	6	7
10. Os outros dizem que eu sou confiável	1	2	3	4	5	6	7
11. Outros descrevem-me como sendo amigável e caloroso	1	2	3	4	5	6	7
12. Eu tenho amor pelas pessoas	1	2	3	4	5	6	7
13. Outras pessoas caracterizam-me como alguém alegre	1	2	3	4	5	6	7
14. Eu sou conhecido por ser uma pessoa que gosta de partilhar	1	2	3	4	5	6	7
15. Tenho uma atitude empática e cuidadosa	1	2	3	4	5	6	7
16. Sou uma pessoa culturalmente consciente do outro	1	2	3	4	5	6	7
17. Eu gosto de ajudar os outros	1	2	3	4	5	6	7
18. Eu sou mais social, que gosta de estar em grupo, do que independente	1	2	3	4	5	6	7
19. Eu confio nos outros	1	2	3	4	5	6	7
20. Sou focado no grupo	1	2	3	4	5	6	7
21. Eu sou uma pessoa muito positiva	1	2	3	4	5	6	7
22. As pessoas me percebem como um treinador/orientador (coach)	1	2	3	4	5	6	7

23. Eu sou um líder nato	1	2	3	4	5	6	7
24. Outros consideram que tenho uma forma de pensar estratégica	1	2	3	4	5	6	7
25. Eu posso me tornar um líder de destaque em uma organização rentável	1	2	3	4	5	6	7
26. Eu tenho um bom entendimento do negócio	1	2	3	4	5	6	7
27. Sou alguém que assumo riscos	1	2	3	4	5	6	7
28. Sou aventureiro	1	2	3	4	5	6	7
29. Assumo riscos calculados	1	2	3	4	5	6	7
30. Sou muito orientado para o detalhe	1	2	3	4	5	6	7
31. Eu me esforço para ser muito preciso	1	2	3	4	5	6	7
32. Sou uma pessoa muito calma	1	2	3	4	5	6	7
33. Possuo um baixo nível de ansiedade	1	2	3	4	5	6	7

## Anexo II – Solicitação para autorização do estudo e aplicação do questionário



**ASSUNTO:** autorização para realização de inquérito com fins científicos.

Lisboa, 20 de abril de 2016.

Exmo. Senhor(a)

Encontro-me a realizar uma investigação no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pelo Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE), sobre a indústria da hotelaria. O objetivo da pesquisa é identificar se os valores individuais de um indivíduo, que pretende trabalhar na indústria da hotelaria, estão alinhados com a cultura organizacional da hospitalidade.

Para efeito, venho por este meio solicitar autorização para a realização da pesquisa na sua Escola, nomeadamente, através de questionários aos alunos do curso de Hotelaria (em que o preenchimento não deverá ultrapassar de 10 minutos). É importante salientar que o estudo destina-se exclusivamente a fins científicos. As informações são sigilosas e não será divulgado em nenhum momento o nome da instituição nem dos alunos que participaram.

Os benefícios desta investigação para as escolas de hotelaria reside na possibilidade de proporcionar informações quanto a formação que os alunos estão a receber e sobre o quanto ela contribui para a formação de valores individuais necessários aos profissionais desejados pela indústria da hotelaria.

A participação da sua Escola é fundamental para o sucesso desta pesquisa e para o avanço dos estudos sobre o segmento da hotelaria.

Para qualquer esclarecimento que considere oportuno não hesite em contactar.

Muito obrigada pela atenção.

Drielle de Santana Fonseca – Finalista mestrado Gestão de Recursos Humanos –  
INDEG/ISCTE Executive Education.

Raul Laureano – Professor Auxiliar do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

Adriana Fernandes – Investigadora do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.