



**Universidade de Aveiro**  
**Ano 2017**

Departamento de Economia, Gestão,  
Engenharia Industrial e Turismo

**Luís Manuel  
Mendes Correia**

**Articulação entre o sistema de emprego da hotelaria e o  
sistema de Ensino Superior Público em Gestão Hoteleira**





**Universidade de Aveiro**  
Ano 2017

Departamento de Economia, Gestão,  
Engenharia Industrial e Turismo

**Luís Manuel  
Mendes Correia**

**Articulação entre o sistema de emprego da hotelaria e o sistema de Ensino Superior Público em Gestão Hoteleira**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Turismo, realizada sob a orientação científica do Doutor Manuel António Brites Salgado, Professor Adjunto da Escola Superior de Turismo e Hotelaria do Instituto Politécnico da Guarda e Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro e do Doutor Carlos Manuel Martins da Costa, Professor Catedrático do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.

Apoio financeiro do Instituto Politécnico do Porto no âmbito do Programa de Formação Avançada de Docentes.



Dedico este trabalho à minha esposa, aos meus filhos e à minha família pelo incansável apoio.



## **o júri**

presidente

**Doutor Domingos Moreira Cardoso**  
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

## **Vogais**

**Doutora Ana Maria Alves Pedro Ferreira**  
Professora Associada da Universidade de Évora

**Doutora Zélia Maria de Jesus Breda**  
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

**Doutor Rui Augusto da Costa**  
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

**Doutor Manuel António Brites Salgado**  
Professor Adjunto do Instituto Politécnico da Guarda (orientador)

**Doutora Ana Filipa Fernandes Aguiar Brandão**  
Professora Adjunta Convidada do Instituto Politécnico do Porto



## agradecimentos

Este trabalho contou com vários apoios pessoais e institucionais, a quem gostaria de endereçar os meus sinceros agradecimentos:

Ao Doutor Manuel Salgado e ao Doutor Carlos Costa, meus orientadores científicos, pelo apoio, recomendações, sugestões e conselhos, exigência e compreensão demonstrada ao longo deste trabalho de investigação.

Ao Instituto Politécnico do Porto, na pessoa da Doutora Rosário Gamboa, Presidente da Instituição, pela bolsa concedida no âmbito do Programa de Formação Avançada de Docentes e pelo apoio, compreensão e incentivo.

À ESEIG e à ESHT P. Porto, na pessoa do Doutor Flávio Ferreira, Presidente da Instituição, pelo apoio concedido.

Aos colegas e funcionários da ESEIG e da ESHT P. Porto.

Aos meus colegas e professores do Programa Doutoral em Turismo, pelo são convívio e amizade criada entre todos.

Aos Amigos Mário Passos, Ricardo Queirós, Ana Pinheiro, à prima Cláudia, Susana Silva pela colaboração e constante incentivo.

As meus Amigos e irmãos e irmãs Carmelitas Descalços, particularmente ao Frei João Costa, Frei Joaquim Teixeira, Frei Alpoim Portugal e à comunidade do Convento de Avessadas e às Irmãs do Carmelo da Imaculada Conceição de Braga.

A todos os meus Amigos agradeço o apoio demonstrado.

A toda a família pelo incondicional apoio e incentivo.

Aos meus pais e irmãos, pelo permanente ânimo e apoio, que Deus vos abençoe.

À Célia, minha admirável, generosa e compreensiva esposa, e aos nossos filhos João e Gabriel, pela paciência, apoio permanente, incondicional, terno e carinhoso, que Deus nos abençoe e proteja.

“Quem a Deus tem, nada lhe falta!” (S. Teresa de Jesus).

Obrigado meu Deus, abençoai-nos.

Muito obrigado.



## palavras-chave

Hotelaria, turismo, desenvolvimento curricular, estágio, competências, empregabilidade e Ensino Superior.

## resumo

O turismo é um setor que, factualmente continua a crescer e se constitui, cada vez mais, como um dos principais motores do desenvolvimento económico e social de Portugal. O investimento progressivo em todo o setor do turismo incentiva também um considerável crescimento do alojamento turístico. Sendo a hotelaria uma das principais atividades turísticas, a qualidade do serviço depende de sobremaneira do fator humano, da sua qualificação, em particular dos conhecimentos e das competências do gestor hoteleiro, capaz de ser um fator diferenciador e promotor de experiências únicas.

Em 2005 começa a verificar-se uma profunda reforma no sistema do Ensino Superior nacional, com a implementação do Processo de Bolonha. No ano letivo 2012/13, a A3ES (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior) dá início a uma avaliação e acreditação de todos os ciclos de estudos em funcionamento nas áreas 811 – Hotelaria e Restauração e 812 – Turismo e Lazer. Constata-se um desencontro entre os conhecimentos e as competências adquiridas pelos diplomados e aqueles que são exigidos pelos empregadores. Ao mesmo tempo, verificava-se um aumento desorganizado dos cursos superiores na área do turismo, sem se ter em conta as objetivas necessidades do setor, particularmente as da hotelaria.

O estudo analisou, assim, o nível de articulação existente entre os grupos hoteleiros (GH) e as licenciaturas em Gestão Hoteleira do subsistema público (LGHP). Sendo a investigação em hotelaria ainda algo escassa, procurou-se enquadrá-la como uma atividade fundamental do turismo, destacando a sua natureza – a hospitalidade, as características do serviço hoteleiro e as tendências do turismo e da hotelaria; conhecer o funcionamento do sistema de emprego, em especial, o relacionamento dos GH com as LGHP; analisar a estrutura e objetivos dos currículos dessas licenciaturas, na criação de um perfil de competências promotoras da empregabilidade.

A metodologia adotada foi essencialmente qualitativa, através do método de estudo de casos múltiplos incorporado, do tipo descritivo. Os GH são o estudo de caso I e as LGHP são o estudo de caso II. As conclusões mostram que o Estágio é uma das principais fontes de recrutamento dos GH e formas de colaboração com as LGHP; que os currículos das LGHP estão desajustados da realidade e das necessidades dos GH, porque os cursos valorizam mais as competências técnicas em detrimento do desenvolvimento das competências comportamentais e de atitude. Estas e outras conclusões revelam que a articulação entre os GH e as LGHP ainda é muito ténue e pouco consistente. Ambos precisam de estimular uma relação simbiótica porque ganharão muito se melhorarem o nível de articulação entre si. O estudo demonstra a importância do desenvolvimento curricular e da existência de um modelo curricular próprio na área de estudos de Gestão Hoteleira, que permita a articulação entre os GH e as LGHP e o posicionamento no espaço curricular das IES, dos cursos, dos estudantes e dos diplomados.



**keywords**

Hospitality, tourism, curricular development, internship, competencies, employability; Higher Education.

**abstract**

It is a fact that tourism as an industry is growing and it is increasingly considered one of the main driving forces for the economic and social development in Portugal. In the last decades, the various investments in the various sectors of the Portuguese tourism industry provided also a tremendous growth in tourist accommodation. As hospitality is one of the main tourist activities, its service quality depends greatly on the human factor and its qualification; essentially on the hotel manager's knowledge and competences – a manager who is capable of making the difference and promoting unique experiences.

In 2005, there was a major reform in the Portuguese National Higher Education system due to the Bologna Process implementation. And, in the 2012/13 academic year, A3ES (Agency for Assessment and Accreditation of Higher Education) carried out an assessment and accreditation of all the degree programmes in the following areas – 811 Hotel and Restaurant management and 812 Tourism and Leisure. The assessment highlighted the divergence between the competences and knowledge acquired by the graduates and those demanded by the employers. Simultaneously, there was a disorganised rise of university programmes in the tourism field, without taking into account the needs of the industry, especially in hospitality management.

Thus, this study analysed the level of the existing articulation between the hotel chains (GH) operating in Portugal and hospitality management programmes offered by Portuguese Higher education institutions of the public subsystem. Since research in hospitality management in Portugal is still scarce, the aim has been to frame it as a vital activity in tourism, highlighting its nature - the hospitality, the characteristics of the hotel service and the tourism and hospitality management trends. It has been highly important to understand how the employment system works, especially the relationship between GH and LGHP (Licenciatura(s) in Hospitality Management - public subsystem), as well as analyse the structure and objectives of the curricula of higher education programmes, aiming for the promotion of employment.

The adopted methodology was essentially qualitative, through embedded multiple cases study. Case I represents GH, and case II represents LGHP. The results show that the internship is one of the main recruitment sources of GH and means of cooperation with LGHP. They also reveal that the curricula of LGHP are inadequate to the reality and needs of GH; and higher education hospitality management programmes overvalue technical competencies rather than the development of attitudes and behavioural competencies. These conclusions point out that the articulation between GH and LGHP is still very tenuous and inconsistent. Both need to stimulate a symbiotic relationship, as they will gain much more if they improve the articulation between them. The study shows the importance of curriculum development and the existence of a specific curriculum model in the area of hospitality Management studies, which allows the articulation between GH and LGHP and the placement of the higher education institutions, programmes, students and graduates in the curricular activity.



## Índice geral

Índice geral.....	i
Índice de figuras.....	vii
Índice de tabelas.....	ix
Glossário.....	xiii
Capítulo I – Introdução.....	1
1.1. Introdução.....	1
1.2. Contextualização e justificação do tema.....	1
1.3. Questão de investigação e objetivos.....	4
1.4. Resumo metodológico.....	4
1.5. Estrutura da tese.....	5
Capítulo II – Turismo e hotelaria.....	9
2.1. Introdução.....	9
2.2. Turismo.....	9
2.2.1. Definições conceptuais de turismo.....	13
2.2.2. Definições técnicas de turismo.....	17
2.2.3. Sistema das relações do turismo.....	18
2.2.3.1. Sistema turístico: procura e oferta.....	18
2.2.3.2. Inter-relações e abordagens do turismo.....	25
2.2.3.3. Multidisciplinabilidade do turismo.....	27
2.3. Hotelaria.....	31
2.3.1. Evolução da hotelaria.....	31
2.3.2. Conceito de hotelaria e de hospitalidade.....	34
2.3.3. Classificação e outras tipologias da indústria hoteleira em Portugal.....	45
2.3.4. Hotelaria: uma indústria de serviços.....	49
2.3.4.1. Características do serviço hoteleiro.....	51
2.3.5. Tendências emergentes da hotelaria e do turismo.....	53

2.4.	Conclusão .....	58
Capítulo III – Sistema de emprego da hotelaria .....		61
3.1.	Introdução .....	61
3.2.	Mercado de trabalho, de emprego e sistema de emprego do turismo e da hotelaria.....	61
3.2.1.	Caraterísticas do emprego no turismo e na hotelaria .....	64
3.3.	Grupos Hoteleiros.....	68
3.3.1.	Empresas hoteleiras independentes vs grupos hoteleiros .....	69
3.3.2.	Formas de exploração e internacionalização dos grupos hoteleiros .....	70
3.3.3.	Empresa hoteleira .....	74
3.3.4.	Gestão Hoteleira .....	80
3.3.4.1.	Recrutamento na hotelaria .....	86
3.4.	Gestor Hoteleiro .....	89
3.4.1.	Qualificação e competências profissionais.....	94
3.4.2.	Conceito de competência .....	96
3.4.2.1.	Competências de Gestão Hoteleira.....	103
3.5.	Conclusão .....	118
Capítulo IV – Sistema de Ensino Superior da hotelaria .....		123
4.1.	Introdução .....	123
4.2.	Organização do ensino superior em turismo e hotelaria em Portugal .....	123
4.2.1.	Processo de Bolonha em Portugal.....	125
4.2.2.	Ensino Superior em Turismo e Hotelaria .....	129
4.3.	Desenvolvimento e modelos curriculares em cursos superiores de Gestão Hotelaria .....	133
4.3.1.	Etapas do desenvolvimento curricular em cursos superiores em Gestão Hoteleira .....	133
4.3.1.1.	Justificação curricular em Gestão Hoteleira .....	137
4.3.1.2.	Planeamento curricular em Gestão Hoteleira .....	140
4.3.1.3.	Implementação curricular em Gestão Hoteleira .....	142
4.3.1.4.	Avaliação curricular em Gestão Hoteleira.....	145
4.3.2.	Modelos e abordagens curriculares de cursos superiores em Gestão Hoteleira.....	147

4.3.2.1.	O Espaço Curricular em cursos superiores de Gestão Hoteleira .....	148
4.3.2.2.	Abordagens curriculares em cursos superiores de Gestão Hoteleira.....	157
4.4.	Ensino superior e empregabilidade.....	164
4.5.	Conclusão.....	169
Capítulo V – Metodologia .....		173
5.1.	Introdução.....	173
5.2.	A investigação científica em Turismo.....	173
5.3.	As etapas do processo metodológico .....	177
5.3.1.	Identificar o problema de investigação .....	178
5.3.2.	Exploração: revisão crítica da literatura.....	181
5.3.3.	Modelo de análise: proposições, variáveis e conceitos.....	184
5.3.4.	Observação: métodos e técnicas de investigação.....	191
5.3.5.	Análise da informação e conclusões .....	204
5.4.	Avaliação da metodologia.....	206
5.5.	Conclusão.....	207
Capítulo VI – Estudo de caso I: Grupos Hoteleiros .....		209
6.1.	Introdução.....	209
6.2.	Hotelaria: atividade económica fundamental do turismo .....	210
6.2.1.	Enquadramento e natureza da hotelaria .....	210
6.2.2.	Caraterísticas do serviço hoteleiro.....	213
6.2.3.	Tendências emergentes da hotelaria e do turismo.....	214
6.3.	A relação dos Grupos Hoteleiros com as LGHP .....	216
6.3.1.	Caraterísticas do emprego na hotelaria.....	216
6.3.2.	Vantagens em trabalhar num Grupo Hoteleiro.....	221
6.3.3.	A gestão de recursos humanos nos Grupos Hoteleiros .....	224
6.3.3.1.	O recrutamento nos Grupos Hoteleiros.....	228
6.3.3.2.	A gestão de carreira nos Grupos Hoteleiros.....	236
6.3.4.	Formas de colaboração entre Grupos Hoteleiros e LGHP.....	243

6.3.5.	Competências de Gestão Hoteleira valorizadas pelos Grupos Hoteleiros .....	246
6.3.5.1.	O gestor hoteleiro .....	252
6.4.	Curricula das LGHP .....	254
6.4.1.	O Processo de Bolonha e a avaliação e acreditação das LGHP .....	254
6.4.2.	O Estágio curricular nas LGHP .....	256
6.4.3.	Potenciar a empregabilidade dos licenciados em Gestão Hoteleira.....	259
6.5.	Conclusão .....	261
Capítulo VII – Estudo de caso II: LGHP .....		271
7.1.	Introdução .....	271
7.2.	Hotelaria: atividade económica fundamental do turismo .....	272
7.2.1.	Enquadramento e natureza da hotelaria .....	272
7.2.2.	Caraterísticas do serviço hoteleiro .....	274
7.2.3.	Tendências emergentes da hotelaria e do turismo .....	275
7.3.	A relação dos Grupos hoteleiros com as LGHP .....	277
7.3.1.	Caraterísticas do emprego na hotelaria .....	277
7.3.2.	Vantagens em trabalhar num Grupo Hoteleiro.....	279
7.3.3.	A gestão de recursos humanos nos Grupos Hoteleiros .....	280
7.3.3.1.	O recrutamento nos Grupos Hoteleiros.....	281
7.3.3.2.	A gestão de carreira nos Grupos Hoteleiros.....	283
7.4.	Curricula das LGHP .....	284
7.4.1.	O Processo de Bolonha e a avaliação e acreditação das LGHP.....	285
7.4.2.	Abordagens formativas e curriculares das LGHP .....	292
7.4.2.1.	Enquadramento organizacional das LGHP na IES .....	292
7.4.2.2.	Desenvolvimento curricular.....	296
7.4.2.3.	Orientação curricular .....	298
7.4.2.4.	Áreas de Estudo e Áreas de Educação e Formação .....	300
7.4.2.5.	Unidades curriculares por Áreas de Educação e Formação .....	305
7.4.2.6.	Metodologias de ensino-aprendizagem e atividades curriculares e extracurriculares.....	318

7.4.2.7.	Saídas profissionais .....	322
7.4.2.8.	Reconhecimentos e certificações .....	323
7.4.2.9.	Mobilidade Erasmus .....	324
7.4.3.	Competências de Gestão Hoteleira .....	325
7.4.3.1.	Competências de gestão hoteleira das LGHP .....	326
7.4.3.2.	Competências de Gestão Hoteleira relevantes .....	327
7.4.4.	O estágio curricular em LGHP .....	331
7.4.5.	Potenciar a empregabilidade dos licenciados em Gestão Hoteleira .....	335
7.5.	Conclusão .....	340
Capítulo VIII – Análise e discussão dos resultados dos estudos de caso .....		351
8.1.	Introdução .....	351
8.2.	Hotelaria: atividade fundamental do turismo .....	352
8.2.1.	Enquadramento e natureza da hotelaria .....	352
8.2.2.	Caraterísticas do serviço hoteleiro .....	356
8.2.3.	Tendências emergentes da hotelaria e do turismo .....	361
8.3.	A relação dos Grupos Hoteleiros com as LGHP .....	369
8.3.1.	Caraterísticas do emprego na hotelaria .....	369
8.3.2.	Vantagens em trabalhar num Grupo Hoteleiro .....	376
8.3.3.	A gestão dos recursos humanos nos Grupos Hoteleiros .....	378
8.3.3.1.	Recrutamento nos Grupos Hoteleiros .....	381
8.3.3.2.	Gestão de carreira dos colaboradores nos Grupos Hoteleiros .....	386
8.3.4.	Formas de colaboração entre os Grupos Hoteleiros e as LGHP .....	389
8.3.5.	Competências de Gestão Hoteleira .....	393
8.3.5.1.	Competências técnicas .....	395
8.3.5.2.	Competências genéricas .....	408
8.3.5.3.	Competências comportamentais e de atitude .....	412
8.3.5.4.	O gestor hoteleiro .....	420
8.4.	O curricula das licenciaturas em Gestão Hoteleira .....	422

8.4.1.	O Processo de Bolonha e a avaliação e acreditação das LGHP .....	422
8.4.2.	Abordagens formativas e curriculares de LGHP .....	428
8.4.2.1.	Enquadramento organizacional das Licenciaturas em Gestão Hoteleira na IES .....	430
8.4.2.2.	Desenvolvimentos curricular .....	432
8.4.2.3.	Orientação curricular .....	436
8.4.2.4.	Áreas de Estudo e Áreas de Educação e Formação .....	438
8.4.2.5.	Unidades curriculares por Áreas de Educação e Formação .....	440
8.4.2.6.	Metodologias de ensino-aprendizagem e atividades curriculares e extracurriculares.....	455
8.4.2.7.	Saídas profissionais .....	458
8.4.2.8.	Reconhecimentos e certificações .....	462
8.4.2.9.	Mobilidade Erasmus .....	462
8.4.3.	Estágio curricular em LGHP .....	463
8.4.4.	Potenciar a empregabilidade dos licenciados em Gestão Hoteleira.....	469
Capítulo IX – Conclusão.....		491
9.1.	Introdução .....	491
9.2.	Principais conclusões.....	491
9.3.	Contributo do estudo .....	516
9.4.	Limitações e recomendações .....	520
9.5.	Recomendações para futuras investigações.....	521
Referências bibliográficas .....		523
Apêndice I – Guião de entrevistas exploratórias .....		539
Apêndice II – Guião de entrevistas aos GH (estudo de caso I).....		543
Apêndice III – Guião de entrevista aos responsáveis das LGHP (estudo de caso II).....		547

## Índice de figuras

FIGURA 1 - OCUPAÇÃO DO TEMPO DIÁRIO .....	10
FIGURA 2 - LAZER, RECREIO E TURISMO .....	11
FIGURA 3 - CLASSIFICAÇÃO DOS VIAJANTES .....	13
FIGURA 4 - O SISTEMA FUNCIONAL DO TURISMO DE GUNN .....	19
FIGURA 5 - SISTEMA TURÍSTICO DE LEIPER.....	20
FIGURA 6 - SISTEMA FUNCIONAL DO TURISMO DE CUNHA .....	21
FIGURA 7 - SISTUR: MODELO EMPÍRICO.....	22
FIGURA 8 - SISTEMA DE TURISMO DO PONTO DE VISTA DA OFERTA.....	23
FIGURA 9 - TIPOS DE PRODUTOS DA CONTA SATÉLITE DO TURISMO NA ÓTICA DA OFERTA .....	24
FIGURA 10 - O SISTEMA DE INTER-RELAÇÕES DO TURISMO .....	25
FIGURA 11- FORMAS DE ABORDAR O TURISMO.....	27
FIGURA 12- MODELO DE ESTUDOS DO TURISMO .....	30
FIGURA 13 - EVOLUÇÃO DOS MEIOS DE TRANSPORTE / MEIOS DE ALOJAMENTO / MÃO-DE-OBRA.....	34
FIGURA 14 - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	35
FIGURA 15 - O SERVIÇO HOTELEIRO E AS NECESSIDADES E OBJETIVOS DOS HÓSPEDES .....	36
FIGURA 16 - MODELO DA HOSPITALIDADE .....	37
FIGURA 17 - EQUAÇÃO DO SERVIÇO HOTELEIRO.....	50
FIGURA 18 - EXEMPLO DE UM GUIA DE PROCEDIMENTOS DE SERVIÇO NUM HOTEL.....	52
FIGURA 19 - QUADRO DO DESENVOLVIMENTO DO TURISMO PARA O FUTURO .....	57
FIGURA 20 - FORMAS DE EXPLORAÇÃO DE UH.....	74
FIGURA 21 - O SISTEMA DE FUNCIONAMENTO DE UM HOTEL .....	75
FIGURA 22 - OS DIFERENTES NÍVEIS HIERÁRQUICOS DE UMA ORGANIZAÇÃO.....	78
FIGURA 23 - ORGANOGRAMA COM PIRÂMIDE INVERTIDA .....	79
FIGURA 24 - PRINCÍPIOS BÁSICOS DAS ORGANIZAÇÕES .....	81
FIGURA 25 - PROCESSO DE GESTÃO.....	82
FIGURA 26 - RELAÇÕES DAS VARIÁVEIS BÁSICAS DA TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO.....	83
FIGURA 27 - AMBIENTES EXTERNO E INTERNO DA EMPRESA HOTELEIRA .....	84
FIGURA 28 – INTER-RELAÇÕES DOS SUBSISTEMAS DA EMPRESA HOTELEIRA .....	85
FIGURA 29 - HABILIDADES DO GESTOR EM CADA NÍVEL INSTITUCIONAL .....	90
FIGURA 30 - AS COMPETÊNCIAS COMO FONTE DE VALOR PARA A PESSOA E PARA A ORGANIZAÇÃO .....	100
FIGURA 31 - CONTEXTO ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIAS DE GESTÃO DE UM DIRETOR DE HOTEL E DE BARCO-HOTEL.....	109
FIGURA 32 - ORGANIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR PORTUGUÊS DE ACORDO COM OS PRINCÍPIOS DE BOLONHA .....	127
FIGURA 33 - FASES DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTOS CURRICULAR.....	136
FIGURA 34 - NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE DE <i>UN GRADO EN TURISMO</i> NAS ORGANIZAÇÕES TURÍSTICAS.....	139
FIGURA 35 - <i>KNOWING, ACTING AND BEING IN CURRICULA DESIGN</i> .....	149
FIGURA 36 - <i>THE PHILOSOPHIC PRACTITIONER EDUCATION</i> .....	151
FIGURA 37 - <i>THE TOURISM, HOSPITALITY AND EVENTS CURRICULUM SPACE</i> .....	153

FIGURA 38 - DIFERENTES POSICIONAMENTOS NO ESPAÇO CURRICULAR .....	156
FIGURA 39 - <i>CURRICULUM SPACE: COMPETENCE VS KNOWLEDGE</i> .....	157
FIGURA 40 - QUADRO CONCEPTUAL DO <i>TÍTULO DE GRADO EN TURISMO</i> .....	158
FIGURA 41 - ETAPAS DO PROCESSO METODOLÓGICO DO ESTUDO .....	177
FIGURA 42 - PRIMEIRA ETAPA: IDENTIFICAR UM PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO .....	179
FIGURA 43 - 2ª ETAPA – EXPLORAÇÃO: REVISÃO CRÍTICA DA LITERATURA.....	181
FIGURA 44 - MODELO DE ANÁLISE: PROPOSIÇÕES, VARIÁVEIS E CONCEITOS .....	184
FIGURA 45 - MODELO CONCEPTUAL .....	188
FIGURA 46 - 4ª ETAPA – OBSERVAÇÃO: MÉTODOS E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO .....	191
FIGURA 47 - 5ª ETAPA – ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES .....	204
FIGURA 48 - PROCESSO DA ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS.....	205
FIGURA 49 - MODELO CONCEPTUAL DOS GH.....	270
FIGURA 50 - MODELO CONCEPTUAL DO ESTUDO DE CASO DAS LGHP.....	350
FIGURA 51 - COMPOSIÇÃO DO SERVIÇO HOTELEIRO .....	357
FIGURA 52 - PIRÂMIDE DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS.....	408
FIGURA 53 - PIRÂMIDE DAS COMPETÊNCIAS GENÉRICAS.....	412
FIGURA 54 - PIRÂMIDE DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E ATITUDE.....	419
FIGURA 55 - TAREFAS PRINCIPAIS DO GESTOR HOTELEIRO MODERNO .....	420
FIGURA 56 - PAPEL DO CC .....	458
FIGURA 57 - ELEMENTOS INTERESSADOS NO ESTÁGIO.....	466
FIGURA 58 - COMPARAÇÃO DOS MODELOS CONCEPTUAIS DOS DOIS ESTUDOS DE CASO .....	488

## Índice de tabelas

TABELA 1 - EVOLUÇÃO DAS DEFINIÇÕES DE TURISMO NUMA PERSPETIVA HOLÍSTICA, SEGUNDO SILVA .....	15
TABELA 2 - A EVOLUÇÃO DAS DEFINIÇÕES ECONÓMICAS .....	16
TABELA 3 - LISTA DE PRODUTOS DE CONSUMO E DE ATIVIDADES CARACTERÍSTICAS DO TURISMO.....	24
TABELA 4 - PRINCIPAIS ÁREAS DE INTERDEPENDÊNCIA DO SISTEMA TURÍSTICO.....	26
TABELA 5- DISCIPLINAS RELACIONADAS COM O ESTUDO DO TURISMO.....	28
TABELA 6 - NECESSIDADES E OBJETIVOS DOS HÓSPEDES.....	36
TABELA 7- A ESTRUTURA DA INDÚSTRIA DA HOSPITALIDADE PROPOSTA POR SLATTERY.....	40
TABELA 8 - <i>HOSPITALITY FROM SERVICE TO EXPERIENCE</i> .....	41
TABELA 9 - TIPOLOGIAS DE UH.....	47
TABELA 10 - CATEGORIAS DE UH EM FUNÇÃO DO MODELO DE MASLOW.....	48
TABELA 11 - DIFERENÇAS ENTRE A PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS.....	49
TABELA 12 - CARATERÍSTICAS DA HOTELARIA, SEGUNDO MULLINS .....	51
TABELA 13 - CARATERÍSTICAS INERENTES DO TURISMO E DA HOTELARIA QUE AFETAM A GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DOS RH..	65
TABELA 14 - PROFISSÕES DO TURISMO REGULAMENTADAS .....	68
TABELA 15 - EXEMPLOS DE COMITÉS EXECUTIVOS OPERACIONAIS DE UM HOTEL .....	78
TABELA 16 - PRINCIPAIS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E OS SEUS ENFOQUES.....	80
TABELA 17 - OS DEZ PAPÉIS DO GESTOR, SEGUNDO MINTZBERG.....	91
TABELA 18 - QUALIFICAÇÕES DOS GESTORES HOTELEIROS E O TEMPO DE ACESSO AO CARGO DE DIRETOR GERAL.....	94
TABELA 19 - TRANSIÇÃO DA LÓGICA DO POSTO DE TRABALHO PARA A LÓGICA DA COMPETÊNCIA.....	95
TABELA 20 - COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL.....	101
TABELA 21 - DEZ COMPETÊNCIAS INDICADAS POR GESTORES HOTELEIROS E POR ESTUDANTES .....	109
TABELA 22 - COMPETÊNCIAS IMPORTANTES PARA OS FUTUROS GESTORES HOTELEIROS.....	110
TABELA 23 - COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DOS GESTORES DE TOPO DE HOTÉIS EM TAIWAN.....	111
TABELA 24 - COMPETÊNCIAS DO GESTOR HOTELEIRO ESTRUTURADAS EM TEMAS E ÁREAS COMPONENTES .....	112
TABELA 25 - RANKING DOS CRITÉRIOS DE SUCESSO NA GESTÃO HOTELEIRA .....	114
TABELA 26 - QUADRO NACIONAL DE QUALIFICAÇÕES .....	126
TABELA 27 - ÁREAS DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO.....	128
TABELA 28 - LGH NO SUBSISTEMA PÚBLICO (2012/13).....	132
TABELA 29 - LGH NO SUBSISTEMA PRIVADO (2012/13) .....	132
TABELA 30 - MÉTODOS PEDAGÓGICOS DE ENSINO EM TURISMO E HOTELARIA.....	144
TABELA 31 - OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS DO ESTUDO .....	180
TABELA 32 - PAINEL DE ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS.....	182
TABELA 33 - PROPOSIÇÕES DE INVESTIGAÇÃO E FONTES .....	185
TABELA 34 - ENQUADRAMENTO DOS OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS, PROPOSIÇÕES DE INVESTIGAÇÃO E VARIÁVEIS .....	187
TABELA 35 - DESCRIÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE CONCEPTUAL.....	188
TABELA 36 - CRITÉRIO DE SELEÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE DOS GRUPOS HOTELEIROS.....	194
TABELA 37 - GRUPOS HOTELEIROS QUE PARTICIPARAM NO ESTUDO DE CASO I.....	195

TABELA 38 - LICENCIATURAS EM GESTÃO HOTELEIRA DO SUBSISTEMA PÚBLICO QUE PARTICIPARAM NO ESTUDO DE CASO II.....	196
TABELA 39 - IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS NO ESTUDO DE CASO I .....	200
TABELA 40 - IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS NO ESTUDO DE CASO II.....	200
TABELA 41 - TABELA SÍNTESE INFORMATIVA .....	203
TABELA 42 - CARATERÍSTICAS DO SERVIÇO HOTELEIRO, SEGUNDO OS ENTREVISTADOS DOS GH.....	213
TABELA 43 - TENDÊNCIAS DA HOTELARIA E DO TURISMO, SEGUNDO OS ENTREVISTADOS DOS GH.....	215
TABELA 44 - FORMAS DE COLABORAÇÃO ENTRE GH E AS LGHP, SEGUNDO OS ENTREVISTADOS NOS GH .....	243
TABELA 45 - COMPETÊNCIAS DE GESTÃO HOTELEIRA SEGUNDO OS ENTREVISTADOS NOS GH.....	246
TABELA 46 - ARTICULAÇÃO DOS OBJETIVOS COM AS PROPOSIÇÕES, VARIÁVEIS, SECÇÕES E SUBSECÇÕES DO CAPÍTULO VI .....	262
TABELA 47 - CARATERÍSTICAS DO SERVIÇO HOTELEIRO, SEGUNDO OS CC DAS LGHP .....	274
TABELA 48 - TENDÊNCIAS DA HOTELARIA E DO TURISMO, SEGUNDO CC DAS LGHP .....	276
TABELA 49 - ACREDITAÇÃO E RECOMENDAÇÕES DA A3ES ÀS LGHP .....	292
TABELA 50 - CARATERIZAÇÃO DAS IES PÚBLICAS .....	293
TABELA 51 - ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL DAS LGHP NAS IES.....	294
TABELA 52 - FORMA DE ACESSO AO CARGO DE DIRETOR / COORDENADOR DE CURSO.....	294
TABELA 53 – ORIENTAÇÃO CURRICULAR DOS CURSOS.....	300
TABELA 54 - ÁREAS DE ESTUDO DAS LGHP .....	300
TABELA 55 – AEF DAS LGHP .....	301
TABELA 56 – AEF PRINCIPAIS E SECUNDÁRIAS DAS LGH, DO SUBSISTEMA PÚBLICO .....	303
TABELA 57 – ÁREAS CIENTÍFICAS ADOTADAS NA LICENCIATURA EM DIREÇÃO E GESTÃO HOTELEIRA – ESHTe .....	303
TABELA 58 – ÁREAS CIENTÍFICAS ALTERADAS NA LICENCIATURA EM DIREÇÃO E GESTÃO HOTELEIRA – ESHTe .....	304
TABELA 59 – UC DA AEF DE HR POR CURSO E ECTS .....	306
TABELA 60 – UC DAS AEF DE LÍNGUAS E LITERATURAS ESTRANGEIRAS POR CURSO E ECTS.....	308
TABELA 61 – UC DA AEF DE GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO POR CURSO E ECTS.....	310
TABELA 62 – UC DA AEF DE TURISMO E LAZER POR CURSO E ECTS .....	312
TABELA 63 – UC DA AEF DE CONTABILIDADE E FISCALIDADE POR CURSO E ECTS .....	312
TABELA 64 – UC DA AEF DE DIREITO POR CURSO E ECTS.....	313
TABELA 65 – UC DA AEF DE CIÊNCIAS SOCIAIS E DO COMPORTAMENTO POR CURSO E ECTS .....	314
TABELA 66 – UC DAS AEF DE INFORMÁTICA, INFORMÁTICA NA ÓTICA DO UTILIZADOR E DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO POR CURSO e ECTS .....	314
TABELA 67 – UC DA AEF DE MARKETING E PUBLICIDADE POR CURSO E ECTS .....	315
TABELA 68 – UC DA AE DE MATEMÁTICA E ESTATÍSTICA POR CURSO E ECTS.....	316
TABELA 69 – UC DA AEF DE ECONOMIA POR CURSO E ECTS .....	316
TABELA 70 – UC DA AEF DE SOCIOLOGIA E OUTROS ESTUDOS POR CURSO E ECTS.....	317
TABELA 71 – UC DAS AEF DE INDÚSTRIAS ALIMENTARES, CIÊNCIAS DA VIDA, HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO, SERVIÇOS DE SEGURANÇA, ENGENHARIA E TÉCNICAS AFINS E ARQUITETURA E CONSTRUÇÃO POR CURSO E ECTS .....	317
TABELA 72 - ATIVIDADES CURRICULARES E EXTRACURRICULARES REALIZADAS PELAS LGHP.....	320
TABELA 73 - SAÍDAS PROFISSIONAIS DAS LGH .....	322
TABELA 74 - RECONHECIMENTOS E/OU CERTIFICAÇÕES DAS LGHP .....	323

TABELA 75 – COMPETÊNCIAS E/OU ÁREAS DE COMPETÊNCIAS EM GESTÃO HOTELEIRA, NAS LGHP .....	327
TABELA 76 - COMPETÊNCIAS DE GESTÃO HOTELEIRA SEGUNDO OS CC DE LGHP .....	328
TABELA 77 - VANTAGENS DO ESTÁGIO CURRICULAR NAS LGHP, SEGUNDO OS CC .....	332
TABELA 78 - CURSOS COM ESTÁGIO CURRICULAR .....	333
TABELA 79 - ARTICULAÇÃO DOS OBJETIVOS COM AS PROPOSIÇÕES E AS SECÇÕES DO CAPÍTULO VI.....	340
TABELA 80 - ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL DA HOTELARIA, SEGUNDO OS DOIS ESTUDOS DE CASO .....	353
TABELA 81 - NATUREZA DA HOTELARIA SEGUNDO OS DOIS ESTUDOS DE CASO .....	354
TABELA 82 - TENDÊNCIAS NA DIMENSÃO DO TURISMO .....	362
TABELA 83 - TENDÊNCIAS NA DIMENSÃO DA OFERTA HOTELEIRA .....	363
TABELA 84 - TENDÊNCIAS NA DIMENSÃO DA GESTÃO DA RELAÇÃO COM O HÓSPEDE .....	365
TABELA 85 - TENDÊNCIAS NA DIMENSÃO DOS COLABORADORES .....	366
TABELA 86 - TENDÊNCIAS NA DIMENSÃO DA GESTÃO HOTELEIRA .....	366
TABELA 87 - TENDÊNCIAS NA DIMENSÃO DA DISTRIBUIÇÃO TURÍSTICA .....	367
TABELA 88 - TENDÊNCIAS NA DIMENSÃO SOBRE CARGOS E FUNÇÕES .....	367
TABELA 89 - CARATERÍSTICAS DO EMPREGO NA HOTELARIA COMUNS AOS ESTUDOS DE CASO I E II .....	370
TABELA 90 - CARATERÍSTICAS DO EMPREGO NA HOTELARIA DO ESTUDO DE CASO I DISTINTAS DO ESTUDO DE CASO II.....	373
TABELA 91 - CARATERÍSTICAS DO EMPREGO NA HOTELARIA DO ESTUDO DE CASO II DISTINTAS DO ESTUDO DE CASO I.....	375
TABELA 92 - VANTAGENS PARA OS COLABORADORES E DIPLOMADOS TRABALHAREM NUM GH COMUNS AOS ESTUDOS DE CASO I E II .....	377
TABELA 93 - VANTAGENS PARA COLABORADORES E DIPLOMADOS TRABALHAREM NUM GH DO ESTUDO DE CASO I DISTINTAS DO ESTUDO DE CASO II.....	378
TABELA 94 - VANTAGENS PARA COLABORADORES E DIPLOMADOS TRABALHAREM NUM GH DO ESTUDO DE CASO II DISTINTAS DO ESTUDO DE CASO I.....	378
TABELA 95 - FORMAS DE RECRUTAMENTO DOS GH, COMUNS AOS ESTUDOS DE CASO I E II.....	381
TABELA 96 - FORMAS DE RECRUTAMENTO DOS GH DO ESTUDO DE CASO I DISTINTAS DO ESTUDO DE CASO II .....	383
TABELA 97 - FORMAS DE RECRUTAMENTO DOS GH DO ESTUDO DE CASO II DISTINTAS DO ESTUDO DE CASO I .....	385
TABELA 98 - A GESTÃO DE CARREIRA DOS COLABORADORES NOS GH, COMUM AOS ESTUDOS DE CASO I E II .....	386
TABELA 99 - A GESTÃO DE CARREIRA DOS COLABORADORES NOS GH, DO ESTUDO DE CASO I DISTINTAS DO ESTUDO DE CASO II .....	389
TABELA 100 - COMPARAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ENTRE OS ESTUDOS DE CASO I E II .....	394
TABELA 101 - COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DOS ESTUDOS DE CASO I E II ORGANIZADAS EM SUBGRUPOS .....	396
TABELA 102 - COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DOS ESTUDOS DE CASO I E II, ORGANIZADA POR FREQUÊNCIA .....	405
TABELA 103 - COMPETÊNCIAS GENÉRICAS .....	409
TABELA 104 - COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E ATITUDE, COMUNS E DISTINTAS NOS DOIS ESTUDOS DE CASO .....	413
TABELA 105 - O PROCESSO DE BOLONHA: CONCLUSÕES COMUNS AOS DOIS ESTUDOS DE CASO .....	423
TABELA 106 - PROCESSO DE BOLONHA, SEGUNDO OS GH.....	424
TABELA 107 - PROCESSO DE BOLONHA, SEGUNDO OS CC DAS LGHP.....	425
TABELA 108 - FUNÇÕES DO CC DE LGHP .....	432
TABELA 109 - AEF DAS LGHP ATUALIZADA .....	452

TABELA 110 - UC POR AEF DE UMA LICENCIATURA EM GESTÃO HOTELEIRA.....	453
TABELA 111 - METODOLOGIAS DE ENSINO-APRENDIZAGEM MAIS UTILIZADAS NAS LGHP .....	455
TABELA 112 - O ESTÁGIO NAS LGHP: CONCLUSÕES COMUNS AOS DOIS ESTUDOS DE CASO .....	464
TABELA 113 - O ESTÁGIO NAS LGHP: CONCLUSÕES DO ESTUDO DE CASO I DISTINTAS DO ESTUDO DE CASO II.....	465
TABELA 114 - ESTÁGIO NAS LGH: CONCLUSÕES DO ESTUDO DE CASO II DISTINTAS DO ESTUDO DE CASO I.....	467
TABELA 115 - FORMAS DAS IES E DAS LGHP POTENCIAREM A EMPREGABILIDADE DOS SEUS ESTUDANTES E DIPLOMADOS: CONCLUSÕES COMUM AOS DOIS ESTUDOS DE CASO .....	469
TABELA 116 - FORMAS DAS IES E DOS CURSOS POTENCIAREM A EMPREGABILIDADE DOS SEUS ESTUDANTES E DIPLOMADOS: CONCLUSÕES DO ESTUDO DE CASO II DISTINTAS DO ESTUDO DE CASO I .....	472
TABELA 117 - ARTICULAÇÃO DOS OBJETIVOS COM AS PROPOSIÇÕES, AS VARIÁVEIS, AS SECÇÕES E SUBSECÇÕES DO CAPÍTULO VIII .....	474

## Glossário

A3ES:	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
AC:	Arquitetura e Construção
ADHP:	Associação de Diretores de Hotéis de Portugal
AE:	Área(s) de Estudo
AEF:	Área(s) de Educação e Formação
AHP:	Associação de Hotelaria de Portugal
ANECA:	<i>Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad Y Acreditación</i>
ANQEP:	Associação Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional
ASEH:	<i>Swiss Hotel Schools Association</i>
BTL:	Bolsa de Turismo de Lisboa
CAE:	Comissão de Avaliação Externa
CAS:	Ciências da Alimentação e da Saúde
CC:	Coordenador(es)/Diretor(es) de curso
CE:	Ciências Empresariais
CEDEFOP:	Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional
CEO:	Comités Executivos Operacionais
CF:	Contabilidade e Fiscalidade
CI:	Ciências Informáticas
CITE:	Classificação Internacional Tipo da Educação
CNAEF:	Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação
CNFTH:	Centro Nacional de Formação Turística e Hoteleira
CRM:	<i>Customer Relationship Management</i>
CSC:	Ciências Sociais e do Comportamento
CSGH:	Curso(s) superiores em Gestão Hoteleira
CSH:	Ciências Sociais e Humanas
CST:	Conta Satélite do Turismo
CTC:	Conselho Técnico-Científico
CV:	<i>Curriculum vitae</i>
CVida:	Ciências da Vida
D:	Direito
ECTS:	<i>European Credit Transfer and Accumulation System</i>
EEES:	Espaço Europeu do Ensino Superior
EQF:	<i>European Qualifications Framework</i>
ESEIG/IPP:	Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão/Instituto Politécnico do Porto

ESG/IPCB: Escola Superior de Gestão/Instituto Politécnico de Castelo Branco

ESGHT/UAlg: Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo/Universidade do Algarve

ESHTE: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Est.: Estatística

ESTH/IPG: Escola Superior de Turismo e Hotelaria/Instituto Politécnico da Guarda

ESTTM/IPLeiria: Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar/Instituto Politécnico de Leiria

ET: Engenharia e Técnica

ETA: Engenharia e Técnicas Afins

EUA: Estados Unidos da América

EUROSTAT: Gabinete de Estatística das Comunidades Europeias

FCT: Fundação para a Ciência e Tecnologia

FITUR: Feira Internacional de Turismo

FUC: Ficha da Unidade Curricular

G: Gestão

GA: Gestão e Administração

GDS: *Global Distribution Systems*

GH: Grupo Hoteleiro

HR: Hotelaria e Restauração

Hum.: Humanidades

IA: Indústrias Alimentares

IEFP: Instituto de Emprego e Formação Profissional

IES: Instituições de Ensino Superior

INE: Instituto Nacional de Estatística

Inf.: Informática

IOU: Informática na Ótica do Utilizador

ISCED: *International Standard Classification of Education*

IT: Indústrias Transformadoras

LE: Línguas Estrangeiras

LGH: Licenciatura(s) em Gestão Hoteleira

LGHP: Licenciatura(s) em Gestão Hoteleira Pública(s)

LLE: Línguas e Literaturas Estrangeiras

LLM: Línguas e Literaturas Maternas

M: Matemática

MCTES: Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

ME: Matemática e Estatística

MEC:	Ministério da Educação e Ciência
MP:	Marketing e Publicidade
NUTS:	Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos
OMT ou UNWTO:	Organização Mundial do Turismo
OTA:	<i>Online Travel Agency</i>
PB:	Processo de Bolonha
PPE:	<i>The Philosophic Practitioner Education</i>
PT:	Planeamento Turístico
QEQ:	Quadro Europeu de Qualificações
QNQ:	Quadro Nacional de Qualificações
RevPar:	<i>Revenue per available room</i>
RIETL:	Rede de Investigação e Ensino em Turismo da Lusofonia
RH:	Recursos Humanos
SHT:	Segurança e Higiene no Trabalho
SOE:	Sociologia e Outros Estudos
SP:	Serviços Pessoais
SS:	Serviço de Segurança
TIC:	Tecnologias de Informação e Comunicação
TedQual:	<i>Tourism Education Quality</i>
TL:	Turismo e Lazer
TTA:	Técnicas e Tecnologias de Aplicação
UC:	Unidade(s) Curricular(es)
UH:	Unidade(s) Hoteleira(s)
UNESCO:	<i>United Nations Educational Scientific and Cultural Organization</i>
UTC:	Unidade(s) Técnico-Científica(s)



# Capítulo I – Introdução

## 1.1. Introdução

Esta nossa investigação insere-se no âmbito da unidade curricular de tese do Programa Doutoral De Turismo do Departamento de Economia, Engenharia, Gestão e Turismo da Universidade de Aveiro, para a obtenção do grau de Doutor. Como pudemos verificar, na Introdução apresentamos uma visão geral do nosso estudo, começando pela contextualização e justificação (secção 1.2.), seguindo-se a apresentação da questão de investigação, os objetivos e a metodologia adotada (secção 1.3.), para, no final, se apresentar a estrutura da tese, descrevendo, de forma resumida, cada capítulo (secção1.4.).

## 1.2. Contextualização e justificação do tema

Nos últimos anos, o turismo, em Portugal, enquanto atividade económica, tem vindo factualmente a crescer em número de turistas. Em razão disso, converteu-se num dos principais motores de sustentabilidade e desenvolvimento económico do País. Naturalmente não surpreenderá que, pouco a pouco, tal se tenha tornado numa bandeira dos diferentes Governos.

É facilmente verificável que o investimento no setor do turismo induziu um considerável crescimento do número de unidades hoteleiras, quer no âmbito dos empreendimentos turísticos, quer em termos de alojamento local. As previsões ditam que tal crescimento deva continuar nos próximos anos.

A hotelaria é uma das mais importantes atividades turísticas, visto fornecer aos turistas durante o período da viagem turística serviços de alojamento, alimentação e bebidas, e uma variada gama de prestação de outros serviços complementares, que acabam por se revelar fundamentais para a fruição e o bem-estar do hóspede durante a sua estada.

A qualidade do serviço hoteleiro — tendo em conta as suas características — depende em muito do fator humano, cuja ação é fundamental na prestação, satisfação e fidelização dos hóspedes. Deve-se, portanto, creditar aos colaboradores a potencialidade de se instaurarem como fator diferenciador, capaz de produzir na consciência do hóspede a certeza da vivência de uma experiência única, revigorante e transfiguradora.

Convirá, no entanto, para o nosso estudo, distinguir as potencialidades dos grupos hoteleiros das potencialidades das empresas hoteleiras independentes. Os grupos hoteleiros face às empresas hoteleiras independentes geram maiores e mais elevadas expetativas no âmbito da perceção e da desejabilidade da qualidade do serviço hoteleiro e do profissionalismo e atitude dos seus colaboradores, do conforto e fruição

da envolvente e do design proporcionável. Este plus de valor resulta naturalmente das virtualidades da dimensão dos grupos hoteleiros que lhes confere maior índice de poder comercial, de posicionamento e notoriedade do valor (da, ou) das suas marcas hoteleiras e da localização das suas unidades. Por estas razões, entendemos que a nossa investigação devesse abordar os grupos hoteleiros no âmbito do sistema de emprego na hotelaria, por ser este sector um elemento fulcral do turismo, tendo em vista o crescimento do número de unidades hoteleiras (UH) e o aumento da necessidade de colaboradores licenciados em gestão hoteleira.

Tal questão é bem premente. Repare-se: os primeiros cursos no âmbito do Ensino Superior em Turismo surgiram apenas em 1986, com a criação de três Bacharelatos em instituições privadas (ISNP, ISLA e ISAI); enquanto, no subsistema público só no ano letivo de 1988/89, a Universidade de Aveiro criou a licenciatura em Gestão e Planeamento em Turismo.

Por sua vez, no âmbito da formação em Gestão Hoteleira, o Instituto Politécnico Internacional, uma instituição privada, abriu no ano letivo 1989/90 a licenciatura em Gestão Turística e Hoteleira; e só no ano letivo de 1991/92 é que as instituições públicas abriram os primeiros dois bacharelatos — um na Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve (ESGHT/UAlg.), e o outro na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE). Desde então, até ao ano letivo 2014/15, abriram no subsistema público, mais quatro licenciaturas em Gestão Hoteleira (LGH). São hoje, portanto, seis. Por fim, recentemente, apenas em 2010/11, é que surgiu o primeiro mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico de Leiria (ESTTM/IPLeiria).

O ano de 2005 é um ano charneira no sistema de ensino em Portugal, por se ter verificado nesse ano, com a implementação do Processo de Bolonha em Portugal, uma profunda reforma no sistema de Ensino Superior, que passou a estar organizado em três ciclos. O primeiro confere o grau de licenciado, o segundo de mestre e o terceiro de doutor. Com esta reforma as Universidades passam a ter cursos do primeiro, segundo e terceiro ciclos; enquanto que os Politécnicos apenas têm o primeiro e segundo ciclos. Entre vários objetivos, pretendeu-se a criação de um espaço europeu de Ensino Superior com graus comparáveis; com planos de estudos organizados com base no sistema europeu de transferência e acumulação de créditos (ECTS); e com novas metodologias de ensino-aprendizagem mais ativas, visando o desenvolvimento de competências que facilitem a rápida inserção no mercado de emprego. No ano letivo 2012/13 deu-se início à avaliação e acreditação das licenciaturas das áreas 811 – Hotelaria e Restauração, e 812 – Turismo e Lazer, pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), cujos resultados será importante conhecer.

A implementação do Processo de Bolonha focou-se na empregabilidade, razão pela qual esta passou a ter maior relevância no contexto do Ensino Superior. Assim, nos últimos anos, tem-se verificado um grande esforço por procurar alinhar as políticas nacionais com as europeias, recorrendo a diferentes programas de promoção da empregabilidade, como sejam: i) definição de instrumentos que facilitem e promovam a empregabilidade das pessoas, especialmente dos jovens diplomados; ii) maior acuidade na perscrutação das necessidades de competências do futuro; iii) melhoria da ligação entre o sistema educativo e o sistema de emprego; iv) oferta de melhores cursos ao nível do Ensino Superior, com vista a apoiar a inserção no sistema de emprego; e v) valorização do capital humano ao nível das competências e das qualificações.

Tenha-se em vista que este acerto nas políticas é consequência da leitura do desencontro entre as competências alcançadas pelos diplomados e as qualificações exigidas pelos empregadores; e ainda, segundo dados de abril de 2013, do elevado nível de desemprego na Europa (26,5 milhões), na Zona Euro (19,3%), e em Portugal (17,6%, principalmente entre os jovens dos 15 aos 24 anos). Paradoxalmente verificava-se a existência de milhões de vagas de empregos por preencher!

Simultaneamente verifica-se que devido ao irrenunciável fenómeno da globalização se registou um aumento da competitividade e do desenvolvimento da tecnologia no contexto das empresas hoteleiras, neste caso particular os grupos hoteleiros, em virtude do qual estas começam a exigir aos seus colaboradores, para além das competências técnicas e das genéricas, um conjunto de competências ao nível do saber ser e estar, isto é, do domínio comportamental e da atitude na execução do serviço hoteleiro. Verificando-se esta mudança, constata-se, também, uma desarticulação entre as Instituições do Ensino Superior com cursos de Turismo e de Hotelaria e as empresas de turismo e da hotelaria. Tal ficou a dever-se ao aumento desordenado dos cursos superiores na área do Turismo sem que se tivesse em conta as necessidades do setor. Neste sentido, a nosso ver, as Instituições do Ensino Superior não se podem alhear dos desafios atuais do sistema de emprego, com características de globalidade, principalmente através da oferta de cursos superiores que preparem os seus estudantes com conhecimentos e competências adequados às necessidades das empresas hoteleiras para fomentarem a empregabilidade dos seus diplomados.

A investigação na área do Ensino Superior em Turismo e Hotelaria, em Portugal, é por demais escassa. Verificámos apenas a existência dos estudos de Salgado (Costa et al., 2015; Salgado, 2007; Salgado, Costa, Lemos, & Correia, 2014; Salgado et al., 2013) no âmbito da “Educação e Organização Curricular em Turismo no Ensino Superior Português”, e de Eurico (2011) sobre o “Ensino Superior em Turismo: satisfação e empregabilidade”. No entanto, alguns estudos referindo-se, de uma forma geral e não específica à hotelaria e ao turismo, declaram já a necessidade de se incentivar uma maior colaboração e

articulação entre as empresas e as Instituições de Ensino Superior/cursos superiores. Contudo, apesar da declaração de boas intenções, na revisão da literatura não encontramos nenhum estudo que abordasse tais formas de articulação entre os grupos hoteleiros e as licenciaturas em Gestão Hoteleira do subsistema público, em Portugal.

### 1.3. Questão de investigação e objetivos

O presente estudo inicia-se com a seguinte questão de investigação: **como é que os grupos hoteleiros se articulam com as licenciaturas em Gestão Hoteleira do subsistema público?** De seguida, de forma a orientar e guiar a investigação, foram estabelecidos os seguintes objetivos gerais e, posteriormente os específicos (Tabela 31) que correspondem a proposições (Tabela 34):

- i. Enquadrar a hotelaria como uma atividade fundamental do turismo;
- ii. Conhecer o funcionamento do sistema de emprego da hotelaria, em especial o relacionamento dos grupos hoteleiros com as licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público;
- iii. Analisar a importância do *curriculum* das licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público, na criação de um perfil de competências que promovam a empregabilidade.

No âmbito do primeiro objetivo pretende-se enquadrar a hotelaria com uma das principais atividades económicas do turismo e conhecer a sua natureza, bem como especificar as características do serviço hoteleiro e identificar as tendências emergentes da hotelaria e do turismo.

No segundo objetivo pretende-se caracterizar o emprego na hotelaria; identificar as vantagens para os colaboradores e diplomados trabalharem num grupo hoteleiro face a uma empresa hoteleira independente; conhecer a forma como os GH, em Portugal, fazem a gestão dos seus recursos humanos, especialmente ao nível do recrutamento e da gestão de carreira; Descrever as formas de colaboração entre os GH e as LGHP e, por fim, identificar as principais competências de gestão hoteleira que os GH valorizam.

No terceiro objetivo pretende-se avaliar a implementação do Processo de Bolonha e da avaliação e acreditação das LGHP; caracterizar as abordagens formativas e curriculares das LGHP; identificar as competências de gestão hoteleira que as LGHP desenvolvem nos seus estudantes e aquelas que os coordenadores de curso consideram relevantes; verificar a importância do estágio curricular no curriculum das LGHP; e descrever a forma como as LGHP podem potenciar a empregabilidade dos seus diplomados.

### 1.4. Resumo metodológico

Após a definição dos objetivos, permitiu-nos identificar as proposições, as variáveis e a população do estudo. A questão de investigação orientou o estudo para uma metodologia qualitativa apoiada no método

de estudo de casos de caráter descritivo. A metodologia seguida teve seis etapas (Figura 41) num processo de interação circular, dinâmico e não estanque.

Na questão de investigação foram identificados dois estudos de caso. O estudo de caso I são os grupos hoteleiros e as unidades de análise identificadas, tendo em conta o Atlas da Hotelaria 2015 – 10ª edição da *Deloitte*. Do total de quinze grupos hoteleiros a operar em Portugal foram identificados os cinco maiores grupos hoteleiros com mais de 500 quartos em cada NUT II; que, no total de quinze, participaram doze dos maiores grupos hoteleiros em Portugal. O estudo de caso II refere-se às licenciaturas em Gestão Hoteleira do subsistema público e as unidades de análise, foram as seis existentes atualmente. Neste sentido, é um estudo de caso incorporado de casos múltiplos.

Foram utilizados várias fontes de evidências, entre as quais destacámos as entrevistas semiestruturadas. Na etapa de exploração as entrevistas foram feitas a diversas personalidades relacionadas com a área da Hotelaria e do Ensino Superior em Hotelaria e Turismo. Na etapa da observação, no estudo de caso I, em cada grupo hoteleiro, foi entrevistado um elemento da administração ou da direção responsável pela comunicação e a relação com as licenciaturas em Gestão Hoteleira do subsistema público ou alguém nomeado por cada grupo hoteleiro. Por sua vez, no estudo de caso II, em cada licenciatura em Gestão Hoteleira foi entrevistado o responsável do curso, e/ou subdirector/subcoordenador, e/ou Presidente/Diretor da Instituição de Ensino Superior. Para além disto, a nossa investigação analisou também informação variada publicada nos *websites* dos grupos hoteleiros e das licenciaturas em Gestão Hoteleira, bem como outros documentos e registos relacionados com estas instituições.

A análise das evidências recolhidas foi realizada, principalmente através da análise de conteúdo, usando o *software* NVivo 10, tendo sempre como base os objetivos, as proposições e as variáveis. No capítulo V, descrevemos de forma mais detalhada a metodologia adotada. Ao nível da gestão das referências bibliográficas utilizamos o *software* Zotero (“Zotero | Home,” n.d.) com o estilo de citação das normas APA 6ª edição. Mantiveram-se algumas palavras estrangeiras devido à dificuldade de tradução, em manter o mesmo significado no contexto e outras porque são de uso comum no dia-a-dia.

### **1.5. Estrutura da tese**

O nosso estudo está organizado em nove capítulos, que podem dividir-se em cinco partes. A primeira é constituída pelo capítulo I — introdução ao estudo de forma resumida, que começa por contextualizar e justificar a escolha do tema de investigação (secção 1.2.), depois apresentámos os principais passos da metodologia adotada (secção 1.3.), e, por fim, expomos um breve resumo da estrutura do trabalho com a explicação do que se pode encontrar em cada capítulo.

A segunda parte é constituída pelos capítulos II, III e IV, que constituem a revisão da literatura. O capítulo II faz o enquadramento do estudo tendo como base a hotelaria no âmbito do turismo, e é constituído por duas partes: a primeira, relacionada com o Turismo, começa por apresentar as definições conceptuais e técnicas de Turismo e depois as suas relações, tendo em conta a identificação e as relações dos elementos (procura e a oferta) do sistema turístico, as inter-relações e abordagens e a multidisciplinidade do Turismo. Esta parte serviu para demonstrar o papel e a importância da hotelaria como uma atividade essencial e determinante do turismo. A segunda parte foi relacionada com a hotelaria. Começámos por apresentar a forma como a indústria hoteleira tem evoluído; depois clarificámos o conceito de hotelaria e de hospitalidade para se perceber a sua natureza. De seguida, enquadrámos a indústria hoteleira em Portugal, tendo em conta a sua classificação em diversas tipologias de empreendimentos turísticos e de alojamento local, bem como identificamos várias tipologias da indústria hoteleira, para, deste modo, identificarmos os elementos constituintes da hotelaria e que serão objeto de estudo. Posteriormente apresentámos a hotelaria como uma indústria de serviços, identificando diversas características do serviço hoteleiro e, por fim, as tendências emergentes da hotelaria.

A terceira parte é constituída pelo capítulo V que descreve e explica o processo metodológico adotado neste estudo. Começamos por enquadrar este estudo do ponto de vista científico e a investigação científica em Turismo. De seguida, apresentamos as várias etapas do processo metodológico seguido, começando por identificar a questão de investigação, explicar o método como foi realizada a revisão crítica da literatura; apresentamos o modelo de análise com a identificação das proposições e das variáveis, definindo os conceitos e as questões, descrever os métodos e as técnicas de investigação adotadas e, por fim, a forma como foi feita análise das informações e a conclusão. Terminamos esta parte com uma avaliação crítica acerca da metodologia seguida neste estudo. Esta parte atua como um elo de ligação e de operacionalização entre a segunda parte e a quarta parte, que é constituída pelos capítulos VI, VII e VIII.

No capítulo VI descrevemos os resultados do estudo de caso I na ótica dos grupos hoteleiros. O capítulo está dividido em três partes. Na primeira fazemos o enquadramento da Hotelaria como uma atividade económica fundamental do turismo, começando por enquadrar e explicar a natureza da hotelaria, para, de seguida, destacarmos as características do serviço hoteleiro e, por fim, indicar algumas tendências emergentes da hotelaria e do turismo. Na segunda parte, procuramos conhecer o funcionamento do sistema de emprego na hotelaria, especialmente o relacionamento entre os grupos hoteleiros e as licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público: identificamos, em primeiro lugar, as características do emprego na hotelaria, as vantagens dos diplomados trabalharem nos grupos hoteleiros face às empresas hoteleiras independentes, e descrevermos a forma como os grupos hoteleiros fazem a gestão

das pessoas, tendo em conta a forma o método de recrutamento e de gestão de carreira dos seus colaboradores. De seguida, analisamos as formas de colaboração entre os grupos hoteleiros e as licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público, para, por fim, identificarmos as competências de gestão hoteleira que os grupos hoteleiros mais valorizam e mais necessitam e ainda o perfil e funções do gestor hoteleiro. Na terceira parte, descrevemos a forma como os grupos hoteleiros analisam o *curriculum* das licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público. Começamos por verificar a sua opinião acerca da implementação do Processo de Bolonha e da avaliação e acreditação das licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público, da importância do estágio curricular e o modo como os cursos podem potenciar a empregabilidade dos seus diplomados.

No capítulo VII descrevemos os resultados do estudo de caso II na ótica dos responsáveis das licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público, que, tal como no anterior, está dividido em três partes. Na primeira fazemos o enquadramento da hotelaria como uma atividade económica essencial do turismo, começando por enquadrar e explicar a natureza da Hotelaria, para depois enumerar as características do serviço hoteleiro; e, no fim, evidenciamos algumas tendências emergentes da hotelaria e do turismo. Na segunda parte, procuramos conhecer o funcionamento do sistema de emprego na hotelaria, tendo em conta o relacionamento dos grupos hoteleiros com as licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público. Começamos por enumerar algumas características do emprego na hotelaria e as vantagens dos diplomados trabalharem nos grupos hoteleiros face às empresas hoteleiras independentes. De seguida, descrevemos a forma como os grupos hoteleiros efetuam a gestão dos colaboradores na ótica dos cursos, especialmente ao nível do recrutamento e da gestão de carreira dos seus colaboradores.

Na terceira parte, analisamos o *curriculum* das licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público. Primeiro descrevemos a forma como os responsáveis dos cursos interpretam a implementação do Processo de Bolonha e a avaliação e acreditação dos cursos. De seguida, apresentamos as abordagens formativas e curriculares das licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público, tendo em conta o enquadramento organizacional dos cursos na Instituição de Ensino Superior, o desenvolvimento curricular, a orientação curricular, as áreas de estudo e as áreas de educação e formação dos cursos, as unidades curriculares por área de educação e formação, as metodologias de ensino-aprendizagem e as atividades curriculares e extracurriculares, as saídas profissionais que os cursos anunciam, os reconhecimentos e certificações que os cursos têm e acerca da mobilidade Erasmus nos cursos. Posteriormente, descrevemos as competências de gestão hoteleira, tendo em conta aquelas que cursos promovem e as que os responsáveis pelos cursos consideram relevantes. Por fim, apresentamos a opinião dos responsáveis dos cursos acerca da relevância do estágio curricular e a forma como entendem que podem potenciar a empregabilidade dos seus estudantes e diplomados.

No capítulo VIII procedemos à análise e interpretação dos resultados dos dois estudos de caso, identificando os que são comuns e distintos, comparando com a revisão da literatura e procurando explicar o significado dos resultados. O capítulo está dividido em três partes, tal como os capítulos VI e VII. Na primeira parte, procedemos ao enquadramento da hotelaria como uma atividade fundamental do turismo, começando por enquadrar e explicar a natureza da Hotelaria, especificando as características do serviço hoteleiro e identificando as tendências emergentes da hotelaria e do turismo. Na segunda parte, analisamos a forma como funciona o sistema de emprego da hotelaria, especialmente a forma como os grupos hoteleiros se relacionam com as licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público. Começamos por caracterizar o emprego na hotelaria e apresentamos as vantagens dos diplomados trabalharem num grupo hoteleiros. De seguida, analisamos o modo como os grupos hoteleiros gerem os colaboradores, tendo em conta a maneira como realizam o recrutamento e a gestão de carreira dos seus colaboradores. A seguir descrevemos as formas de colaboração entre grupos hoteleiros e licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público, e identificamos as competências de gestão hoteleira, especialmente as técnicas, as genéricas e as comportamentais e de atitude, e, por fim, o perfil e as funções do gestor hoteleiro.

A quinta parte é constituída pelo capítulo IX, referente à conclusão deste estudo, onde apresenta as principais conclusões, os contributos e as limitações deste estudo e apresenta um conjunto de recomendações para futuras investigações na área da hotelaria e turismo.

## **Capítulo II – Turismo e hotelaria**

### **2.1. Introdução**

Este capítulo inicia a contextualização teórica sobre a hotelaria, que se constitui como uma das principais áreas do turismo, pelo que, no âmbito da presente pesquisa, se torna essencial compreender a relação entre estes objetos de estudo. Esta relação articula-se com a pergunta de partida e o objetivo geral de investigação 1 – Enquadrar a hotelaria como uma atividade fundamental do turismo. Constrói-se uma reflexão epistemológica para obter um conhecimento teórico de base, mais específico, sobre a hotelaria. Assim, apresentamos e discutimos sobre os principais conceitos em torno destas áreas com o intuito de permitir compreender a sua natureza e relação interdependente.

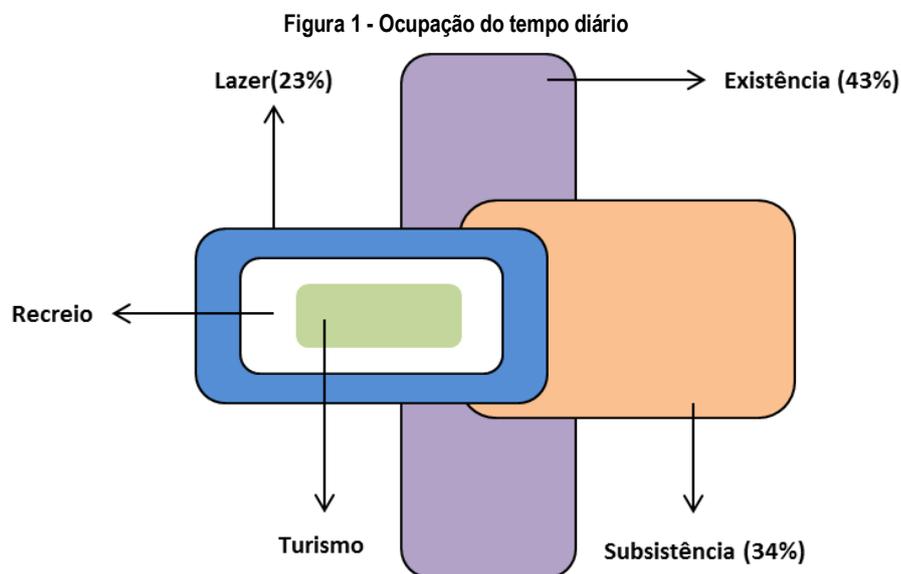
Na primeira parte explicamos os conceitos de lazer, recreio, turismo, viajante, visitante, turista, excursionista, o turismo na perspetiva técnica e conceptual, os elementos do sistema turístico, e o seu carácter e abordagem multidisciplinar. Na segunda parte apresentamos vários factos para interpretar a evolução da hotelaria, os conceitos de hotelaria e de hospitalidade, a classificação legal e tipologias da indústria hoteleira em Portugal, o conceito de serviço hoteleiro e as suas características e, por fim, as tendências da hotelaria. A análise conceptual é baseada em autores provenientes de várias disciplinas e nos seus trabalhos científicos, pois interessa ter uma perspetiva holística e orgânica, porque nenhuma disciplina científica tem uma definição definitiva, sobretudo no âmbito das Ciências Sociais (Salgado, 2007).

O turismo concretiza-se pelo ato de viajar e pela conseqüente necessidade de alojamento e alimentação, como forma de satisfazer duas necessidades fisiológicas (primárias) do ser humano: dormir e comer! Neste capítulo procuramos demonstrar que o alojamento e a alimentação, entre várias atividades do turismo, são determinantes para a consumação do ato turístico. A forma como a hotelaria tem evoluído ao longo dos anos é relevante para compreendermos o seu conceito e a sua associação à hospitalidade, que se reflete nas características do serviço hoteleiro, tendo também em conta a classificação e tipologia de cada unidade hoteleira (UH). A necessidade de conhecer as tendências da hotelaria advém da importância de previsão de futuras necessidades de competências em gestão hoteleira com vista a assegurar o seu sucesso.

### **2.2. Turismo**

Para se entender o conceito de turismo é necessário contextualiza-lo no âmbito da gestão/ocupação que cada pessoa faz do tempo livre. De acordo com Costa (1996) podemos dividir o tempo diário em três contextos: Existência (43%); Subsistência (34%) e Lazer (23%), conforme se observa na Figura 1. Deste modo, numa perspetiva orgânica, as atividades de lazer ocorrem depois de satisfeitas as necessidades de subsistência (comer e dormir) e do tempo de trabalho. Numa perspetiva holística, apesar de enquadrados

em diferentes âmbitos, existe interceção entre os três conceitos, destacando-se a interdependência entre o lazer, o recreio e o turismo. O turismo surge, assim, como uma das várias atividades de recreio, ou seja, uma forma de ocupar o tempo livre.

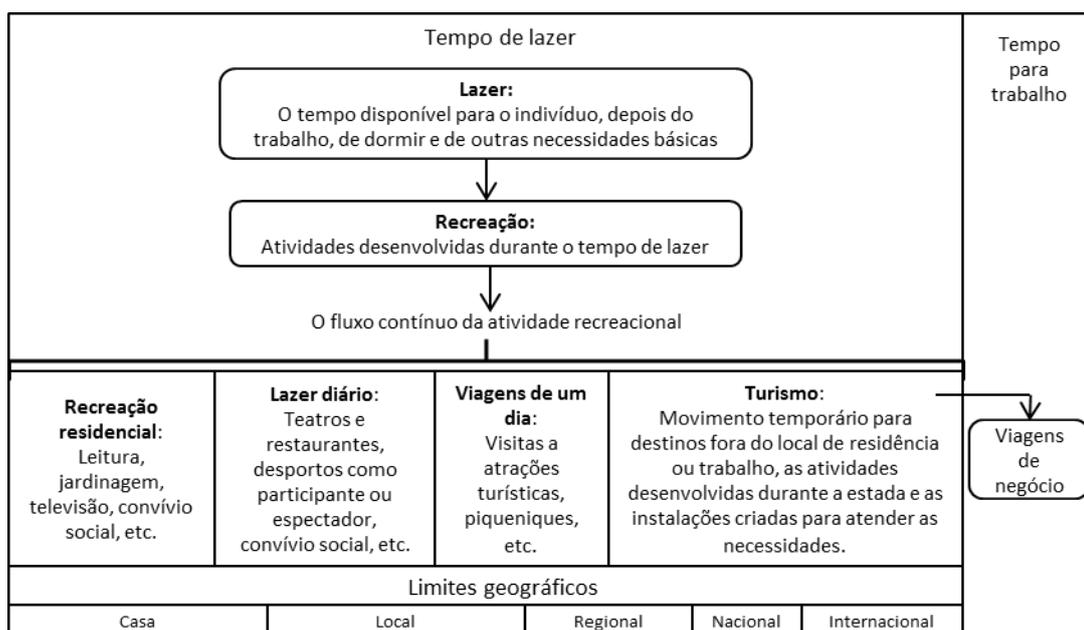


Fonte: Costa (1996)

Cooper et al. (2002, p. 44) referem ser “um erro considerar o turismo de forma isolada das outras atividades, porque a maior parte das suas atividades ocorrem no tempo de lazer”. Neste sentido, referindo o sistema de Boniface e Cooper (Figura 2), considera-se “o lazer como uma medida combinada de tempo e de atitude mental para criar períodos de tempo em que as outras atividades são mínimas. Recreio como uma atividade desenvolvida durante o tempo de lazer, como por exemplo o turismo, o qual envolve, pelo menos, uma estada de uma noite”.

Os modelos de Costa e de Boniface e Cooper indicam que o turismo ocorre no tempo após as obrigações laborais, mas diferenciam-se no espaço em que se desenvolvem (Salgado, 2007). Para Santos (2008, p. 8), o modelo de Boniface e Cooper, ao evidenciar o aspeto geográfico, “o lazer ganha significado (...) quando se conjugam em diferentes escalas e tempos. Isto quer dizer, que a geografia permite revelar a importância dos lazeres, tanto quando a abordagem é efetuada através das relações entre os espaços e as pessoas (lugares), como quando o é através das relações entre diferentes tempos de vida ou das relações com espaços de apropriação que conjugam acessibilidades e distâncias de grande diversidade”. Neste sentido, refere que o turismo não se pode afastar das atividades de recreio, porque “a qualidade do turismo depende, de forma significativa da qualidade dos serviços de lazer que são oferecidos e não apenas dos equipamentos existentes ou dos serviços diretamente ligados ao turismo” (Santos, 2008).

Figura 2 - Lazer, Recreio e turismo



Fonte: Boniface e Cooper (2002)

Uma vez estabelecidos estes conceitos e a forma como se podem ocupar os tempos livres, torna-se fundamental definir o conceito de viajante, visitante, turista e excursionista, com o intuito de identificar os tipos de participantes no turismo.

O Homem é um ser que desde sempre se deslocou de um lado para outro, pelos mais diversos motivos. Várias expressões foram usadas para designar aqueles que se deslocavam, tais como hóspede, viandante, viajante ou forasteiro. Os ingleses, a partir do século XVII, após terminarem a sua educação, faziam uma viagem pela Europa, a *Grand Tour*, como complemento da sua formação, (Boyer, 2000, citado em Cunha, 2003). Os que participavam nesta viagem designavam-se por *Tourists*, aquele que viajava por prazer ou desejo de aumento de conhecimentos, com exceção de motivos profissionais, de saúde e de religião, e a atividade por Tourism (Cunha, 2003).

Em 1953, a Comissão de Estatísticas das Nações Unidas, por razões estatísticas e económicas, apresentou o conceito de 'visitante internacional' e, mais tarde, em 1963, em Roma, a Conferência das Nações Unidas sobre o Turismo e as Viagens Internacionais adotou os seguintes termos (Cunha, 2003): visitante (toda a pessoa que se desloca de um país diferente daquele em que possui residência habitual, por qualquer razão que não seja a de aí exercer uma profissão remunerada); turista (visitante que permanece pelo menos 24h no país visitado, por motivos de lazer – repouso, férias, saúde, estudo, religião e desporto e negócios, família, missões e reuniões); e excursionista (visitante temporário que permanece menos de 24h no país visitado (incluindo viajantes de cruzeiro).

Esta abordagem apresenta algumas lacunas porque se refere apenas às viagens que ocorrem de um país para outro (viagens internacionais) e não tem em atenção as que decorrem no interior do país de residência da pessoa (viagens nacionais). Desde então até aos dias de hoje, verificou-se uma evolução do conceito associado às pessoas que se deslocam de um local para outro.

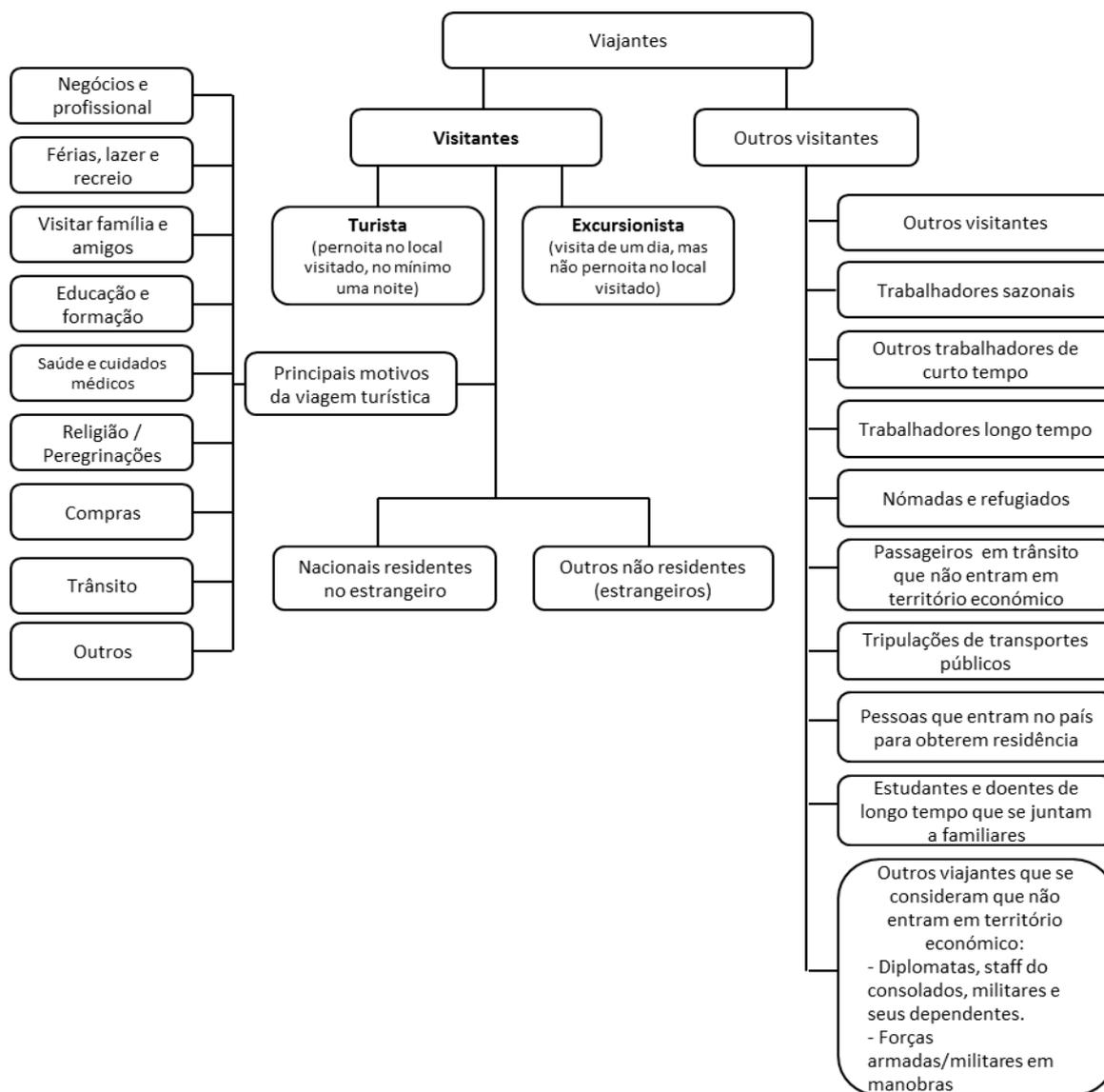
Em fevereiro de 2008, na 39ª reunião da Comissão de Estatística da ONU, foram revistos e ajustados os conceitos e definições acerca desta temática, dos quais destacamos os seguintes, que podem ser vistos na Figura 3 (UNWTO, 2008):

- i. O ato de viajar é uma atividade dos viajantes, que é qualquer indivíduo que se desloca de um lugar para outro por qualquer propósito ou duração;
- ii. Faz a distinção entre viagem e visita. A viagem é um conjunto de visitas a diferentes lugares, enquanto a visita turística refere-se a uma estada num ou vários lugares visitados;
- iii. Uma viagem turística é aquela que leva um viajante a deslocar-se da sua residência habitual por um período de tempo inferior a um ano, qualquer que seja o propósito (negócios, lazer ou fins pessoais);
- iv. Exclui das viagens turísticas, o viajante que é contratado por uma entidade residente no país visitado e que recebe uma compensação monetária pelo trabalho desenvolvido, exceto se for uma compensação ocasional;
- v. O visitante é um viajante que participa numa visita turística.
- vi. O turista é o visitante que pernoita, pelo menos uma noite, no local visitado.
- vii. O excursionista é um visitante que não pernoita no local visitado, ou seja, vai e vem no mesmo dia.

Nesta nova abordagem a Organização Mundial do Turismo (OMT/UNWTO), faz a distinção entre viagem e visita turística, identifica o visitante como aquele que faz uma viagem turística e separa os viajantes que recebem uma remuneração 'obrigatória' pelo trabalho desenvolvido no país ou lugar visitado, daqueles que recebem apenas de forma ocasional e passam a ser considerados visitantes.

Após definidas as pessoas que originam as atividades turísticas, passamos a interpretar o conceito de turismo sobre o qual, de acordo com a natureza e os objetivos, podemos encontrar definições mais conceptuais ou mais técnicas.

Figura 3 - Classificação dos viajantes



Fonte: UNWTO (2008)

### 2.2.1. Definições conceptuais de turismo

A discussão do conceito de turismo não tem sido consensual ao longo dos tempos, como demonstram várias teses de doutoramento e artigos científicos, que elencam o historial da evolução do conceito, devido ao facto do turismo ser uma atividade multidimensional e multifacetada (Cooper et al., 2002).

Robinson et al., (2013) referem que, até 1950, apenas alguns políticos e académicos começaram a reconhecer a emergência do turismo. Até 1970, apesar da investigação ser ainda escassa, destacam-se alguns académicos das áreas da Geografia, Sociologia, História e de outras. Neste sentido, Salgado (2007, p. 108) refere que, segundo *Fúster* e a OMT, a investigação na área do turismo e o interesse por parte dos

académicos, começa a despoletar, entre as duas Grandes Guerras Mundiais, destacando-se alguns economistas na Alemanha (Universidade de Berlim), Suíça, França e Reino Unido e os professores suíços, Kurt Krapf e Walter Hunziker, da Universidade de Berna. Nas definições apresentadas por estes académicos, o turismo é “um ganho de espaço por pessoas que afluem a um sítio onde não possuem um lugar fixo de residência” ou um “movimento temporário de pessoas que abandonam temporariamente o lugar da sua residência permanente”, ou então, um “conjunto de viagens”, ou ainda o “tráfego de pessoas que se afastam do seu habitat temporariamente, por motivos relacionados com o espírito, o corpo, a profissão, comerciais, satisfazer as suas necessidades vitais e de cultura ou outros desejos”. Deste modo, destacam-se algumas imprecisões quanto à delimitação do conceito de viagem turística e aos vários motivos da deslocação, levando-nos a crer que, tendo em conta a época, esta definição é mais direcionada para as pessoas de classe alta (social e economicamente), aquelas que tinham condições para viajar.

Neste sentido, a definição e a delimitação do conceito de turismo, ao longo do tempo, foi uma tarefa difícil entre os investigadores. De acordo com Silva (2009, p. 55) devido à “multiplicidade das definições de turismo é um facto incontornável, e se a diferença de opiniões entre os vários investigadores espelha a complexidade e a amplitude do fenómeno, também ajuda a compreender porque é que muitos autores concedem primazia à observação dos seus aspetos parciais ou das suas incidências isoladas”. Daí que seja a partir dos finais da década de oitenta e de noventa do séc. XX, que o turismo começa a ganhar maior legitimidade enquanto área de investigação em algumas universidades, fazendo parte do currículo de alguns cursos (Sociologia, Geografia, Gestão e Economia), bem como o aparecimento de Departamentos de Turismo nas Universidades e Politécnicos e Escolas de Turismo (Robinson et al., 2013).

Desde o segundo quartel do século XX, segundo Costa (2005, p. 282), o turismo “foi sempre e exclusivamente definido pelo lado da procura”, tendo em conta as definições apresentadas pelos académicos mais reputados nesta área do conhecimento, tal como Mathieson and Wall (1982) que definem o turismo como “o movimento de pessoas para fora das suas áreas habituais de residência habitual por períodos não inferiores a vinte e quatro horas, bem como os impactos que essas mesmas pessoas geram a nível das áreas-destino”.

Robinson et al. (2013) veem o turismo como uma forma de viagem, uma estada temporária fora do seu ambiente habitual e a utilização de serviços que suportam a viagem, tais como transporte, alojamento, alimentação e bebidas, operadores turísticos e agências de viagem, atrações, convenções/seminários/conferências e reuniões. Consideram, ainda, que o turismo “inclui não só as viagens de lazer, mas também as viagens para reuniões e negócios pessoais, casamentos, reuniões/encontro de famílias, educação, religião, saúde e visitar amigos”. Assim, o turismo não é uma

indústria, mas um conjunto de várias indústrias. Numa perspetiva holística, ou seja, numa visão mais sistémica e abrangente, Silva (2009) resume num quadro a evolução das definições de turismo (Tabela 1):

**Tabela 1 - Evolução das definições de turismo numa perspetiva holística, segundo Silva**

Hunziker e Krapf (1942)	Consideram o turismo como a "(...) suma de fenómenos y relaciones que surgen de los viajes y de las estancias de los no residentes, en tanto en cuanto no están ligados a una residencia permanente ni a una actividad remunerada".
Burkart e Medlik (1981)	Outro conceito de definição do turismo ao introduzirem as deslocações curtas e temporais que efetuam os indivíduos para fora do lugar de residência ou de trabalho, além da consideração de todas as atividades realizadas nos destinos. As deslocações por motivos de negócios passam a ser igualmente contempladas nesta abordagem.
Mathieson e Wall (1982)	Definem o turismo como " (...) el movimiento temporal de la gente, por períodos inferiores a un año, a destinos fuera del lugar de residencia y trabajo, las actividades emprendidas durante la estancia, y las facilidades creadas para satisfacer las necesidades de los turistas".
Gilbert (in Kirdar, 1997: 31)	Sugere que as definições de turismo podem ser baseadas em três abordagens: o lado social (do ponto de vista humanístico e das atividades e impactos dos turistas), em termos epistemológicos (como disciplina académica relacionada com um determinado domínio de estudo) e na visão do económico (podem ser calculados os resultados enquanto setor de atividade económica).
Jafari (2005)	"O turismo é o estudo do homem longe de seu local de residência, da indústria que satisfaz as suas necessidades, e dos impactos que ambos, ele e a indústria, geram sobre os ambientes físico, económico e sociocultural da área recetora".
Gilbert (in Cala, Urbano e Fernández, 2006)	Concebe o turismo como uma parcela do tempo de recreio que implica viajar para destinos pouco conhecidos, por um período limitado, com o objetivo de satisfazer uma necessidade de consumo para uma única atividade ou para uma combinação de atividades.
Cunha (2006)	" (...) O turismo abrange as deslocações das pessoas, quaisquer que sejam as suas motivações, que deem origem a consumos, durante a sua deslocação e permanência temporária fora do seu ambiente habitual, de valor superior ao rendimento que, eventualmente, auferam em locais visitados (ponto de vista da procura); o turismo pode ser encarado como todo o conjunto de lugares, organizações, empresas, profissões e relações que se combinam para satisfazer as necessidades decorrentes das viagens temporárias (ponto de vista da oferta)".
Hunt e Layne (in Matias, 2007, 29)	O turismo "(...) singularly describe the activity of people taking trips away from home and the industry which has developed in response to this activity".
Graburn (in Matias, 2007, 29)	Refere-se ao turismo como "(...) the sacred journey in western culture – a time of great expectations and disappointments and a way to define what it means to live a life".
Shames e Glover (in Matias, 2007, 29)	Entendem que "(...) service experience of tourism is a social experience, and as such involves human interaction whose nature or for is determined by the culture or cultures of the interacting individuals".

Fonte: Silva (2009)

Apesar dos vários esforços na procura da definição de turismo, Beni (Silva, 2009) indica uma grande controvérsia em termos de enquadramento económico e refere que há autores que o classificam como uma indústria ou fenómeno social e económico, ou setor ou atividade económica. Contudo, Silva (2009, p. 51) observa que Beni é muito claro acerca desta matéria, porque considera que o que acontece no turismo "é uma agregação de valores aos diferenciais turísticos naturais e culturais e não uma transformação tangível e concreta da matéria-prima original". Neste sentido, Silva (2009) apresenta na Tabela 2 uma sistematização dos principais contributos e convergências ao nível das definições económicas.

**Tabela 2 - A evolução das definições económicas**

Schullem (1910)	“ (...) A soma das operações, principalmente de natureza económica, que estão diretamente relacionadas com a entrada, permanência e deslocação de estrangeiros para dentro e para fora de um país, cidade ou região”.
Lanquar (1974)	“ (...) O turismo trata-se de um conjunto de atividades que têm por objetivo a exploração das riquezas turísticas bem como a transformação dos RH, do capital e das matérias-primas em serviços e produtos”.
Departamento Australiano de Turismo e Recreação (1975)	(...) O turismo é uma importante indústria nacionalmente identificável. Compreende um amplo corte transversal de atividades componentes, incluindo a provisão de transporte, alojamento, recreação, alimentação e serviços afins. (Beni, 2004; 36).
McIntosh (1977)	“ (...) A ciência, a arte e a atividade de atrair e transportar visitantes, Alojamento e cortesmente satisfazer suas necessidades e desejos”.
Palomo (1991)	“ (...) O turismo é uma atividade económica porque as deslocações são atos que compreendem gastos e receitas, sendo que, por outro lado, a geração de riqueza por meio de um processo produtivo é clara e tipicamente uma atividade económica”.
Middleton (1994)	“ (...) A economia do turismo é a soma de componentes tangíveis e intangíveis, baseados em uma série de atividades no destino, que é percebida pelos visitantes como uma experiência e tem determinado preço”.
Sessa (1995)	“ (...) O turismo é uma atividade industrial real porque nele existe um processo de transformação de matérias-primas para a elaboração de produtos que são comercializados e consumidos no mercado”.
Kotler (1999)	“ (...) A indústria do turismo é, sem dúvida, a atividade económica que conduz ao desenvolvimento, porque o intercâmbio social, cultural e a distribuição de renda decorrente de gastos pulverizados na economia pelos turistas somados ao seu elevado multiplicador de renda são os elementos marcantes desta atividade”.

Fonte: Silva (2009)

Este quadro revela uma crescente delimitação dos elementos que fazem parte do conceito do ponto de vista económico. No entanto, Riley e Ladkin (2002) referem que, apesar de algumas décadas de investigação na área do turismo, ainda existem algumas dúvidas quanto à delimitação e inclusão do que faz ou não parte do turismo, porque o turismo nem sempre é reconhecido como uma indústria; tem ligações fortes e diversas inter-relações com outros setores; a utilização turística é mista entre turistas e a população local; há uma economia informal; tradicionalmente é dominado pela hotelaria; denota alguma escassez de estatísticas ou dificuldade em as obter; e há diferentes interpretações entre os países acerca do que constitui uma viagem turística.

No entanto, Smith (1989, citado em Costa, 1996) apesar de reconhecer que o turismo encerra na sua génese uma movimentação de pessoas, apresenta uma definição de turismo, do ponto de vista económico, mais agregadora ao considerar que é “composto por um agregado de negócios que direta ou indiretamente fornecem bens e serviços que suportam as atividades de lazer e negócio realizadas pelas pessoas fora dos seus locais habituais de residência habitual”. Existem dois níveis de bens e serviços fornecidos: i) na sua totalidade para os turistas (linhas aéreas, hotéis, alguns restaurantes, operadores turísticos, agências de viagens); ii) para a atividade do turismo e para atividades não turísticas (restaurantes, táxis, supermercados, atividades utilizadas pelos locais e turistas). Esta definição pelo lado da oferta, segundo Costa (2005), fez com que a OMT considerasse que esta é uma das melhores formas de se delimitar,

quantificar e focalizar o objeto, objetivos e inter-relações que acontecem no sistema social e económico do turismo. De seguida vamos abordar as definições técnicas de turismo.

### **2.2.2. Definições técnicas de turismo**

Na perspetiva das definições mais técnicas, destacamos o papel da UNWTO (2010) que considera o turismo como um “fenómeno social, cultural, económico relacionado com o movimento de pessoas para locais fora do seu espaço de residência habitual, sendo o prazer a sua razão principal”. No entanto, apresenta novas classificações acerca dos motivos das viagens turísticas, fazendo a distinção entre pessoais (férias, lazer e recreação, visitar amigos e familiares; educação e formação; saúde e cuidados médicos; religião/peregrinações; compras, trânsito, outras) e de negócios e profissionais. O turismo passa a ser um subconjunto da viagem, que associada a diferentes formas de turismo podem ser classificadas de acordo com diversos critérios: motivo principal; tipos de produtos turísticos; duração da viagem e da visita turística; origem e destino; meios de transporte; tipos de alojamento.

Para além de referir a importância dos impactos sobre a economia, o meio ambiente natural e construído, a população dos lugares visitados e os próprios visitantes, destacam-se várias ‘novidades’. Por exemplo, as residências de férias deixam de fazer parte do ambiente habitual e os passageiros em trânsito são considerados visitantes, exceto aqueles que não entram no território legal e económico. As viagens que são necessárias realizar antes ou depois da viagem turística, são consideradas turismo interno e faz referência às viagens de grupo e às despesas que são pagas em conjunto. Distingue, também, o que é Turismo interior, Nacional e Internaciona. O primeiro é constituído pelo Turismo doméstico, do qual fazem parte as atividades do visitante residente no país de referência, como parte de uma viagem turística em território nacional ou parte de uma viagem turística para o exterior do país, e o Turismo recetor (*Inbound*) que inclui as atividades de um visitante não residente no país de referência numa viagem turística para fora do seu país de residência habitual (turismo recetor). O segundo é constituído pelo Turismo doméstico e pelo Turismo emissor (*Outbound*) que compreende as atividades de um visitante residente fora do país de referência, seja como parte de uma viagem para fora ou dentro do seu país de residência habitual. O terceiro é constituído pelo Turismo recetor (*Inbound*) e pelo Turismo emissor (*Outbound*). Do ponto de vista estatístico, define os conceitos básicos de economia de referência e território económico do país de referência; de residência (o país de referência e o local de residência habitual dentro de um país); de cidadania e de nacionalidade; do ambiente habitual do viajante; das viagens e das visitas turísticas; do turismo e ser contratado por uma entidade residente no local visitado.

Como meio de uniformizar a medição e quantificar economicamente o turismo, foi criada a Conta Satélite do Turismo (CST), que é o padrão internacional sobre estatísticas do turismo, e que tem sido desenvolvido

de forma a apresentar os dados económicos relativos ao turismo, num quadro interno e externo consistente com os restantes sistemas estatísticos através da sua ligação ao Sistema de Contas Nacionais (UNWTO, 2008). Neste sentido, a CST é a estrutura conceptual que faz a reconciliação dos dados turísticos relativos à oferta e à procura, contemplando um âmbito mais alargado da procura turística, que inclui o consumo turístico e a formação bruta de capital fixo. Nesta revisão, a OMT procurou ir ao encontro de algumas lacunas que resultaram do desenvolvimento do turismo como atividade económica, nos últimos anos. Reflete um amadurecimento desta área de estudo (Turismo), em resultado do desenvolvimento e do aumento da investigação, do número de publicações e de conferências científicas, bem como do número de mestres e de doutores nesta área.

As várias definições apresentadas indicam diversas organizações e pessoas envolvidas no turismo, usualmente referidas como *stakeholders* (Robinson et al., 2013): turistas, comunidades locais; autoridades locais; instituições de ensino; organizadores de atrações; eventos e animação; industria hoteleira; DMO's (*Destination management organizations*); organizações não governamentais; grupos de pressão/*lobby*.

Para conhecermos e apreendermos o significado do turismo (Cunha, 2003) torna-se necessário “o conhecimento do conjunto das relações que cria, porque estamos perante uma teia complexa de dependências e conexões”, sendo necessário uma “abordagem integrada da atividade turística (...) através de uma visão sistémica”. Neste sentido, é fundamental adotar uma visão sistémica, que será abordada na secção seguinte.

### **2.2.3. Sistema das relações do turismo**

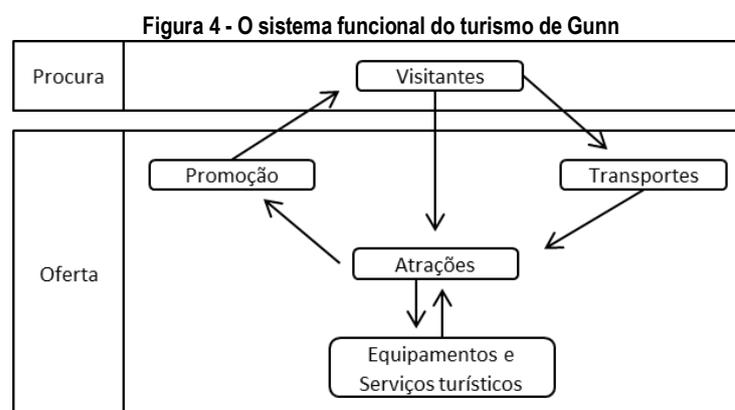
Depois de termos discutido o conceito de turismo, sob os pontos de vista conceptual e técnico, vamos analisá-lo no âmbito da teoria dos sistemas, para identificar os elementos que fazem parte do sistema turístico, verificar as inter-relações que estabelece com diversas atividades e relações humanas e as diversas perspetivas como ele é estudado.

#### **2.2.3.1. Sistema turístico: procura e oferta**

A noção de sistema é utilizada em várias áreas disciplinares (Biologia, Ciências Sociais, Gestão, ...) e define-se como um conjunto de elementos que interagem para atingir um determinado fim, de acordo com um plano, procedimentos, doutrinas, ideias ou princípios, de forma organizada, de tal modo que a modificação de um elemento provoca alterações num ou em vários. O sistema atinge os seus objetivos de forma eficaz quando os seus elementos estiverem organizados e coordenados. Os sistemas podem ser fechados, quando o objeto não regista nenhuma ação (não há entradas – *inputs*, nem saídas – *outputs*), ou abertos, quando o objeto é influenciado pelo exterior, verificando-se fluxos de entradas e saídas de energia,

que assegura a sua preservação (Beni, 1997, 2004; Cunha & Abrantes, 2013). Assim, constatamos que vários investigadores (Beni, 1997, 2004; Cunha, 2003; Cunha & Abrantes, 2013; Gunn, 1979, 1988; Gunn & Var, 2002; Leiper, 1979, 1990, 2004; Wall & Mathieson, 2006), depois de estudarem e delimitarem o turismo, apresentam diferentes abordagens ao sistema do turismo, de acordo com a sua área de formação, contribuindo também para o desenvolvimento do Turismo como área de estudo (Salgado, 2007)).

Um dos investigadores pioneiros na aplicação da noção de sistema ao turismo foi Gunn (1979, 1988; Gunn & Var, 2002), que apresenta o sistema funcional do turismo (Figura 4) como o centro do desenvolvimento da atividade turística, que é composto por dois blocos interligados: a procura e a oferta. Do lado da procura, identifica o turista, elemento que gera os fluxos de visitantes, que deve ser motivado para viajar e reunido em grupos com características similares (demográficas; geográficas; psicográficas e comportamentais). Do lado da oferta reúne todos os produtos e serviços que devem ir ao encontro das necessidades dos visitantes e que são controlados pelas políticas e ações de três setores: empresas privadas; organizações sem fins lucrativos; e as entidades governamentais. Do ponto de vista do planeamento, a oferta é composta por cinco elementos (atrações; transportes; serviços turísticos; informação; e promoção) que interagem entre si e que a simples alteração de um deles implica uma mudança nos outros (Gunn & Var, 2002).

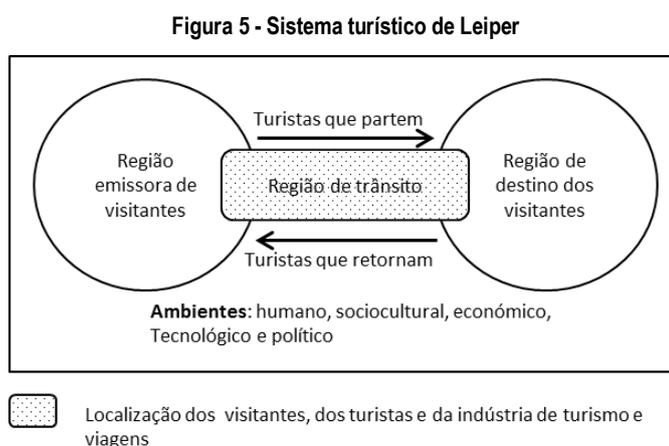


Fonte: Gunn (1979, 1988), Gunn e Var (2002)

O sistema de turismo apresentado por Leiper (1979, 1990, 2004) compreende a viagem e a estadia temporária de pessoas para fora dos seus locais de residência habitual por uma ou mais noites, exceto as viagens com o objetivo de obter remuneração nas regiões de trânsito e de destino. O sistema é composto pelo Turista (pessoas que viajam); Região emissora (local de origem dos visitantes, onde começa e termina a viagem); Região de trânsito (local de passagem dos visitantes desde a origem até ao destino, que pode ser visitado durante uma paragem da viagem); Região de destino (local de destino da viagem onde se localizam as atrações a visitar e onde ocorrem as principais atividades turísticas durante a viagem); e a

Indústria turística (empresas e organizações envolvidas na oferta do produto turístico: agências de viagens e operadores turísticos, empresas de transporte, alojamento, restauração, animação, etc.).

Estes elementos encontram-se conectados ao nível funcional e espacial. Sendo um sistema aberto, cada um dos elementos deste sistema interage com vários ambientes, como o humano, sociocultural, económico, tecnológico, físico, político e legal, não só para produzir e vender o produto turístico, mas também em termos de transações e impacto (Figura 5).

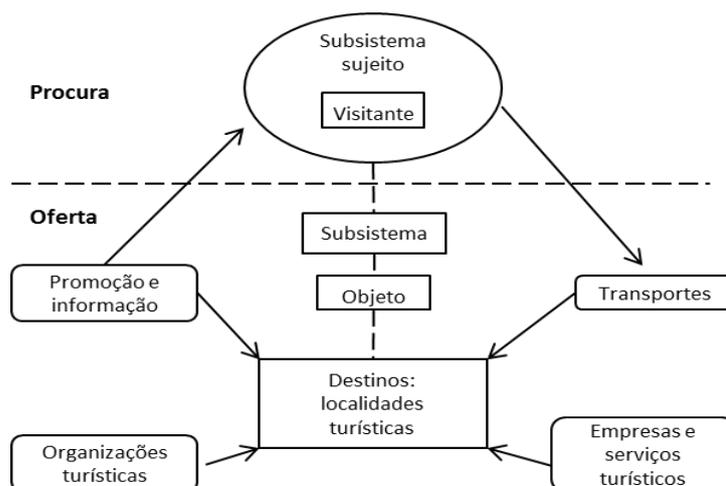


**Fonte:** Leiper (1990)

Cooper et al. (2002) refere que o modelo de Leiper, tem aplicabilidade geral, é simples, tem capacidade de incorporar visões interdisciplinares ao turismo, pode ser usado em qualquer nível de generalização, é um modelo flexível que permite a incorporação de formas diferentes de turismo, ao mesmo tempo que demonstra os seus elementos comuns e que todos os elementos estão relacionados e interagem.

Cunha (2003) apresenta um modelo parecido ao de Leiper, onde o turismo se apresenta como um sistema, mais propriamente como “um conjunto de elementos que estabelecem conexões interdependentes entre si de carácter funcional e espacial como sejam as zonas de proveniência dos visitantes (emissoras), as zonas de destino (recetoras), as rotas de trânsito e todas as atividades que produzem os bens e serviços turísticos (atividade turística)”. O equilíbrio do sistema funcional do turismo (Figura 6) depende do funcionamento dos respetivos componentes (zona emissoras, zonas recetoras e zonas de trânsito), que assenta na procura e na oferta.

Figura 6 - Sistema funcional do turismo de Cunha



Fonte: Cunha (2003) e Cunha e Abrantes (2013)

A procura turística é constituída pelo sujeito (visitante) do sistema, que tem origem no subsistema que são as zonas emissoras, onde existe um conjunto de instituições cujo objetivo é influenciar e controlar o envio de visitantes (agências de viagens, organismos de informação turística, empresas de transporte). Por outro lado, a oferta é constituída pelo subsistema objeto, do qual fazem parte os centros recetores (os destinos), os meios de deslocação (os transportes), as entidades produtoras de bens e serviços turísticos (alojamento, alimentação, animação), as entidades que garantem os mecanismos de funcionamento e a administração (serviços do Estado, autarquias, organismos públicos locais e associações profissionais) e os meios que influenciam e orientam os visitantes (a promoção e a informação).

Para conhecer melhor o funcionamento da atividade turística, Beni (1997, 2004) desenvolveu a Teoria Geral dos Sistemas o Sistema de Turismo – SISTUR, porque refere, por um lado, a “atividade do turismo surge em razão da existência prévia do fenómeno turístico, que é um processo cuja ocorrência exige a interação simultânea de vários sistemas que se somam para levar ao efeito final” e, por outro, sendo o turismo “o resultado do somatório de recursos naturais do meio ambiente, culturais, sociais e económicos, tem um campo de estudo superabrangente, complexíssimo e pluricausal”.

O SISTUR procura abranger todas as dimensões do sistema turístico, porque relaciona uma série de funções primárias que são inerentes à natureza da atividade do turismo, tais como: as motivações das viagens e a escolha da área de destino; a deslocação de pessoas no espaço e no tempo; os equipamentos de transporte; o tempo de permanência na área recetora; os equipamentos hoteleiros, extra hoteleiros e de alimentação e bebidas; equipamentos de recreio e animação; a fruição dos bens de intermediação de serviços; a estrutura e o comportamento de gastos. É a partir desta base conceptual que o autor configura

o SISTUR (Figura 7) em três grandes conjuntos: relações ambientais, organização estrutural e ações operacionais, bem como os seus componentes básicos e as funções primárias que atua em cada conjunto e em interação no sistema total (Beni, 1997, 2004).

Figura 7 - SISTUR: Modelo Empírico

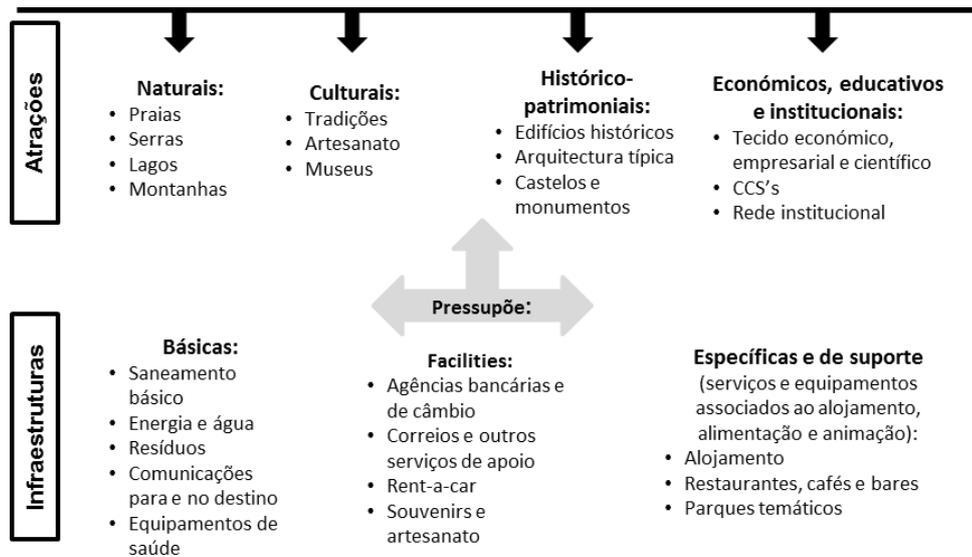


Fonte: Adaptado de Beni (1997, 2004)

As definições do lado da procura estão, principalmente, direcionadas para o visitante e para a viagem turística, enquanto do lado da oferta estão mais centradas nos bens e serviços que são produzidos e adquiridos pelos visitantes. Com base nos conceitos já discutidos, verificamos que o sistema turístico é essencialmente constituído pela procura e pela oferta. Como o nosso objeto de estudo (hotelaria) está no lado da oferta, será oportuno direcionar esta análise teórica para a perspetiva da oferta turística.

Neste sentido, Fazenda (2011) refere que o sistema de turismo (Figura 8) é constituído pelas atrações (naturais, culturais, histórico-patrimoniais e económicos, educativos e institucionais), que devem estimular a procura e que são suportados por um conjunto de infraestruturas básicas. Será cada vez mais necessário a integração e a qualificação das diferentes componentes da oferta turística para corresponderem a uma procura exigente.

Figura 8 - Sistema de turismo do ponto de vista da oferta



Fonte: Fazenda (2011)

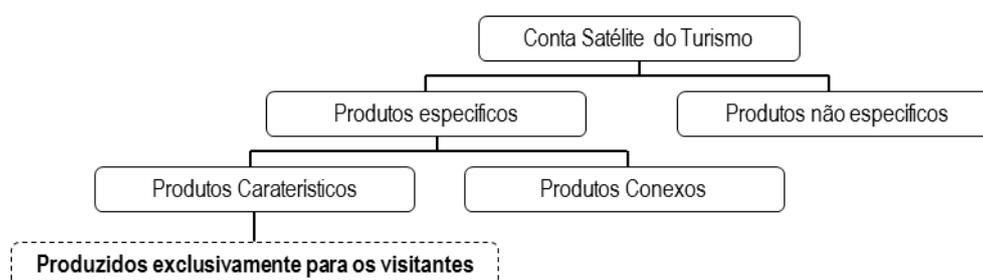
Segundo Cunha (2003; Cunha & Abrantes, 2013) a oferta é constituída por um conjunto vasto de componentes, tais como: recursos turísticos naturais ou criados pelo Homem; infraestruturas (água, saneamento, gás, eletricidade, estradas, aeroportos, marinas, facilidades de transportes); superestruturas (alojamento, restaurantes, entretenimento); acessibilidades e transportes; e hospitalidade e acolhimento (espírito de hospitalidade, a cortesia, o desejo de servir bem, a limpeza). No entanto, Wall e Mathieson (2006) acrescentam que a oferta turística é constituída por um conjunto de recursos e características inerentes ao destino turístico, tais como: recursos primários; facilidades turísticas; estruturas económicas, sociais e políticas; a geografia e o ambiente; as infraestruturas; e as acessibilidades internas.

Numa linguagem mais mercantilista, Jafar (1982) refere que a oferta turística é composta por um 'market basket' de produtos e serviços: alojamento, restauração, transporte, agências de viagens, recreação e entretenimento e outros serviços turísticos. Como se observa, o alojamento é uma componente essencial do sistema turístico, pelo que Jafar Jafari promove uma analogia muito interessante deste sistema corporal, referindo a importância do alojamento quando o compara com um órgão (coração) essencial do organismo humano. Também aproveitamos esta referência para assumir que a hotelaria é uma área essencial do turismo, como explicamos neste capítulo.

A OMT (2008) considera a oferta turística como o conjunto dos produtos e serviços que são adquiridos pelos visitantes, durante uma viagem turística. Como se pode aferir na Figura 9, a CST classifica os bens e serviços ou produtos em 'específicos', aqueles que estão relacionados com o turismo e em 'não específicos', os que não estão relacionados com o turismo. Os primeiros são divididos em 'característicos',

aqueles sem os quais a atividade turística deixaria de existir, ou seja, são produzidos exclusivamente para os visitantes; e os ‘conexos’, podem ser consumidos pelos visitantes, mas não são exclusivos do turismo. Esta classificação vem ao encontro da definição apresentada por Smith (1989, citado em Costa, 1996), procurando consenso nesta matéria.

**Figura 9 - Tipos de produtos da Conta Satélite do Turismo na ótica da oferta**



Fonte: Adaptado da UNWTO (2008)

No que respeita aos produtos característicos do turismo, a OMT (2008) apresenta uma lista comum para todos os países para ser uniforme nas categorias de produtos e nas atividades de consumo característicos de turismo, conforme se observa na Tabela 3. Assim, é possível identificar os gastos reais do turismo, tendo em conta a informação recolhida acerca dos gastos dos visitantes, com base na seguinte classificação (UNWTO, 2008): pacotes de viagens, férias e tours; alojamento; comidas e bebidas; transportes locais; transportes internacionais; atividades de recreio, cultura e de desporto; compras; outras.

**Tabela 3 - Lista de produtos de consumo e de atividades características do turismo**

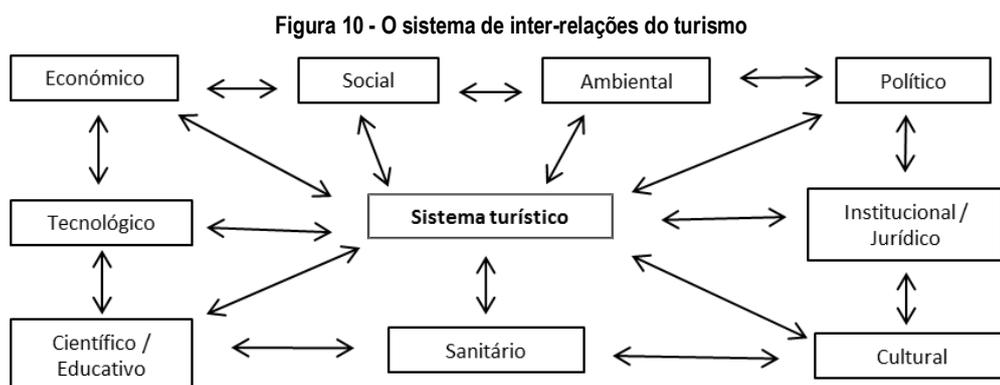
Produtos	Atividades
Serviço de alojamento para turistas	Alojamento para turistas
Serviço de alimentação e bebidas	Alimentação e bebidas
Serviço de transporte ferroviário	Transporte ferroviário de passageiros
Serviço de transporte rodoviário	Transporte rodoviário de passageiros
Serviço de transporte marítimo	Transporte marítimo de passageiros
Serviço de transporte aéreo	Transporte aéreo de passageiros
Serviço de aluguer de transportes (rent-a-car)	Aluguer de transportes (rent-a-car)
Serviços de agências de viagens e outros serviços de reservas	Agências de viagens e outros serviços de reservas
Serviços culturais	Atividades culturais
Serviços de recreativos e de desporto	Atividades recreativas e de desporto
Bens característicos de cada país	Comércio a retalho de bens característicos do turismo de cada país
Serviços característicos de cada país	Comércio a retalho de serviços característicos do turismo de cada país

Fonte: UNWTO (2008)

As definições apresentadas pelos vários autores citados permitem concluir que o turismo é um sistema aberto composto por dois grupos: a procura e a oferta. A procura é constituída pelo visitante que é atraído pelas atrações de um ou mais destinos, e é influenciado pela informação turística disponível e publicada pelos elementos da oferta turística (fornecedores). A oferta é constituída pelos operadores e agências de viagens e turismo, os meios de transporte, o alojamento e a restauração, as atrações (naturais, culturais, históricas e patrimoniais, animação, desportivas, religiosas, etc.), acessibilidades, sinalização, informação turística, serviços de apoio (bancário, correios, de saúde, etc.), infraestruturas de apoio (água, saneamento, gás, eletricidade, estradas, aeroportos, parques de estacionamento, marinas, facilidades de transportes), organizações governamentais e não governamentais gestoras de destinos que, em conjunto, constituem um produto turístico. A análise destes conceitos permitiu compreender melhor o âmbito da hotelaria no contexto do alojamento, enquadrado como um produto e atividade característica fundamental do turismo. De seguida abordaremos as inter-relações e as diversas abordagens do turismo.

### 2.2.3.2. Inter-relações e abordagens do turismo

Nas secções anteriores, analisámos o turismo como um sistema aberto, que influencia e é influenciado pelas relações estabelecidas com diversas atividades e relações humanas: económicas, sociais, políticas, sanitárias, culturais, ambientais. Estas dão origem a outras atividades produtivas que, por sua vez, criam inter-relações, porque se relaciona com a maioria das atividades humanas, e interdependências, porque depende de quase todas e algumas dependem do turismo. Conforme se observa na Figura 10, o sistema turístico influencia e é influenciado pelos diversos sistemas (Cunha, 2003; Cunha & Abrantes, 2013).



Fonte: Cunha (2003) e Cunha e Abrantes (2013)

Assim, com base na reflexão sobre a importância dos vários sistemas deste modelo (Cunha, 2013, p. 104), verifica-se que o turismo influencia o sistema económico na medida em que cria riqueza, emprego e dinamiza outras atividades económicas de forma direta, indireta e induzida, e produz bens e serviços (alojamento, transporte, restauração, animação, organização de viagens, etc.). Dado o interesse deste modelo, refere-se a importância dos 9 sistemas nele incluídos e das suas relações biunívocas com o

sistema do turismo, donde se destaca o sistema educativo e científico por ser o mais relevante para compreender o âmbito desta pesquisa. De facto, este sistema está ligado à criação e transmissão de conhecimento, ao desenvolvimento de competências, que permite educar e formar profissionais competentes para garante do desenvolvimento do turismo e da promoção da investigação com vista a criar um corpo científico teórico, que será a base do desenvolvimento turístico. De facto, o desenvolvimento do sistema educativo e científico do turismo, segundo Sessa (1984, citado em Cunha & Abrantes, 2013) impõe-se pelas seguintes razões: a carência do estudo sistémico do turismo respeita, o seu estudo global e não apenas os aspetos económicos; a inexistência de um corpo teórico próprio provoca alguns desequilíbrios de formação, principalmente, ao nível superior; a teoria e a formação devem estar estreitamente ligadas à pesquisa de base científica aplicada; estas carências resultam de políticas erradas e prejudiciais do desenvolvimento do turismo.

Constatamos assim que o sistema de inter-relações do turismo é constituído por um conjunto de sistemas que interagem entre si, que influenciam e são influenciados e que determinam áreas de interdependência em cada um dos sistemas, conforme se pode ver na Tabela 4. Neste estudo analisamos, em especial, a articulação entre o sistema científico/educativo e o económico e social, dada a natureza sectorial da hotelaria e do turismo.

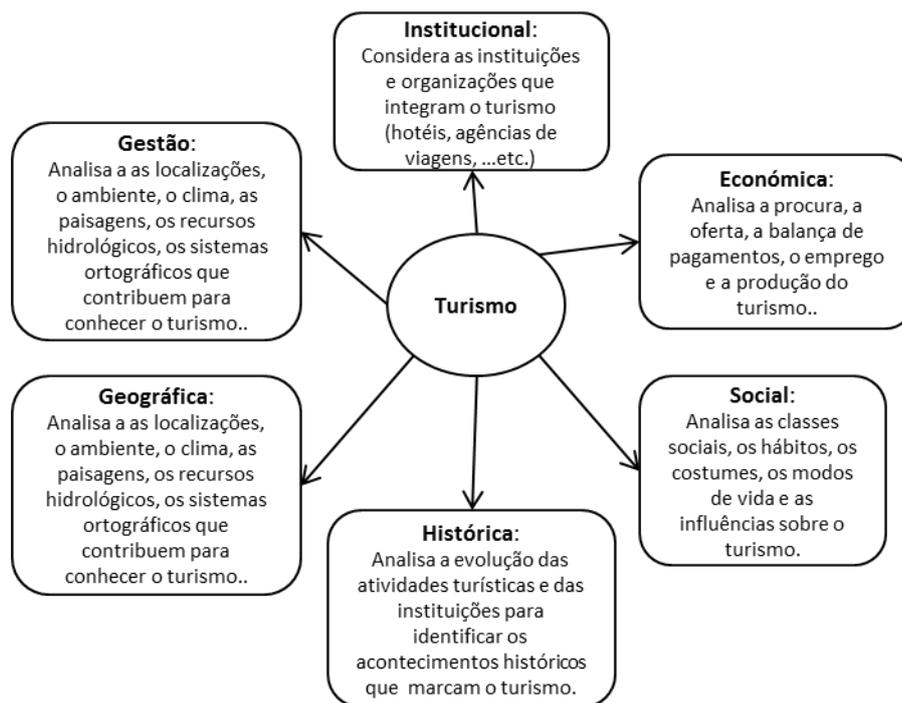
**Tabela 4 - Principais áreas de interdependência do sistema turístico**

<p><b>Economia:</b> Desenvolvimento económico; Produção de riqueza; Dinamização de outras atividades; Emprego.</p>	<p><b>Social:</b> Comportamentos coletivos; Estrutura familiar; Propensão à viagem; Intercâmbio de consumidor; Informação e comunicação.</p>	<p><b>Ambiente/Ecologia:</b> Condições naturais; Meio Urbano; Recursos naturais; Poluição.</p>
<p><b>Política:</b> Liberdade de deslocação; Objetivos do Estado; Tensões políticas; Conflitos laborais.</p>	<p><b>Jurídico/Institucional:</b> Facilidades à viagem; Duração das férias; Despesas do consumidor; Regulamento turística.</p>	<p><b>Cultural:</b> Tradições; Património cultural; Aculturação.</p>
<p><b>Sanitárias:</b> Epidemias; Tratamentos e recuperação; Sistema político de saúde.</p>	<p><b>Educação e Ciência:</b> Investigação; Sistema educativa do turismo; Difusão dos conhecimentos; Formação profissional.</p>	<p><b>Tecnologia:</b> Transportes; Materiais de construção; Telecomunicações; Informática; Meios de transporte.</p>

Fonte: Cunha e Abrantes (2013)

O turismo, de acordo com a Figura 11, pode ser analisado em função de várias abordagens. Na económica (Cunha & Abrantes, 2013) é necessário proceder a uma abordagem horizontal com todas as áreas de conhecimento com as quais se relaciona. Contudo, nesta perspetiva dá-se mais ênfase às atividades turísticas pela produção de bens e serviços (transportes, alojamento, alimentação e bebidas, animação, etc.), que são consumidos pelos turistas e que geram empregos específicos (agências de viagens, hotelaria, restauração,...).

Figura 11- Formas de abordar o turismo



Fonte: Elaboração própria com base em Cunha e Abrantes (2013)

Neste estudo analisamos a articulação entre o sistema de ensino superior, no âmbito da área de Estudos da Hotelaria, com uma abordagem institucional articulada com a económica e a de gestão aplicada ao setor da hotelaria. Para fundamentar melhor a natureza do turismo e, mais especificamente a hotelaria, como áreas de conhecimento cada vez mais representadas no sistema educativo e científico, discutimos o carácter multidisciplinar dos seus estudos, na secção seguinte.

### 2.2.3.3. Multidisciplinarietà do turismo

Na secção anterior apresentámos as inter-relações e as várias abordagens, para se perceber a 'teia de relações' do sistema do turismo. Analisámos agora a sua multidisciplinarietà, porque o turismo abarca muitos aspetos relativos às pessoas, à economia, aos territórios e à sociedade em geral. Neste sentido, a investigação na área do turismo tem tido o contributo de várias disciplinas que têm colaborado na criação

de conhecimento e da valorização desta área de estudo multidisciplinar, conforme se pode ver na Tabela 5 (Cunha & Abrantes, 2013).

**Tabela 5- Disciplinas relacionadas com o estudo do turismo**

<b>Disciplina</b>	<b>Contributo para o estudo do turismo</b>
Geografia	Analisa o território onde o turismo se desenvolve que integra a distribuição nível regional, nacional e internacional dos mercados turísticos.
Psicologia	Explica as motivações dos turistas, as preferências, os comportamentos.
Antropologia	Analisa as condições socioeconómicas e culturais subjacentes à necessidade humana de viajar e os efeitos destas condições sobre o comportamento dos visitantes, residentes e a interação social decorrente.
Sociologia	Estuda o turismo enquanto fenómeno social e tempo de lazer e várias variáveis: nacionalidade, formação, idade, sexo, etc.
Economia	Estuda os impactos económicos da atividade turística e os efeitos sobre a balança de pagamentos.
Gestão empresarial (Marketing)	Competências em contabilidade, marketing, tomada de decisões, vendas, ... etc.
Ecologia	O impacto ambiental provocado pela atividade turística.
Direito	Produz legislação turística para os turistas e para as empresas turísticas.
Estudos agrícolas	O significado e aproveitamento do mundo rural no âmbito do turismo rural.
Planeamento regional e Urbano	O planeamento e desenvolvimento turístico regional e urbano.
Transportes	Provisão dos serviços de transportes turísticos.
Gestão Hoteleira e de restauração	Estudo da hospitalidade, da gestão dos tipos de alojamento e do serviço de alimentos e bebidas.
Educação	Desenvolvimento e design do currículo dos cursos, novas metodologias de ensino-aprendizagem.
Estatística	Técnica de apoio à pesquisa e ao estudo de várias matérias de economia, psicologia e sociologia, entre outras.
Segurança no trabalho	O desenho e o desenvolvimento de ambientes e de atividades que são seguras para as pessoas que trabalham no turismo e para os turistas.

**Fonte:** Adaptado de Page & Connell (2009) e do Método TedQual da OMT (Cunha & Abrantes, 2013)

Atualmente, regista-se um considerável aumento da quantidade e qualidade de publicações científicas acerca de turismo (livros, artigos científicos, teses de mestrado e de doutoramento); de cursos nesta área, especialmente em Politécnicos e Universidades, que têm mestrados e doutoramentos; do notável aumento do número de mestres e de doutores em turismo, bem como da existência de várias revistas científicas de qualidade (*Annals of tourism research*, *Tourism Management*, *Innovation and Technology in Tourism & Hospitality*, *Journal of travel research*, revista Turismo & Desenvolvimento, entre outras). O turismo ainda é considerado como uma ciência relativamente jovem, mas cada vez mais próxima de atingir a sua maturidade científica. Contudo, enfrenta alguns problemas que o estudante e o investigador em turismo precisam de conhecer (Costa, 2013; Costa, Brandão, Costa, & Breda, 2014; Page & Connell, 2009; Salgado, 2007; Salgado et al., 2014), tais como:

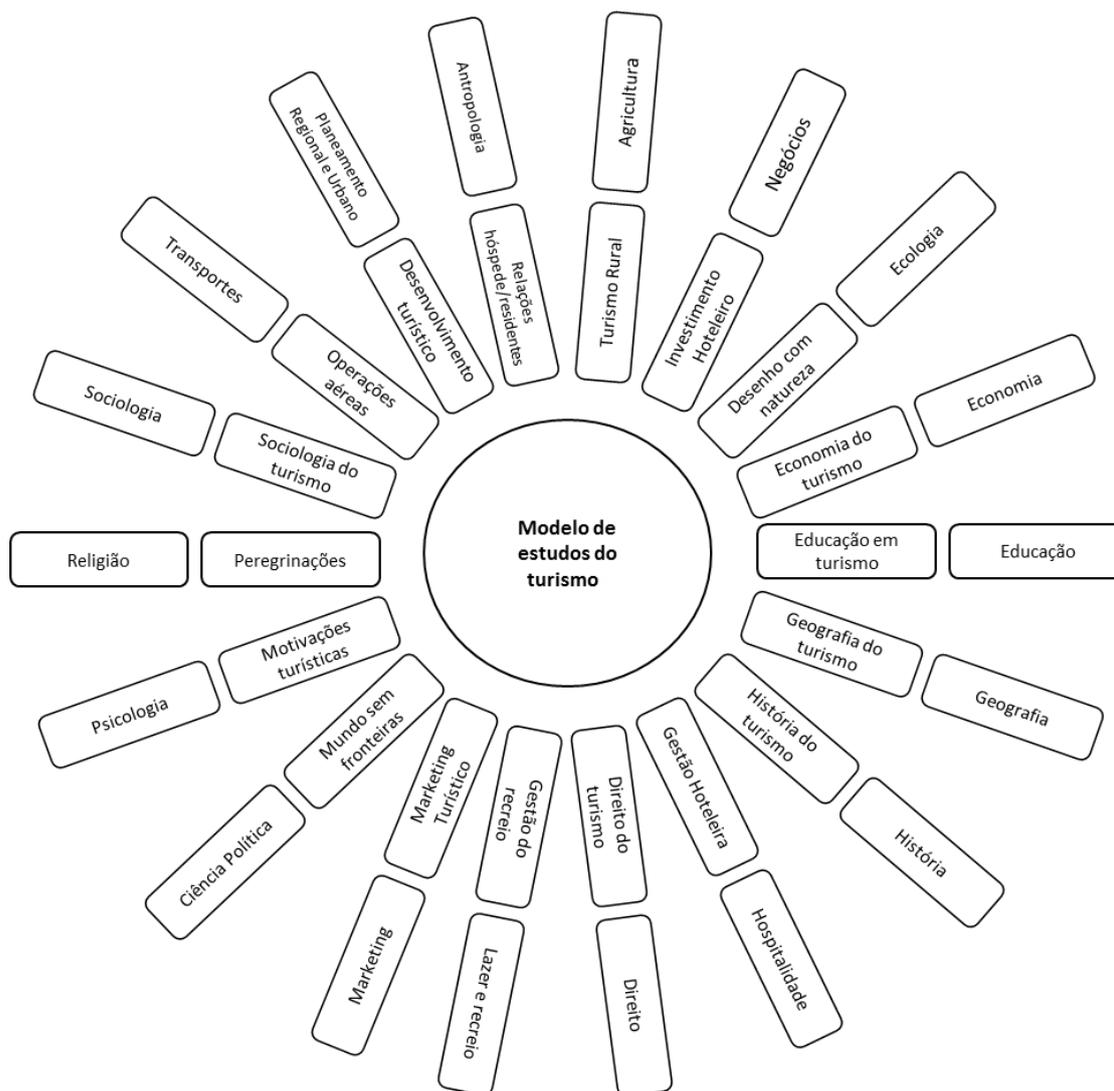
- i. **Reconhecimento:** o turismo ainda não está organizado como um objeto de estudo (disciplina), porque alguns vêem-no como uma indústria e outros como uma disciplina (Goeldner e Leiper), outros como uma ciência (Gunn e Hoerner) e ainda outros como um domínio de conhecimentos multidisciplinares (Tribe e Cunha);
- ii. **Conceptualização:** alguns académicos consideram que o Turismo é uma disciplina conceptualmente fraca, porque ainda não existe um 'acordo universal' de regras e princípios que os investigadores adotem;
- iii. **Terminologia:** ainda não se usa uma terminologia comum, o que provoca alguma complexidade pela falta de acordo em algumas definições;
- iv. **Fontes de informação:** as fontes de informação ainda são débeis em relação a outras áreas disciplinares;
- v. **Reduccionismo:** as diferentes abordagens dos investigadores de diversas áreas disciplinares e o ainda reduzido corpo de conhecimento do turismo tendem a reduzi-lo;
- vi. **Rigor:** é necessário maior rigor quanto às metodologias e à informação utilizada;
- vii. **Teoria:** ainda não há um constructo teórico ou teoria que explique o desenvolvimento e as dinâmicas interna do turismo como um processo económico e social global de mudança. Por outro lado, ainda não tem metodologias próprias;
- viii. **Divisão académica:** falta de consenso entre os investigadores e académicos;
- ix. **Articulação entre academia e sociedade:** apesar do forte empenho das universidades e dos Politécnicos em criar uma relação com o mundo empresarial, ainda há um caminho considerável a percorrer nesta área. Esta situação deriva da falta de coordenação e interação efetiva entre os produtores de conhecimento e o setor empresarial e organizacional do turismo.

O facto de o turismo estar ligado praticamente com todos os setores de atividade humana, segundo Beni (1997, 2004), gera vários conceitos, sendo todos válidos, porque se circunscreve nos distintos campos de estudo, que é explicado pelas diferentes correntes de pensamento e verificado em vários contextos reais. No mesmo sentido, Smith (citado em Salgado, 2007) refere que não há uma definição única, perfeita e aceite devido às diferentes perspetivas dos investigadores, que o definem de acordo com a sua área disciplinar e/ou interesses pessoais. Por exemplo, um economista define-o como uma 'indústria', o marketeer como um 'mercado', os ambientalistas analisam os impactos ambientais, os ideólogos dos sistemas expressam um conjunto integrado de fenómenos e os sociólogos enfatizam a dimensão humana.

Na realidade, segundo Cunha e Abrantes (2013), o facto de o turismo abarcar vários setores económicos, agentes, áreas de conhecimento e, também, pela fragmentação, diversidade e heterogeneidade dos seus elementos, que compõem a oferta e a procura turísticas, contribui para as diversas interpretações ao nível

da investigação e nos campos de aplicação do conhecimento. Assim, para interpretar o modelo de estudo do turismo, Jafari (Cunha & Abrantes, 2013) construiu um modelo de estudos do Turismo que ilustra a sua natureza multidisciplinar, no qual se demonstra que é uma ciência em desenvolvimento, para a qual converge a maior parte das Ciências Sociais, conforme ilustra a Figura 12.

Figura 12- Modelo de estudos do Turismo



Fonte: Jafari (citado em Cunha & Abrantes, 2013)

Como resultado das suas relações e inter-relações com vários aspetos da economia, das pessoas, do território e da sociedade, o turismo assume um caráter multidisciplinar. Para o estudar é, muitas vezes, necessário definir o objeto de estudo para determinar o 'ângulo' ou a perspetiva disciplinar. Verificamos, também, que o turismo enquanto disciplina e área de estudo já demonstra maturidade, fruto do papel e da importância que tem nas economias de vários países e, principalmente, pelo facto de existirem, há já algumas décadas, diversos cursos em todos os níveis de ensino, nomeadamente, ao nível superior

(licenciatura, mestrado e doutoramento), com experiências e de metodologias de ensino e aprendizagem consolidadas. Apesar de se verificar uma autonomia científica progressiva e do reconhecimento da importância da organização curricular (Salgado, 2007), enquanto ciência, o turismo, ainda é relativamente jovem (Costa, 2013).

Neste panorama, o presente estudo pretende oferecer alguns contributos para compreender a maturidade científica da área do Turismo, ao ter como incidência principal o estudo da Hotelaria, que é considerada uma subárea e, ao mesmo tempo, representa um produto e atividade característicos fundamentais do turismo. Assim, nas perspetivas da educação em Turismo e na de Gestão Hoteleira, de acordo com o modelo de estudos de Jafar, consideramos a sua natureza multidisciplinar e, complementarmente, aprofundamos o seu *core* de conhecimentos próprios. De seguida abordaremos a natureza da hotelaria.

### **2.3. Hotelaria**

#### **2.3.1. Evolução da hotelaria**

O serviço de alojamento e de restauração para turistas é um dos elementos principais do turismo, conforme se expõe nesta secção. Os turistas saem da sua residência, do seu ambiente habitual e do seu conforto, viajam e pernoitam pelo menos por uma noite, o que significa que precisam de um meio de alojamento para dormir e de serviço de alimentação (UNWTO, 2008). Neste sentido é oportuno analisar a evolução da hotelaria para compreender a sua relevância no contexto global do turismo.

De acordo com Marques (2003), “o negócio da hospedagem é quase tão antigo como a própria civilização e está diretamente ligado à necessidade de deslocação”. Se recuarmos aos primórdios da história, podemos constatar que as pessoas se movimentavam entre vários locais para procurar alimentos e um clima adequado para sobreviverem. Este tipo de deslocações periódicas, que promoviam uma aproximação entre as famílias, tribos e povos, criou um estilo de vida nómada. Ao longo da história ocorreram vários factos que contribuíram para a deslocação de pessoas, que originaram a necessidade de alojamento, alimentação e segurança.

Os Jogos Olímpicos organizados em Atenas, no tempo da Grécia Antiga, originavam a deslocação dos atletas e de muitas pessoas para assistirem aos jogos, tal como acontece atualmente com a organização dos grandes eventos desportivos, gastronómicos e vínicos, musicais e culturais. Posteriormente, a rede de estradas e pontes que foram construídas no território do Império Romano permitiu a deslocação de pessoas, tropas e o desenvolvimento do comércio, dando origem à criação de núcleos urbanos com ‘Tabernas’ e ‘Hospedarias’ que forneciam aos viajantes e aos animais (cavalos) alimentação, alojamento e

(alguma) segurança. Destacam-se também as termas, que os romanos instalaram no seu território e que atraíam muitas pessoas.

As deslocações dos Cruzados, que iam para outras terras combater os infiéis, bem como as peregrinações aos Lugares Santos, promoveram o aparecimento de hospedarias em abadias e mosteiros, que cuidavam dos peregrinos e lhes proporcionavam hospitalidade ao longo do caminho (Popp, Silva, Marques, Cardone, & Fernandes, 2007). A possibilidade de navegar alguns rios para transportar pessoas e mercadorias (vinho do Porto) e do transporte ferroviário deram origem ao aparecimento de hospedarias junto aos portos e às estações de caminho-de-ferro.

Com o desenvolvimento das viagens foi necessário introduzir algumas regras, direitos e deveres. Em 1245, em França, foi criado o primeiro decreto legal que determinava que somente as pessoas em viagem se poderiam alojar em hospedarias. Em 1315, outra lei estabeleceu alguns direitos e deveres para o hospedeiro e para o hóspede, como por exemplo, as indemnizações nos casos de roubo ou de morte do hospedado. Mais tarde, em 1407, foi estabelecida a obrigatoriedade do registo dos hóspedes. Em Portugal, destaca-se, em 1645, um alvará de D. João IV que tornou obrigatória a emissão de passaporte assinado pelo Rei, para todos aqueles que pretendiam sair do país.

Nos Estados Unidos, no final do século XVI, com o crescimento das cidades portuárias, apareceram muitas hospedarias e tabernas para alojar e alimentar os viajantes que vinham de outros países. Em Londres, em 1774, foi inaugurado o primeiro hotel convencional, pertencente a David Low, enquanto em Portugal, em Sintra, abria o Hotel Lawrence. Mas em Nova York, destaca-se a abertura de um hotel com setenta quartos e, mais tarde, em Boston, o *Tremont House*, com 170 quartos, considerado nessa época um modelo hoteleiro para todo o mundo.

A revolução agrícola e mais tarde a industrial vieram contribuir para o desenvolvimento dos transportes, que permitiram incrementar as trocas comerciais e o transporte de pessoas, entre cidades e países, o que implicava a necessidade de as alojar e alimentar. Destaca-se a primeira viagem coletiva organizada por Thomas Cook, em 1841, num comboio fretado para cerca de 570 pessoas, que foram assistir a uma manifestação antialcoólica (Cunha, 2003).

O primeiro hotel com aquecimento central nos Estados Unidos foi o *Eastern Exchange Hotel*, em Boston, em 1846. Treze anos mais tarde, surgiu um hotel com elevador, que tornou possível aumentar o número de andares nos edifícios, principalmente nas cidades. A primeira revista hoteleira, '*The Hotel World*', foi publicada nos Estados Unidos em 1875.

Uma personagem que contribuiu para o desenvolvimento da hotelaria foi *César Ritz*. Em 1889, abriu em Londres o Hotel Savoy, com um novo conceito hoteleiro, considerado o primeiro hotel de luxo na Europa, com iluminação elétrica, quartos com casa de banho e boletim informativo em diferentes idiomas. Posteriormente deu origem aos hotéis de luxo da marca *Ritz*, que podemos encontrar nas principais capitais e cidades europeias e, mais tarde, à escola hoteleira '*César Ritz Colleges*'. Contudo, a primeira escola hoteleira na Europa foi fundada por *Jacques Tschumi*, em 1893, em *Ouchy, Lausanne*, Suíça, a *Ecole hôtelière de Lausanne* ("Ecole Hôtelière de Lausanne - History," 2014).

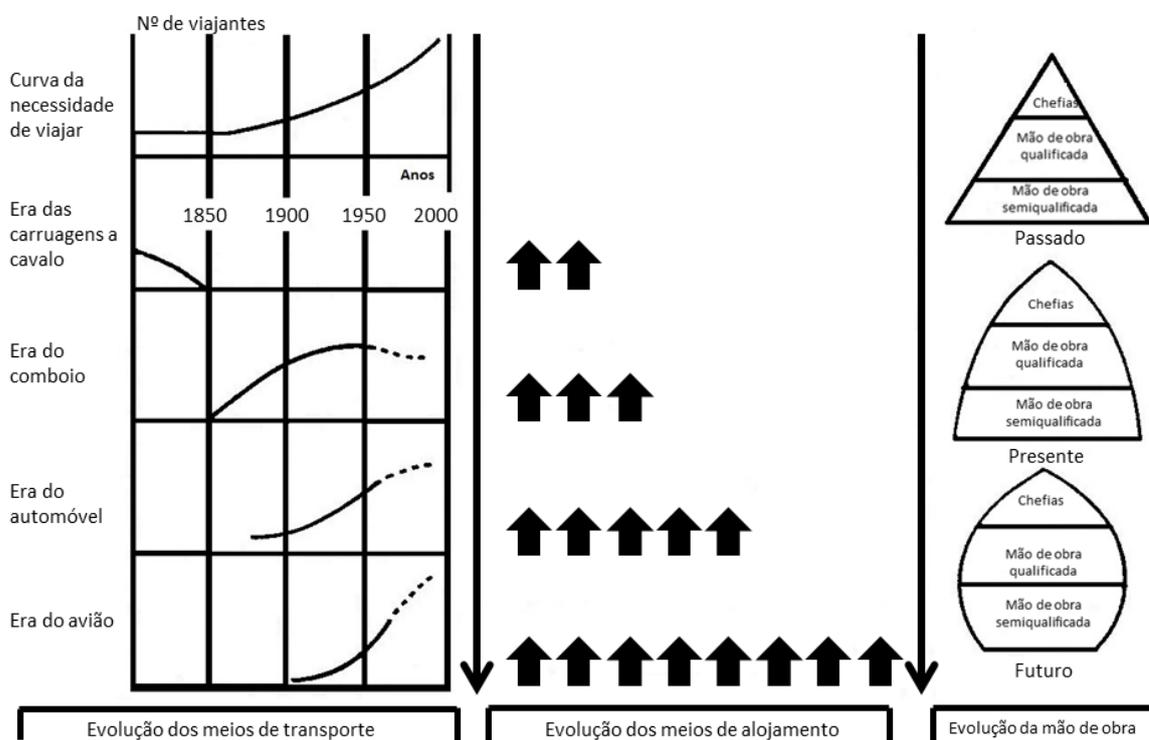
O desenvolvimento dos transportes, automóvel, ferroviário, marítimo e aéreo, durante o século XX, veio revolucionar por completo a forma de deslocação das pessoas e das mercadorias (Popp et al., 2007), tornando as distâncias mais curtas, rápidas e acessíveis, incrementando consideravelmente o aumento do número de turistas. Destacam-se as viagens transatlânticas e o desenvolvimento do conceito de viagem *low cost*, que tem contribuído, de forma decisiva para o aumento do número de turistas em vários destinos, como por exemplo no Porto e em Lisboa (Turismo de Portugal, 2016). Algumas companhias aéreas (*Air France; KLM; Swissair; Lufthansa*; etc.) criaram marcas hoteleiras, como complemento à sua atividade.

O direito a férias pagas proporcionou o aumento do tempo de lazer e do poder de compra das pessoas, contribuindo, assim, para viajarem, principalmente, durante o seu período de férias. Por outro lado, tem-se verificado uma mudança na estrutura familiar, com a mulher/mãe a dar entrada no mundo do trabalho e a fazer carreira profissional, o que, aumentando os rendimentos das famílias, possibilitou o acesso às férias, dando origem a novos conceitos hoteleiros, mais direcionados para este mercado (C. Johnson, 2012).

A transição da sociedade industrial para a sociedade de informação e de conhecimento proporcionou novos modos de vida e de comportamentos de consumo, gerando novos mercados que procuram serviços hoteleiros diferenciados, com tecnologia, valor acrescentado, entre outros, que foram gerando uma hotelaria mais heterogénea e com hóspedes mais exigentes (C. Johnson, 2012).

Contudo, estas mudanças, entre outras, contribuíram para o crescimento e desenvolvimento da indústria hoteleira, de forma muito diversa, para responder às inúmeras necessidades e desejos dos turistas. Este crescimento impõe uma necessidade de existir uma mão-de-obra cada vez mais qualificada, com conhecimentos e competências adequadas às necessidades da hotelaria, conforme se pode ver na Figura 13. (Castelli, 1995).

Figura 13 - Evolução dos meios de transporte / meios de alojamento / mão-de-obra



Fonte: Castelli (1995)

A hotelaria tornou-se na 'casa global' do turista, que se converteu desde um serviço básico (alojamento e alimentação) em espaços e serviços diversos, que vendem sonhos para dar resposta às inúmeras expectativas e necessidades dos turistas. Podemos, portanto, concluir que o desenvolvimento da indústria hoteleira está associado à viagem, ao desenvolvimento dos transportes, às formas de comunicação, da legislação, do desenvolvimento do turismo e do aumento do tempo de lazer, do crescimento económico, dos eventos, entre outros fatores. Segundo Marques (2003) "sem hotelaria, não há turismo; sem bons estabelecimentos hoteleiros, não há bom turismo; sem bom serviço, não há bons estabelecimentos hoteleiros". De seguida, abordaremos o conceito de hotelaria e de hospitalidade.

### 2.3.2. Conceito de hotelaria e de hospitalidade

O presente estudo incide sobre a hotelaria que, segundo a Infopédia, enciclopédia e dicionários da Porto Editora, "é a atividade relacionada com a administração de estabelecimentos de alojamento, ou seja, da indústria hoteleira". A palavra 'hotel' deriva da palavra francesa 'hôte', que significa o local que recebe hóspedes (J. Marques, 2003; Porto Editora, 2014).

A UNWTO (2008) salienta que a hotelaria inclui o alojamento e a alimentação e bebidas, fazendo parte da indústria do turismo. Numa perspetiva mais empresarial, Castelli (1995) refere-se à hotelaria como uma

área em que a empresa oferece serviços de hospedagem, alimentação e de lazer. Mais direcionado para o cliente, Marques (2003) descreve uma UH como “uma unidade completa que reúne em si os requisitos necessários para que o cliente nela possa viver, tranquilo e despreocupadamente, um local onde todas as suas necessidades sejam preenchidas: sono e descanso; alimentação; distração e entretenimento; e contato rápido com o exterior, quando necessário”.

Com o foco nas necessidades humanas, Jones (2002, citado em Clarke & Chen, 2008, p. 51) refere que a hotelaria consiste no fornecimento de serviços de alojamento e de alimentação e bebidas para as pessoas que estando longe de casa, pernoitem, e não consigam preparar as suas próprias refeições. Estes serviços satisfazem necessidades fisiológicas primárias do ser humano: dormir e comer. Esta definição surge associada à hierarquia das necessidades de Maslow, que apresenta cinco níveis de necessidades humanas, e que só depois de satisfazer a primeira e a segunda é que, sequencialmente, se podem satisfazer as restantes. Neste sentido, a hotelaria satisfaz as necessidades fundamentais de sobrevivência como dormir, comer e de segurança e, só depois, satisfaz as outras. Assim, os diferentes conceitos de hotelaria e de oferta visam satisfazer diferentes necessidades, tais como fisiológicas, segurança, social, estima e de autorrealização, conforme se analisa na Figura 14 (Chiavenato, 2004; Clarke & Chen, 2008).



**Fonte:** adaptado de (Chiavenato, 2004; Clarke & Chen, 2008)

Cerra et al. (2001) apresentam um conceito com base nas necessidades, que procura articular o que a hotelaria oferece com as necessidades e os objetivos do hóspede (Figura 15). Assim, refere que a hotelaria

proporciona alojamento com três âmbitos diferentes: **produto**: quarto, alimentação e bebidas (P); **comportamento**: dos colaboradores (C); **ambiente**: *design* interior e exterior do edifício, o ambiente (A).



Fonte: adaptado de Cerra et al. (2001)

Por um lado, o hóspede tem necessidades (N) e objetivos (O). As necessidades (Tabela 6) podem ser divididas em **fisiológicas** (comer, dormir e segurança); **sociais** (relacionamento, ser reconhecido); e **psicológicas** (realização pessoal). Por outro, os objetivos podem ter três categorias: **necessidades** (hóspede procura um hotel porque necessita de dormir e comer); **lazer** (hóspede vai para descansar, ter férias); **trabalho** (hóspede vai por motivos de trabalho).

**Tabela 6 - Necessidades e objetivos dos hóspedes**

Necessidades	Objetivos		
	Necessidade	Lazer	Trabalho
Fisiológicas	X		
Sociais		X	
Psicológicas			X

Fonte: Cerra et al. (2001)

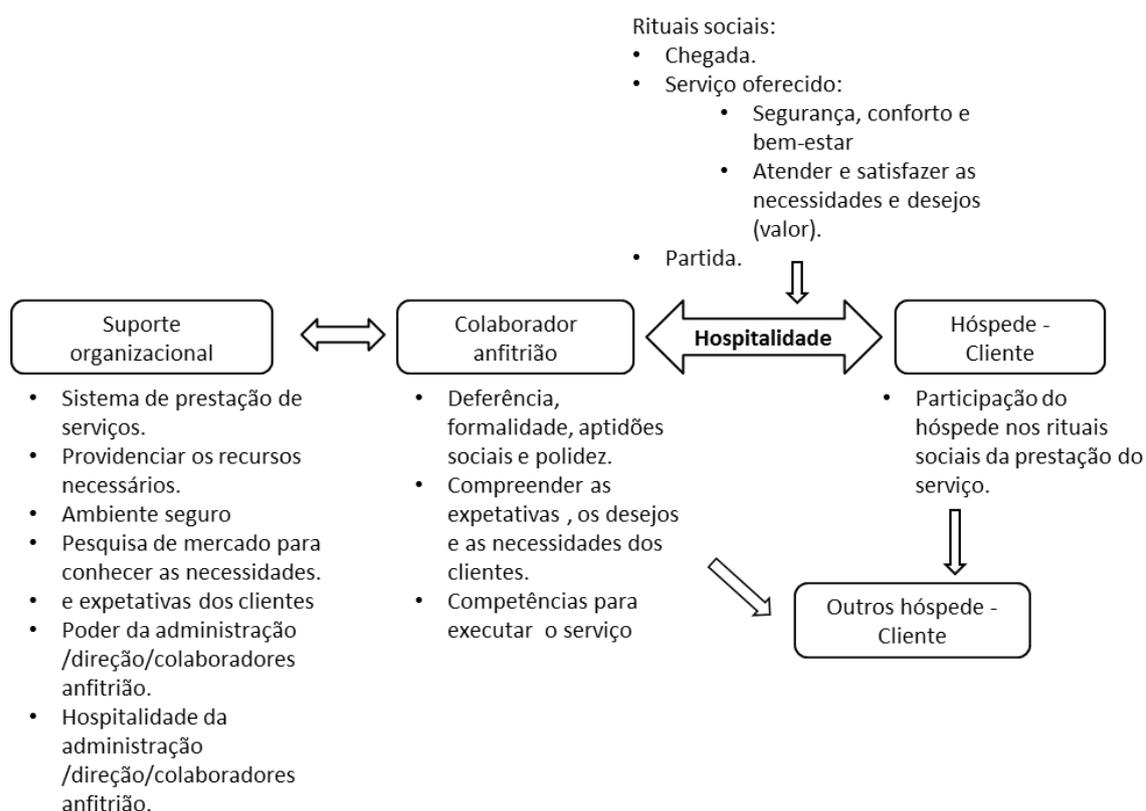
Levanta-se uma questão relevante: como articular a harmonia entre o que a hotelaria tem para oferecer (serviço hoteleiro) e as necessidades, objetivos e expectativas dos hóspedes? Assim passamos para um conceito de hotelaria mais alargado, que é a hospitalidade, considerada como um dos fatores de atratividade de um destino (Almeida, 2010). Em termos internacionais, o termo '*hospitality*' é utilizado para designar a indústria da hospitalidade, onde a hotelaria está sempre associada. Na língua portuguesa, de acordo com a Infopédia – dicionário da Porto Editora, significa "hospitalidade, ou seja, a forma e a qualidade com que se recebe ou acolhe alguém de forma agradável e afetuosa" (Porto Editora, 2014).

Mullins (2001, p. 13), cita o *HCTC Report*, e diz que '*hospitality*' pode incluir os "hotéis, restaurantes, *pubs* e cafés, *guest houses*, empresas de catering, setor público, indústria, hospitais e educação" que podem ser

divididos em dois setores: o comercial (alojamento; alimentação e bebidas; comércio turístico; turismo e viagens) e o industrial e serviços públicos (industrial; serviços públicos; hospitais e casas residenciais). Contudo, *Hornsey and Dann* (Mullins, 2001) referem que, por conveniência, a *'hospitality'* pode ser dividida em quatro partes: hotelaria (hotéis, restaurantes); indústria de *catering*; serviços domésticos; e *fast food*.

Apesar destes dois pontos de vista, *King* (Mullins, 2001) afirma que o termo *'hospitality'* pode ter quatro atributos: **i)** na relação entre pessoas, um tem o papel de anfitrião (hospedeiro) e o outro de hóspede; **ii)** a relação pode ser comercial ou privada (social); **iii)** a chave do sucesso comercial inclui o conhecimento sobre o que dá prazer ao hóspede; e **iv)** é um processo que inclui a chegada, providência de conforto e satisfação dos desejos dos hóspedes durante a sua estada e partida. *King* sugere, ainda, que no setor da hotelaria comercial, alguns elementos devem fazer parte do modelo de hotelaria, que inclui a relação *'face-a-face'* entre o *'anfitrião'* (colaborador) e o *'hóspede'* (consumidor), conforme se pode ver na Figura 16.

**Figura 16 - Modelo da Hospitalidade**



Fonte: adaptado de King (1995) e de Mullins (2009).

De acordo com *Hemmington* (2007), a diminuta investigação realizada internacionalmente acerca da definição de hospitalidade, demonstra, por um lado, alguma fragmentação académica, ao se focalizarem apenas no negócio, na gestão, na gestão de serviços e comércio, o que revela pouca consideração sobre a

relevância e implicação do seu conceito e da indústria hoteleira. Por outro lado, existe alguma esquizofrenia na indústria da hospitalidade, quando se questiona se é uma indústria de serviços ou de entretenimento, ou arte, ou teatro, ou de retalho, ou apenas um negócio, limitando provavelmente o seu crescimento e desenvolvimento. Esta referência demonstra que é uma área de estudo ainda à procura da sua afirmação.

O conceito de *'hospitality'* nem sempre foi consensual, principalmente entre os académicos do Reino Unido. Até ao final do século XX, de acordo com *Taylor e Edgar* (citado em Jones, 2004b), a investigação e a publicação de artigos científicos em hospitalidade/hotelaria encontrava-se numa fase embrionária e em desenvolvimento. Contudo, *Jones* (2004b) refere que são poucos os artigos publicados e a investigação realizada, apesar de alguns contributos de *Nailon* (1982), *Slattery* (1983), *Cassee* (1983), *Litteljohn* (1990), *Wood* (1994), *Jones* (1996), *Taylor and Edgar* (1996; 1999) e apresenta factos que demonstram a reduzida qualidade científica produzida: os artigos têm poucas citações de outros trabalhos científicos; as metodologias utilizadas em vários artigos publicados são pobres e mal explicadas ou quase sem metodologias; os artigos que têm metodologias corretas são aplicados a estudos *'factuais'*, onde são utilizados os estudantes como amostra; e há poucos investigadores da área da hospitalidade/hotelaria a escrever e têm argumentos reduzidos. Estes factos demonstram que a hospitalidade ainda é vista como uma atividade operacional e de Gestão Hoteleira, do que estando direcionada para a investigação. Muitos académicos vêm da indústria hoteleira e não têm muito tempo para a investigação.

*Jones* (2004b), no artigo *'Finding the Hospitality Industry? Or Finding Hospitality Schools of Thought?'*, faz referência ao aparecimento das revistas científicas e dos seus contributos para a investigação realizada em hospitalidade/hotelaria. Contudo, refere que os artigos cobrem vários tópicos da hospitalidade, usam metodologias, em geral, com uma orientação empírica, quantitativa e positivista. Considera ainda que a investigação no Reino Unido é fragmentada, pragmática, de pouca qualidade e com poucos investigadores hoteleiros. Também põe em causa se a investigação realizada é direcionada para a indústria hoteleira, governantes, grupos de investigação, académicos ou estudantes. No entanto, identifica e propõe as seguintes escolas de pensamento na área da hospitalidade/Hotelaria:

- i. **Hospitalidade como ciência:** disciplinas com história, com um quadro teórico bem estabelecido e com elevado rigor científico. Mas, demonstra uma fraqueza pela ausência da dimensão social da hotelaria;
- ii. **Gestão Hoteleira:** existe uma vasta e extensiva literatura nas áreas de marketing, gestão estratégica, gestão da produção e das operações, finanças, contabilidade e comportamento organizacional, o que demonstra a uma perspetiva inter e multidisciplinar. É utilizado pelos académicos para nomes de cursos e ou de disciplinas;

- iii. **Estudos sobre Hospitalidade:** deriva das ciências humanas (economia, psicologias e a sociologia) que a utiliza como contexto para as investigações do que a hotelaria *per se*;
- iv. **Relações da Hospitalidade:** alguns académicos pensam que a crise na 'escola da Gestão Hoteleira' deriva da forma de abordagem (o 'aclorado' debate entre *Slattery* e *Brotherton* que decorreu entre 2002 e 2003);
- v. **Sistema da Hospitalidade:** a teoria dos sistemas tem um quadro teórico de referência que pode contribuir para a compreensão da indústria hoteleira. Contudo, existem poucos investigadores hoteleiros (têm um elevado conhecimento e experiência na indústria hoteleira), mas fazem pouca ou nenhuma investigação;
- vi. **Pragmatismo da Hospitalidade:** apesar das linhas editoriais das revistas científicas hoteleiras pretenderem artigos baseados na experiência, na evidência e de ser encorajada a colaboração entre académicos e profissionais, identifica-se, por um lado, investigação realizada por profissionais ou para profissionais, que respondem a questões que não derivam da teoria; por outro lado, investigação direcionada para áreas funcionais da indústria hoteleira, forte na aplicação, mas fraca na teoria, tal como em gestão de RH, gestão da qualidade, *Yield management* e contabilidade.

*Hemmington* (2007) refere que, no início do século XXI, após um trabalho publicado por *Lashley e Morrison* (2000) – '*In Search of Hospitality – Theoretical Perspectives and Debates*', onde se explora o conceito de hospitalidade assente nos domínios do social, do privado e do comercial, deu-se início a um inflamado debate entre *Slattery e Brotherton* (*Brotherton*, 2002, 2003; *Jones*, 2004a; *Slattery*, 2002, 2003).

O conceito de hospitalidade, segundo *Slattery* (*Slattery*, 2002), está centrado nestes três domínios (social, privado e comercial), que *Lashley e Morrison* (2000) apresentam, o que demonstra uma visão míope, que coloca em causa a forma como é apresentado, porque exclui os contextos da indústria, do corporativismo (empresarial) e da diversidade dos contextos locais, dizendo que é redundante para a compreensão da indústria da hospitalidade, para o ensino, para a investigação e retrata o domínio comercial como o elo mais fraco, quando comparado com o social e o privado. Ao expor os seus argumentos, apresenta uma proposta da estrutura da indústria da hospitalidade, assente em quatro grupos, como forma de segmentação, conforme se pode ver na

Tabela 7.

Após esta troca de argumentos entre *Slattery e Brotherton*, sobre o conceito de hospitalidade, assente nos domínios do social, privado e comercial, *Jones* (2004a) procura acalmar a comunidade académica, porque se trata de um livro controverso (para *Slattery*), que tem pontos de vista diferentes.

**Tabela 7- A estrutura da indústria da hospitalidade proposta por Slattery**

Free-Standing Hospitality Businesses	Hospitality in Leisure Venues	Hospitality in Travel Venues	Subsidised Hospitality
Hotels	Casinos	Airports	Workplaces
Holiday centres	Bingo Clubs	Rail Stations	Health Care
Quase Hotels	Night Clubs	Bus stations	Education
Cruise Ships	Cinemas	Ferry Terminals	Military
Time-share	Theatres	Airplanes	Custodial
Bars	Sports Stadia	Trains	Retailers
Restaurants	Theme Parks	Ferries	
	Attractions		
	Health Clubs		

Fonte: Slattery (2002)

Alguns autores, como *King* (1995) e *Brotherton e Wood* (2000) (citados em Hemmington, 2007), defendem o conceito de hospitalidade assente no serviço de alojamento e/ou de alimentos e bebidas, dando mais ênfase ao serviço e à sua qualidade, numa perspetiva de fornecedores. Segundo *Hemmington* (2007) é importante incorporar na definição de hospitalidade a perspetiva do hóspede, que não compra apenas uma prestação de serviço, mas experiências; não compra a qualidade do serviço, mas memórias; não compra alimentos e bebidas, mas sim experiências gastronómicas. Refere ainda que a hotelaria não é um serviço análogo a outros serviços, tais como a atividade bancária, financeira e de seguros, porque tem aspetos e dimensões diferentes. Enquanto num serviço bancário, a forma e o contexto do contato com o cliente, a duração e o conteúdo do serviço são diferentes do serviço hoteleiro, onde o hóspede, e não o cliente, precisa de satisfazer várias necessidades, que esses serviços não satisfazem. Daí que, Hemmington (2007) apresenta na Tabela 8 as diferenças entre 'serviço' e 'Hospitality', com base numa comparação que *Pine e Gilmore* (Hemmington, 2007) fizeram acerca da diferença entre 'serviço' e 'experience economy'.

Abordando o conceito de experiência, segundo Harris et al. (2003), quando um cliente tem uma relação com uma organização na área dos serviços, ele estabelece, essencialmente, uma experiência. Daí que as organizações, em especial as da hospitalidade/hotelaria, podem ser muito mais criativas do que outros setores de atividade e deveriam preocupar-se, cada vez mais, com a gestão da relação com o cliente. A experiência não pode ser armazenada, tal como um bem, porque é algo que acontece na mente das pessoas, é determinado pelos estímulos externos, pelas experiências anteriores, pelas necessidades mentais (autorrealização, anti stress, forma de escape ao ritmo de vida diário, etc.) e estratégias pessoais (Sundbo & Sørensen, 2013).

**Tabela 8 - Hospitality from service to experience**

Dimensions	Service	Hospitality
Who is it for?	Customers	Guests <sup>1</sup>
Who manages it?	Manager	Host <sup>1</sup>
How is it managed?	Manufacturing and Commoditization	Theatre <sup>2</sup>
What is the economic function?	Delivery	Staging <sup>3</sup>
What is the economic relationship?	Parsimony	Generosity <sup>4</sup>
Who delivers it?	Staff	Cast <sup>5</sup>
What is the delivery goal?	Customer Service	Performance <sup>5</sup>
What is the timing?	Delivered on demand	Lots of little surprises <sup>6</sup>
What are the needs?	Functional	Experimental <sup>7</sup>
Who leads?	Customer led	Host led <sup>8</sup>
What is the nature of the offering?	Intangible	Memorable <sup>9</sup>
What are the factors of demand?	Benefits	Sensations <sup>9</sup>
What are the security concerns?	Of goods and processes	Of strangers <sup>10</sup>

**Legenda:**

1 – Lashley 2000; King 1995; Pritchard 1981; Stringer 1981; Telfer 2000; Darke and Gurney 2000.

2 – Jayawardena 2000; Gillespie 1994.

3 – Pine and Gilmore 1999; Jayawardena 2000.

4 – King 1995; Braitwaite 2004; Hemmington 2004; O'Connor 2004.

5 - Gillespie 1994; Darke and Gurney 2000; Jayawardena 2000; Winsted 2000; Kivela et al. 2000.

6 – Pine and Gilmore 1999; Hemmington 2004.

7 – Campbell-Smith 1967; Gillespie 1994; Hansen et al. 2004.

8 – Gillespie 1994; Hemmington 2004.

9 – Braithwaite 2004; Pine and Gilmore 1999.

10 – Hepple et al. 1990; King 1995; Telfer 2000; Rutherford and McConnell 1991; Poon and Low 2005; Gill et al. 2002; Choi and Chu 2000.

**Fonte:** Hemmington (2007)

Baseado numa perspetiva comportamental e de experiências, no domínio comercial, Hemmington (2007), define hospitalidade como uma experiência na qual são estimulados os cinco sentidos, através de muitas surpresas e de vários cenários, proporcionadas pelos colaboradores, enquanto *performers* e não como serventes, num ambiente de generosidade e de segurança nas seguintes dimensões:

- i. **Hospedeiro/anfitrião – convidado:** a hospitalidade é essencialmente uma relação entre um hospedeiro e um convidado, distinguindo-se das outras áreas.
- ii. **Generosidade:** a necessidade de controlar custos e de retorno do investimento, não deve gerar tensão num negócio que procura proporcionar uma sensação de hospitalidade. Deve-se evitar estar constantemente a registar consumos ou cobrar por qualquer serviço, porque estas práticas são a antítese da verdadeira hospitalidade. Estas situações podem ser resolvidas com o 'tudo incluído',

ou outras práticas semelhantes. A intensão é ter em consideração o custo e a respetiva margem no preço global da experiência.

- iii. **Teatro e desempenho:** Na hotelaria e no teatro existe a necessidade de gerir experiências e cenários. As áreas públicas dos hotéis e dos restaurantes são 'encenadas' para proporcionar uma experiência ao convidado. A hotelaria e a restauração têm oportunidade de proporcionar experiências individuais e personalizadas, enquanto no teatro são coletivas. É indispensável que a organização hoteleira procure explorar as oportunidades, treinando bem os colaboradores para elevar os seus níveis de desempenho e a experiência do convidado, para proporcionar oportunidades de elevada performance.
- iv. **Muitas pequenas surpresas** (surpreender o convidado): o conceito de experiência na hotelaria está associado ao desempenho do staff, que deve ser tido em conta durante todo o tempo de contato entre o anfitrião e o convidado e não apenas num ou noutro momento. Para tal, é necessário manter 'acesa a chama da relação', através de pequenas ações que possam surpreender o convidado, utilizando a criatividade do *staff*, que deve ser entendido como performers e anfitriões e não como serventes. É importante conhecer as necessidades e os gostos dos convidados para lhes proporcionar experiências memoráveis e convencê-los a voltar e a dar um bom feedback da UH.
- v. **Segurança dos convidados:** é uma responsabilidade muito importante da hotelaria, porque é fundamental que os convidados se sintam seguros.

A relação entre o hospedeiro/anfitrião e o convidado é vital na hotelaria para a satisfação do hóspede e para a qualidade de serviço. São criados laços emocionais na relação que não se podem reproduzir por outros concorrentes (Ariffin & Maghzi, 2012; Ariffin, 2013; Baum, 2007). Ariffin e Maghzi (2012) desenvolveram uma escala de vinte e dois itens, chamada *HotHos* (Hotel Hospitality), que procura medir o comportamento do anfitrião no serviço hoteleiro com preços e categorias elevadas, e concluíram que as principais dimensões da hospitalidade, por ordem decrescente de importância, são a personalização, receção calorosa, relação especial, '*straight from the heart*' e o conforto. Ariffin (2013) utilizou a mesma escala na hotelaria e concluiu que as três dimensões genéricas da hospitalidade na hotelaria são a personalização, o conforto e a receção calorosa. Estes resultados indicam a importância da personalização dos serviços na hotelaria com base no respeito e na autenticidade; da qualidade e da forma de acolher o hóspede, olhando-o nos olhos com um sorriso e chamando-o pelo seu nome; o conforto físico e psicológico; a forma como os hóspedes são bem recebidos, tratados de forma calorosa e amigável; os colaboradores do *front office* e/ou aqueles que estão no atendimento e acolhimento aos hóspedes devem ter competências e formação adequadas.

Apesar do desenvolvimento tecnológico, segundo Castelli (1995), o elemento humano continua a ser uma peça fundamental, porque é ele que interage com o hóspede desde a sua chegada até ao ir-se embora. A imagem formada pelo hóspede depende da forma como foi recebido e tratado na UH. A educação e formação, as qualidades humanas, as aptidões físicas, intelectuais, sociais de caráter e de trabalho são essenciais para o profissional hoteleiro superar as necessidades, desejos e expectativas dos hóspedes. A hospitalidade significa receber, abrigar, alimentar e cuidar do visitante, baseada nos atributos da convivência, respeito, cortesia, tolerância, generosidade, solidariedade, harmonia e espírito de equipa. Neste sentido, a hospitalidade pode ser uma vantagem competitiva das empresas hoteleiras (Castelli, 1995, 2010; Jahnke, 2011).

A hospitalidade é o 'cimento' da indústria hoteleira, de acordo com Gallego (2007), porque não há nada melhor que represente a missão e o propósito da hotelaria. A hospitalidade significa "servir sem complexos e receber e tratar cordialmente pessoas que não conhecemos!" Os princípios do conhecimento da relação com os hóspedes refletem-se na forma, qualidade e na atitude de o acolher amavelmente. Por isso, é fundamental adquirir o hábito da hospitalidade, porque sem ele não chegam as técnicas e a ciência aplicada à direção hoteleira. Os vários hoteleiros conhecem o conceito, mas são poucos os que os põem em prática. Por outro lado, muitos dos problemas da reduzida qualidade de serviço hoteleiro estão na origem do desconhecimento do real significado da palavra hospitalidade. Por vezes, os empresários preocupam-se demasiadamente com a qualidade das instalações e dos equipamentos hoteleiros e esquecem-se que o mais importante é ser hospitaleiro. Gallego sugere ainda que a hospitalidade deve estar no centro da estratégia da empresa hoteleira e apresenta as seguintes palavras e expressões que refletem a hospitalidade e a forma como pode ser aplicada:

- **Acolhimento grato:** expressão relaxada com um sorriso e palavras amáveis.
- **Amabilidade:** a frase oportuna e o detalhe no momento oportuno.
- **Ambiente acolhedor:** ter atenção a todo o contexto do local da receção, como a decoração, a temperatura, a iluminação, a apresentação do pessoal, etc..
- **Ambiente caloroso:** palavras amáveis, ajudar na entrada, conhecer e responder aos desejos mais imediatos do hóspede, etc..
- **Amizade:** tratar o hóspede como um Amigo que valorizamos e damos o melhor de nós.
- **Anfitrião:** estar contente de ser anfitrião e de os receber com afeto e alegria.
- **Atenção individualizada:** tratar o hóspede pelo nome.
- **Ajudar:** estar atento para ajudar o hóspede com generosidade, profissionalismo e amabilidade.
- **Bondade:** atitude positiva para relacionar-se com o hóspede e ouvi-lo sem receios.
- **Qualidade:** fazer tudo com a melhor qualidade possível.
- **Comodidade:** espaços, quartos e móveis confortáveis.

- **Partilhar:** oferecer e partilhar o que se tem de melhor com o hóspede.
- **Compreensão:** colocar-se na posição do hóspede e criar empatia.
- **Conhecer o nome do hóspede:** tratar os hóspedes pelo seu nome.
- **Detalhes:** pequenas coisas e surpresas nos momentos oportunos.
- **Disponibilidade:** estar disponível para o hóspede, porque ele não estorva.
- **Eficácia/Eficiência:** “não se preocupe que nos resolvemos. Agora mesmo envio para ...”.
- **Ambiente:** o ambiente e o contexto devem agradar ao hóspede.
- **Esmero:** ter as coisas ordenadas e limpas.
- **Familiaridade:** fazer que se sinta em casa num ambiente familiar.
- **Fidelidade:** ser fiel aos hóspedes para ganhar a sua confiança.
- **Generosidade:** ser generoso, oferecer algo ..., convidar para ..., etc.
- **Gratidão:** ajudar a resolver algum problema do hóspede (chamar um médico, etc.).
- **Honradez:** ser justo e cumprir com o que ficou acordado.
- **Hóspede:** o cliente é o nosso hóspede, um convidado que recebemos em casa!
- **Informação:** informar corretamente o hóspede.
- **Dar liberdade ao hóspede:** “sinta-se como em sua casa ...”.
- **Não pressionar:** pedir só a informação necessária para que se sinta tranquilo.
- **Nostalgia:** “que amáveis foram!” e “que bem nos atenderam!”.
- **Paciência:** ser paciente, fazer ao seu ritmo e não pressioná-lo para ser mais rápido.
- **Profissional:** ter formação, atitude, cultura de empresa, saber estar, saber decidir, saber fazer.  
Sem profissionalismo a hospitalidade será coxa!
- **Rapidez:** ser rápido a atender o hóspede.
- **Recetividade:** demonstrar boa disposição ao receber os pedidos dos hóspedes.
- **Respeito:** respeitar sempre o hóspede, trata-lo por senhor ou senhora... .
- **Responsabilidade:** assumir e demonstrar responsabilidade.
- **Segurança:** dar tranquilidade e confiança. “Não se preocupe! Nós tratamos do assunto”.
- **Sensível:** utilizar palavras sensíveis.
- **Simpatia:** expressão alegre, palavras que reflitam confiança e uma atitude afetuosa.
- **Solidariedade:** criar empatia e oferecer o apoio possível.

Conhecer a forma como os hóspedes interpretam a hospitalidade na UH é importante para o gestor hoteleiro poder definir as suas estratégias de gestão do serviço. *Przybylski (2008)* refere que existem áreas nas UH onde os hóspedes sentem mais hospitalidade (receção, restaurante e bar), porque há pessoas nesses serviços, mas também as sentem nos espaços onde não as encontram, porque têm a percepção que “já passou por ali alguém que deixou marcas, [...] uma assinatura, um recado dizendo seja bem-vindo!”.

Esta constatação demonstra a importância dos aspetos tangíveis e intangíveis do serviço hoteleiro, que devem ser cuidados ao mínimo pormenor.

A gestão de uma UH deve contribuir para proporcionar serviços de alojamento e de alimentação e bebidas, devendo procurar articular a sua oferta às necessidades e aos objetivos dos hóspedes. O conceito de hospitalidade, apesar de alguma controvérsia académica, significa a forma e a qualidade de receber ou acolher alguém de forma agradável e afetuosa, podendo-se manifestar de diversas formas (comportamentos e atitudes, pessoas, a forma como os espaços estão organizados e decorados), sendo a hotelaria uma delas. Apesar das diferenças entre o serviço e a hospitalidade, podemos considerar a hospitalidade como uma experiência onde o contato humano é fundamental e devem ser estimulados os cinco sentidos, através de muitas pequenas surpresas e de cenários proporcionadas pelos colaboradores, enquanto performers e não como serventes, num ambiente de generosidade e de segurança. Na próxima secção apresentaremos a classificação e outras tipologias da indústria hoteleira.

### **2.3.3. Classificação e outras tipologias da indústria hoteleira em Portugal**

O alojamento é um componente importante do produto turístico, porque o turista pernoita, no mínimo, uma noite fora da sua residência habitual. O processo e os critérios de classificação das UH são diferentes de país para país. Por exemplo, a Alemanha, os Países da Escandinávia e do Benelux não têm qualquer sistema de classificação e, por isso, dependem de organizações, como por exemplo dos clubes automóveis, que atribuem placas às UH com uma classificação, que nada tem a ver com os sistemas de classificação jurídica. Na Suíça é a *Société Suisse des Hôteliers* que atribui a classificação das UH, que adota um critério rigoroso, com exigências mínimas, como o rácio de empregados por cliente, mudança de toalha de mesa, facilidades de estacionamento sem limite de tempo, facilidade de acesso (Quintas, 2006).

Apesar de não existir nenhum sistema de classificação reconhecido internacionalmente, a OMT refere a hotelaria comercial (pagamento pelo serviço), não comercial (serviço fornecido pela família e amigos) e de carácter social. Na hotelaria comercial, a OMT recomenda a existência de um sistema de classificação, que pode variar na forma de organização, no tamanho e nos serviços oferecidos, que permita obter informação para comparar os dados estatísticos por tipologias (Cunha, 2003; Colin Johnson, 2012; UNWTO, 2008).

A existência de uma classificação é importante, não só do ponto de vista jurídico e legislativo porque fixa parâmetros homogéneos e permite o controlo administrativo e fiscal do Estado. Ao cliente cabe-lhe escolher a tipologia de alojamento em função dos seus desejos e necessidades, podendo comparar os serviços disponíveis e os preços, entre outros, proporcionando uma maior transparência dos mercados (Cunha, 2003; Cunha & Abrantes, 2013; Popp et al., 2007). Um dos aspetos distintos é a simbologia

utilizada na classificação das tipologias. Podemos encontrar categorias por estrelas (de 1 a 5, ou até 7 estrelas), por designação (classificado de luxo, superior de luxo, superior, bom e razoável, hotel rural, pousada, paradores, etc.), por ordem (classificado em luxo, primeira classe, segunda classe, ...) e por letras (A\*, A, B\*, B, C, D e E).

Em Portugal existe um sistema misto, que pode ir desde a classificação por estrelas (de 1 a 5 estrelas) e por designação (hotel; hotel rural; casa de campo; pousada; etc.). As empresas prestadoras de serviços de alojamento são classificadas em função da qualidade das instalações e dos serviços disponíveis (Cunha, 2003; Cunha & Abrantes, 2013). Do ponto de vista jurídico, estão organizadas em Empreendimentos Turísticos e em Alojamento Local.

No âmbito dos Empreendimentos Turísticos, o Decreto-Lei nº 15/2014 de 23 de janeiro que procede à segunda alteração do Decreto-Lei nº 39/2008, 7 março, alterado pelo Decreto-Lei n.º 228/2009, de 14 de setembro, e estabelece o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos que os define como “estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispondo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares” (nº1 do artigo 2º). São consideradas unidades de alojamento o espaço destinado ao uso exclusivo e privativo do utente do empreendimento turístico, que podem ser quartos, suites, apartamentos ou moradias, consoante o tipo de empreendimento (nº1 e 2 do artigo 7º). A capacidade do empreendimento turístico é determinada pelo número de camas fixas instaladas nas unidades de alojamento (nº 1 do artigo 8º). Podem ser integrados (artigo 4º) em estabelecimentos hoteleiros (mínimo de 10 unidades de alojamento): Hotéis (1, 2, 3, 4 e 5 estrelas); Aparthotéis; Pousadas; aldeamentos turísticos; apartamentos turísticos; conjuntos turísticos (resorts); empreendimentos de turismo de habitação; empreendimentos de turismo no espaço rural (Casas de campo; Agroturismo; Hotéis Rurais); parques de campismo e de caravanismo.

A figura do Alojamento Local, segundo o Decreto-Lei nº 129/2014, de 29 de agosto, foi criada em 2008 através do Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março, alterado pelos Decretos-Leis nº 228/2009, de 14 de setembro, e 15/2014, de 23 de janeiro, (Decreto-Lei nº 128/2014, de 29 de agosto, 2014) como forma de enquadrar legalmente os estabelecimentos que prestam serviços de alojamento, e que não reuniam os requisitos exigidos aos empreendimentos turísticos, aqueles que estavam à margem da lei e sem qualquer formalismo jurídico, e procurou dar resposta a alguns dos empreendimentos turísticos extintos (pensões, motéis, albergarias e estalagens) pelo Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março.

Considera-se Alojamento Local os estabelecimentos que prestem serviços de alojamento temporário a turistas, mediante remuneração e que reúnam os requisitos previstos no Decreto-Lei 129/2014, de 29 de agosto (Artigo 2º). A capacidade máxima dos estabelecimentos de Alojamento Local é de nove quartos e de trinta utentes. Esta nova categoria jurídica autónoma justifica-se pela evolução e pelas novas dinâmicas do mercado da procura e da oferta turística, que deixou de ser residual e passou a ser um fenómeno consistente e global. Destacam-se, assim, (artigo 3º) a **moradia** (unidade de alojamento constituída por um edifício autónomo, de carácter unifamiliar); o **apartamento** (unidade de alojamento constituída por uma fração autónoma de edifício ou parte de prédio urbano suscetível de utilização independente, onde cada proprietário só pode explorar por edifício, nove no máximo (Artigo 11º); e o **estabelecimento de hospedagem** (unidades de alojamento constituídas por quartos e podem ter a denominação de 'hostel', quando a unidade de alojamento é constituído por um número mínimo de quatro camas, podendo ser inferior se as mesmas forem em beliche).

Nas últimas duas décadas, verificaram-se várias alterações legislativas ao nível da classificação e das tipologias das UH, como forma de resposta às novas exigências e necessidades dos turistas, mas também por alguma inquietação política de alguns governos. Esta instabilidade temporal da legislação pode provocar alguns constrangimentos aos investidores e uma certa confusão a uma grande parte dos turistas. Para além da classificação jurídica, vários autores (Clarke & Chen, 2008; Marques, 2003; Mullins, 2008; Popp et al., 2007; Quintas, 2006; Walker, 2002) apresentam outras formas de distinguir e classificar as UH, que dependem sempre dos critérios que se utilizam. Por exemplo, Quintas (2006) refere que podemos encontrar as tipologias que se encontram na Tabela 9

**Tabela 9 - Tipologias de UH**

Hotéis super económicos	Hotel centro de talassoterapia
Hotéis budget	Hotéis de termas
Hotéis economy (ou de serviço limitado)	Hotéis de aeroporto
Hotéis de preço médio	Hotéis casino
Estabelecimentos de bed and breakfast (B&B)	Estabelecimentos hoteleiros de turismo religioso
Hotéis do tipo extended stay	Motéis (estrada; autoestrada; resort; suburbanos e de cidade)
Residências hoteleiras para estudantes	Motéis "Sleep & Go"
All suites hotéis	Hotéis cápsula
Hotéis comerciais ou de negócios	Alojamento eriloge
Hotéis de classe mundial	Alojamento anthénéa
Hotéis de congressos	Aldeamentos turísticos
Hotéis boutique	Apartamentos turísticos
Hotéis de assinatura ou lifestyle hotels	Turismo no espaço rural
Hotéis de saúde e desporto (sporthotel)	Parques de campismo

Fonte: Adaptado de Quintas (2006)

Nos Estados Unidos da América (EUA), *Walker* (2002) refere que as UH podem ser classificadas de acordo com a localização (centro da Cidade; resorts; hotel casino; etc.), o preço e os serviços disponibilizados (completo; económicos e super económicos; *Bed & Breakfast*; etc.). Refere, ainda, que este tipo de classificações proporciona uma referência objetiva aos hóspedes, ajudando-os na escolha do tipo de UH. Com critérios mais abrangentes, *Mullins* (2009) dá o exemplo de *Medlik*, que adota os critérios do local (cidade; praia; montanha; campo); acessibilidade fácil através de um meio de transporte (aeroporto; estações ferroviárias; portos de mar e cruzeiros); propósito da estada (negócios, conferências, férias); duração da estada (hotéis de trânsito ou residenciais); variedade de instalações e serviços; UH licenciadas e não licenciadas; dimensão/tamanho (pequeno, médio e grande); classificação (hotéis de 1 a 5 estrelas); e a propriedade e a administração da UH (unidade independente ou de cadeia/GH).

*Marques* (2003) utiliza alguns critérios semelhantes e outros diferentes, tais como a dimensão (pequeno até 150 camas; médio entre 151 e 300 camas; e grande mais de 301 camas); nível de serviço (luxo; primeira classe; médios e familiares); localização (montanha; praia; cidade; de estação e de Aeroporto); o tipo de hóspede (nacionais; internacionais; executivos; estudantes, artistas ou técnicos; de grupos; idosos; turistas; e familiares); período de funcionamento (aberto o ano todo ou parte dele). No entanto, *Clarke e Chen* (2008) referem que, nos últimos anos, apareceram UH que procuram adaptar-se às novas tendências da procura dos turistas, tais como hotel de negócios, económico, de aeroporto, boutique hotel, com centros de conferências e de convenções, hotel condomínio e de casino. Associam a cada uma destas categorias um nível do modelo da hierarquia das necessidades de *Maslow*, conforme se pode ver na Tabela 10.

**Tabela 10 - Categorias de UH em função do modelo de Maslow**

<b>Modelo de Maslow</b>	<b>Categoria de UH</b>
Nível 1 – alojamento e alimentação	Hotéis de estradas e económicos
Nível 2 - segurança	Hotel de aeroporto
Nível 3 – necessidade social	Hotéis com centros de conferências e convenções; Hotéis de negócios; Resorts temáticos; Resorts-casino
Nível 4 – status e autoestima	Hotéis de resorts
Nível 5 – autorrealização	Boutique hotel

**Fonte:** Adaptado de *Clarke e Chen* (2008)

Num ambiente globalizado e competitivo, segundo *Quintas* (2006), as empresas hoteleiras, especialmente as cadeias hoteleiras têm necessidade de segmentar os seus hóspedes em função da tipologia de cada UH, procurando ajustar a sua oferta à realidade do mercado. Apesar do preço ser um elemento influente na seleção da maioria dos hóspedes, apresenta critérios de segmentação das UH por tipo de produto (Hotéis;

*Resorts*; *Motéis*; *Bed and Breakfast*); pelo preço (luxo; nível superior); Económicos; por localização (hotéis urbanos; hotéis suburbanos; resorts; hotéis de Aeroporto; hotéis de Estrada ou autoestrada); por tipo de *management* ou entidade exploradora (independentes; de cadeia hoteleira; franchisados); por natureza temática (*design hotels*; ligados à natureza, à história, ao património e a atividades desportivas).

No fundo, em função da cultura turística e legislativa de cada país, há uma forma diferente de classificar as UH. As empresas hoteleiras, para posicionar a sua oferta no mercado, segmentam as suas UH em função das suas características, especificidades e serviços disponíveis para corresponder às necessidades e desejos dos hóspedes. De seguida vamos abordar a hotelaria como uma indústria de serviços.

### 2.3.4. Hotelaria: uma indústria de serviços

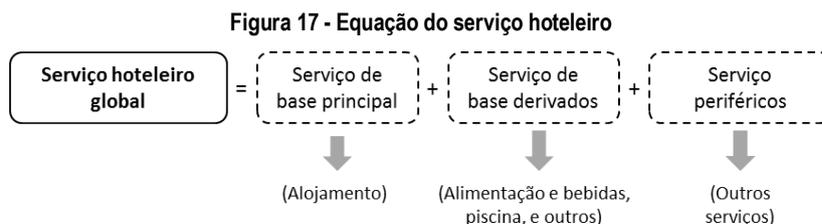
A hotelaria é essencialmente uma indústria de serviços, apesar de ter alguma produção de bens. Na indústria a produção está voltada para o capital ou equipamento e dão prioridade às aptidões técnicas e a formação e o treino são decisivos para os resultados. Nos serviços a produção está direcionada para as pessoas, são mais valorizadas as aptidões/competências interpessoais, a orientação e a coordenação das pessoas é determinante e os resultados têm maior variação que na indústria (Mullins, 2009). Na Tabela 11 apresentámos as diferenças entre bens e serviços referidas por *Stamatis* (1996, citado em Mullins, 2009).

**Tabela 11 - Diferenças entre a produção de bens e serviços**

<b>Operações de serviço centradas nos bens e na produção</b>	<b>Operações de serviços centradas no consumidor</b>
Consumidor é envolvido em poucos processos de produção.	O consumidor é envolvido no processo de produção.
O processo de produção e entrega são separados.	Os processos de produção e entrega sobrepõem-se em graus variáveis e até podem ser até idênticos.
A produção é independente do consumo	A produção é quase sempre simultânea com o consumo
O planeamento do produto está centrado no cliente e o do processo no empregado.	O planeamento do produto e do processo estão centrados no cliente.
Os resultados da produção demonstram menor variabilidade.	Os resultados da produção apresentam maior variabilidade.
Maior possibilidade de existirem padrões, inspeções, controle e de ser mensurável.	Menor possibilidade de ter padrões, inspeções, controle e de ser mensurável.
Tecnicamente mais complexas.	Tecnicamente menos complexas.
AS relações entre o consumidor – empregado geralmente não são complexas.	As relações entre o consumidor – empregado geralmente são muito complexas.
As competências técnicas predominam nas operações.	As habilidades interpessoais predominam nas operações.
A formação/treino é basicamente físico.	A formação/treino é em grande parte psicológico.
A maior parte dos produtores não lida diretamente com o cliente.	A maior parte dos produtores lida diretamente com o cliente.
A produção/economia de escala é em geral possível.	A produção/economia de escala não é possível.

Fonte: *Stamatis* (1996, citado em Mullins, 2009)

Enquanto um bem é tangível e palpável, um serviço é intangível e impalpável e não pode ser visto nem apreendido mentalmente antes de ser consumido (Tocquer & Zins, 2004). A intangibilidade, segundo João Rêgo (citado em Costa, 2012), é uma das maiores dificuldades na venda do produto hoteleiro porque, devido às suas características, existe um conjunto de variáveis que não são controladas pelo gestor hoteleiro, tornando-se um verdadeiro desafio diário. Tocquer e Zins (2004) apresentam na Figura 17 uma equação do serviço hoteleiro global.



Fonte: Adaptado de Tocquer e Zins (2004)

Numa perspetiva de gestão, Costa (2012) refere que o serviço hoteleiro é composto por um conjunto de serviços elementares, que podem ser comercializados *per se* ou em conjunto, e que podem ser sistematizados por quartos com diversas tipologias de habitação, aluguer de espaços, serviços de alimentos e bebidas e outros serviços. Marques (2003), salienta que as necessidades dos hóspedes são asseguradas pelos serviços hoteleiros de quartos, cozinha, restaurante e bar, portaria e telefones. No entanto, Castelli (1995) refere que a UH se apresenta ao cliente como um todo, onde se distingue a estrutura e o funcionamento. Neste sentido, atribui importância ao fluxo do serviço, desde a sua solicitação até à sua execução e ao processo de sincronização, entre o suporte estrutural e funcional, que compreende as áreas de alojamento, alimentação e bebidas, administração e vendas.

Num artigo de opinião, João Rêgo (Costa, 2012) refere que o serviço hoteleiro é cada vez mais vulnerável, devido à facilidade e rapidez de comunicar e informar através das redes sociais na internet. Por isso, o serviço hoteleiro deve ser cuidado, personalizado, onde o foco nos pormenores é um fator distintivo dos bons profissionais e das UH de sucesso. Daí que a atenção aos desejos dos hóspedes deva ser constante, para tornar a sua experiência única a fim de que se sinta tratado de forma carinhosa. Numa fase em que o progresso tecnológico predomina, a diferença está na qualidade dos RH (Costa, 2012). Neste aspeto é importante realçar as diferenças entre serviço e '*Hospitality*', referidas por Hemmington (2007), na secção 2.3.2.. De seguida vamos abordar as características do serviço hoteleiro.

### 2.3.4.1. Características do serviço hoteleiro

Cada UH tem as suas características relacionadas com a infraestrutura física, os serviços disponíveis, a qualidade, as competências dos colaboradores e a sua localização (Costa, 2012). Vários autores (Clarke & Chen, 2008; Costa, Rita, & Águas, 2001; Costa, 2012; Kotler, Bowen, & Makens, 2010; Mullins, 2001, 2008) apontam algumas características do serviço hoteleiro, que o gestor hoteleiro deverá considerar no âmbito da gestão de uma UH. Uma das características da hospitalidade mais relevante, é o papel desempenhado pelos colaboradores, através do contacto direto e pelas interações entre si e os hóspedes, que exige um elevado nível de comprometimento com o serviço e dar o melhor de si (Mullins, 2009).

Na perspetiva do gestor hoteleiro, Costa (2012) refere que o serviço hoteleiro tem um elevado grau de intangibilidade, porque é observado e testado no ato do consumo; a produção e o consumo verificam-se em simultâneo; é heterogéneo devido às características dos hóspedes e dos colaboradores; e é perecível porque é difícil armazenar um quarto que não é vendido hoje para o vender amanhã. As empresas hoteleiras fazem um elevado investimento na compra do terreno, na construção e no equipamento, mas o tipo de edifício e de equipamentos dificulta a sua reconversão ou deslocalização. Salaria, também, que utiliza uma mão-de-obra intensiva, que é agravada pela sazonalidade e influenciada por fatores externos, como: o baixo nível de fidelização de hóspedes; a variação e a inconstância da duração da estada dos hóspedes; possíveis condicionalismos políticos e sociais; e um forte crescimento da oferta. Devido à heterogeneidade das UH, Mullins (2001) aponta várias características da hotelaria (Tabela 12).

**Tabela 12 - Características da hotelaria, segundo Mullins**

---

As UH variam de dimensão e categoria e de classificação.

A maior parte das UH funcionam 24h por dia, sete dias por semana e 365 dias do ano.

Têm elevados custos fixos de funcionamento, mas estão dependentes da sazonalidade.

Vários tipos de hóspedes procuram satisfazer uma variedade de necessidades e de expectativas.

O serviço é produzido e consumido no momento da entrega, logo não é tangível nem é possível ser armazená-lo.

Os serviços são articulados e são executados em simultâneo.

Os gestores hoteleiros devem coordenar os serviços, demonstrando várias competências técnicas e de gestão.

Alguns colaboradores vivem na UH.

São necessários colaboradores com várias e diferentes competências e outros com poucas competências.

A maioria dos colaboradores recebe baixos salários.

Os colaboradores trabalham muitas horas à noite, ao fim de semana e nos feriados.

Existem muitos colaboradores, especialmente do sexo feminino, em regime de part-time.

Existem colaboradores de várias nacionalidades nas UH.

Existem vários sindicatos hoteleiros.

É possível a mobilidade dos colaboradores entre UH da mesma empresa.

Existe um elevado turnover na hotelaria.

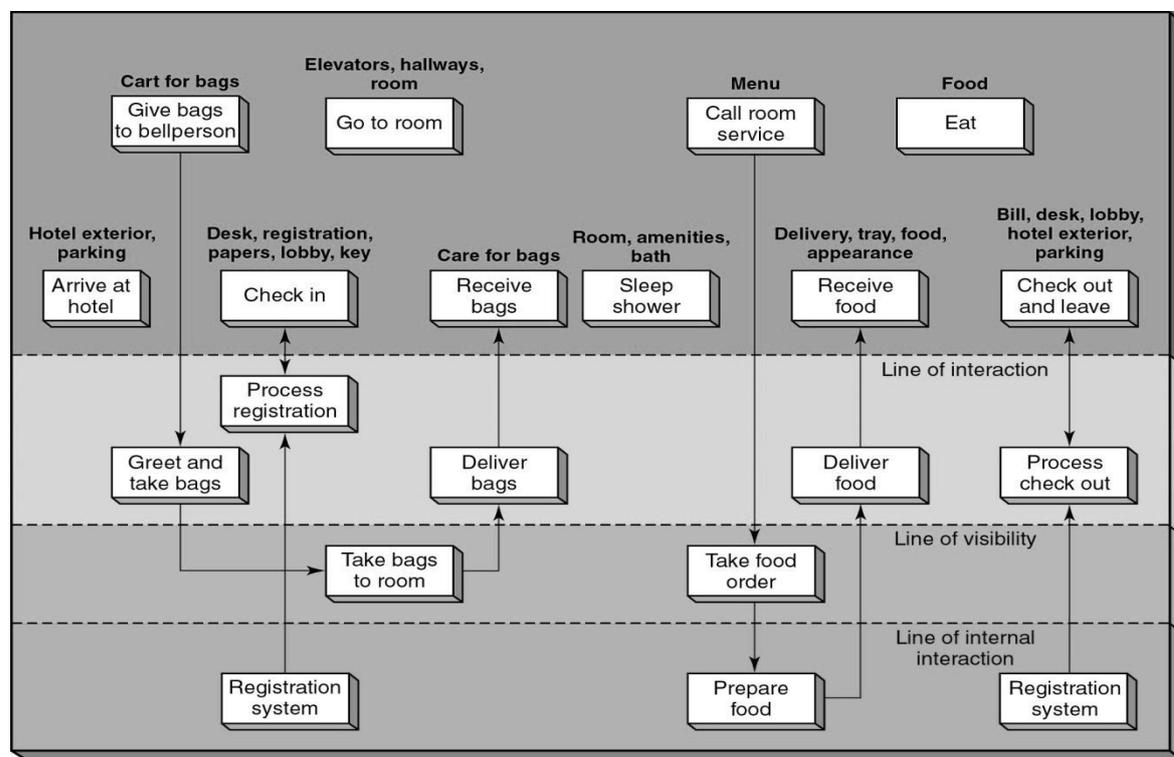
---

Fonte: Adaptado de Mullins (2001)

Ao comparar a indústria do turismo com os restantes serviços, Costa, Rita e Águas (2001) identificam algumas características comuns (intangibilidade, produção no local de consumo e não-armazenamento), mas salientam outras ainda mais específicas, tais como: a exposição aos serviços ser reduzida mas intensa; a existência de um maior grau de emoção e de irracionalidade no ato da compra; o local de consumo ser distante; a importância dos canais de distribuição; e a existência de uma maior dependência de serviços complementares.

Kotler et al. (2010) referem três características dos serviços (intangibilidade, inseparabilidade e perecibilidade) comuns a outros autores já referidos e acrescentam a variabilidade, onde a qualidade do serviço depende de quem, quando e onde é executado. A sua consistência depende das competências dos colaboradores e do seu desempenho na execução. Contudo, mencionam que um hóspede pode receber um excelente serviço num dia, e, no dia seguinte, ter um serviço medíocre, executado pelo mesmo colaborador. Como esta característica pode contribuir para a insatisfação do hóspede, sugerem, por isso, a fim de reduzir e criar maior consistência no serviço, investir em bons processos de contratação e de formação, padronizar o serviço e ter um sistema de monitorização da satisfação do hóspede, conforme se pode ver na Figura 18.

Figura 18 - Exemplo de um guia de procedimentos de serviço num hotel



Fonte: Kotler et al. (2010)

Os GH estão presentes em vários países, empregam pessoas e recebem hóspedes de diferentes nacionalidades e culturas. Clarke e Chen (2008) abordam as questões da cultura na gestão hoteleira, no âmbito da hotelaria internacional, e destacam o facto do serviço hoteleiro ser multicultural, ou seja, ser prestado num ambiente multicultural e internacional.

Verificamos que o serviço hoteleiro tem um conjunto de características muito específicas, que o seu nível de qualidade e consistência exigem colaboradores com compromisso, capacidade de oferecer o melhor de si aos hóspedes, e, possuir, para além das competências técnicas, as relacionadas com o saber ser e estar, que são bastante valorizadas. De seguida, abordam-se as principais tendências emergentes no turismo e na hotelaria.

### **2.3.5. Tendências emergentes da hotelaria e do turismo**

Um dos elementos principais para o sucesso e competitividade das empresas hoteleiras é reconhecer as tendências turísticas e hoteleiras, ou seja, identificar o que está na moda e antecipar o que poderá ocorrer no futuro (Porto Editora, 2014). Reid e Bojanic (2009) indicam três tendências, que atualmente têm impacto na indústria hoteleira: em primeiro lugar, os hóspedes são cada vez menos leais, porque as empresas hoteleiras focam a sua promoção no preço, o que provoca uma competição de preços baixos, funcionando como uma estratégia de curto prazo, mas não motiva a lealdade e a fidelização. É importante salientar que os GH internacionais têm programas de fidelização com vários incentivos que acrescentam valor ao serviço hoteleiro; em segundo lugar, os hóspedes são mais sofisticados, porque têm maior acesso à informação e procuram mais o valor acrescentado do que o fator qualidade/preço; em terceiro lugar, existe maior ênfase nas necessidades individuais dos hóspedes, porque as tecnologias de informação e comunicação (TIC) permitem às empresas hoteleiras recolher e tratar informação dos hóspedes, a fim de os segmentar através de serviços específicos, de novas marcas e de alianças estratégicas.

As tendências também podem ser criadas através da inovação nas empresas hoteleiras. Marée (2011) refere que a indústria hoteleira tem condições para inovar constantemente os seus serviços, o que significa repensar o 'modelo de negócio', a forma de produzir novos serviços, ou seja, a forma de gerar novas receitas. Dá-se o exemplo da *Starwood* que decidiu que os quartos teriam menos trinta centímetros e passavam a ter televisões com ecrã plano nas novas UH.

Cunha e Abrantes (2013) indicam várias tendências do alojamento turístico que influenciam as competências necessárias para a execução do serviço hoteleiro. A primeira refere-se ao aumento considerável dos turistas da geração dos '*baby-boomers*' dentro de uma década. Trata-se de uma geração que trabalhou imenso, poupou e nesta fase da sua vida tem tempo, dinheiro para viajar e desejo em

conhecer novos locais e fruição de novas experiências. Por outro lado, as crianças e os jovens de hoje têm experiências de viagem mais cedo. A segunda refere-se a duas tendências opostas: por um lado, o aumento dos hotéis de luxo, em especial em estâncias turísticas e, por outro, o aparecimento dos 'morge-hotéis' equipados com camas instaladas em gavetas corredeiras a preços baixos. A terceira é relacionada com o aumento da procura de quartos mais espaçosos nas categorias mais elevadas e nas mais baixas, com orientação para quartos mais polivalentes ou mais especializados. A quarta refere-se aos hotéis, que estão mais direcionados para viagens de negócio e podem ser equipados por um mobiliário mais adequado, com serviços de comunicação e por uma cozinha simples onde se possa cozinhar refeições ligeiras. A quinta, especifica que os hotéis de *resorts* poderão ser mais direcionados para o repouso, a recuperação física e a quebra da rotina profissional, onde os quartos poderão ser adaptados a uma multiplicidade de motivações. A sexta é relacionada com os hotéis que, para além do serviço de quarto para dormir, deverão dispor de vários serviços, tais como: tradicionais (serviço de quartos (*room service*, lavagem e tratamento de roupa, entrega de mensagens, limpeza de calçado, etc.) que podem ser modernizados com novas tecnologias); tecnológicos (*smart tv* de grande dimensão e curvas, computadores, *wifi* e/ou acesso à internet por cabo); modernos (ter um secretariado, centro de negócios, salas de reuniões de várias dimensões, e para seminários, serviços para automóveis); relações com clientes (*guest relations*); lazer (*Spa's* e/ou *health Club*, jogos de vídeo); e segurança de bens e pessoas por meios humanos e tecnológicos. A sétima está relacionada com a maior diversificação das categorias do alojamento, desde hotéis com sete estrelas, platina, ouro, prata, pós-modernistas de arquitetos de fama mundial, com aromas, equipados só com mobiliário branco ou andares só para mulheres, os *hostels* e os hotéis flexíveis. Este aspeto poderá resultar numa grande dificuldade em estabelecer tipologias ou categorias comparáveis entre vários países. Por último, a preocupação dos novos projetos hoteleiros, sobretudo de pequena dimensão, que, para além do alojamento, podem proporcionar novas experiências, algo inesperado, diferente, algo que os surpreenda.

Cerra et al. (2001), na mesma linha do seu conceito sobre a hotelaria (secção 2.3.2.), agrupa as tendências que podem influenciar a indústria hoteleira. No primeiro grupo estão aquelas que influenciam o produto, o comportamento e o ambiente e divide-as em:

- i. **Económicas:** mudança de propriedade; escassez de mão-de-obra para novas funções; globalização dos mercados e o desenvolvimento dos GH; maior profissionalização e formação em Gestão Hoteleira;
- ii. **Ecológicas:** aumento das preocupações ambientais obrigará os gestores hoteleiros a terem mais conhecimentos culturais, ecológicos e adaptar-se às situações locais, culturais e geográficas; a poupança de energia obrigará as empresas hoteleiras a introduzir novas tecnologias e a sensibilizar os colaboradores para procedimentos que reduzam o consumo;

- iii. **Políticas:** legislação influenciará a Gestão Hoteleira ao nível da segurança e higiene alimentar e do trabalho; as medidas protecionistas poderão contribuir para contratar mais colaboradores e produtos nacionais/regionais para promover a gastronomia local, a educação e a formação; o aumento das preocupações com a segurança dos hóspedes;
- iv. **Tecnológicas:** UH estarão equipadas com novas tecnologias na área da segurança, prevenção contra incêndios, poupança de energia; novos processos na gestão da informação, na produção e execução do serviço; possibilidade de fazer reservas a partir da *smart tv* em casa ou de um *smartphone*;
- v. **Socioculturais:** os gestores hoteleiros com melhor formação e qualificação estarão melhores preparados para fazerem carreira, mais exigentes com as novas oportunidades de trabalho; os trabalhadores serão mais multifuncionais e multiquificados; o nível de serviço hoteleiro irá melhorar devido a novos estilos de Gestão Hoteleira resultantes do maior nível de formação; os diretores hoteleiros atuarão mais como empresários e predominará a descentralização e a profissionalização; a polivalência será uma forma do colaborador expressar o seu trabalho e de demonstrar que é o melhor para a satisfação do hóspede.

O segundo grupo de tendências refere-se àquelas que influenciam as necessidades e os objetivos dos hóspedes. A primeira é relacionada com a demografia, porque a diminuição do número de adolescentes irá influenciar a força de trabalho e os padrões de consumo. A segunda são as psicoculturais, onde a individualização pode ser dividida i) na cultura do 'hoje', porque há pessoas que querem ser diferentes e não querem fazer parte das "massas", procurando a diferenciação e a singularidade; ii) a fragmentação dos mercados exige que as empresas hoteleiras sejam mais inovadoras, flexíveis, diversifiquem a sua oferta e os colaboradores terão que se adaptar às novas situações com criatividade; iii) maior preocupação com a saúde e o corpo, destacando-se, por um lado, o pragmatismo das pessoas que tenderão a fazer coisas mais práticas e dispostas a pagar de acordo com a sua utilidade e, por outro, a necessidade de afetividade das pessoas, devido ao uso massivo das novas tecnologias, que as tem afastado umas das outras. A terceira são as económicas, destacando-se a diversificação do rendimento das pessoas que passam a ter mais do que um trabalho, a profissionalização da gestão hoteleira nos GH e nas empresas independentes e a crescente importância do fator comportamento.

O grupo está relacionado com a expansão dos GH, através de aquisições, fusões e reestruturações, em especial na Ásia, Pacífico e, em particular, na China. Numa perspetiva mais global da indústria hoteleira, Gallego (2007) apresenta outras considerações da hotelaria para o século XXI, que irá influenciar a Gestão Hoteleira, tais como:

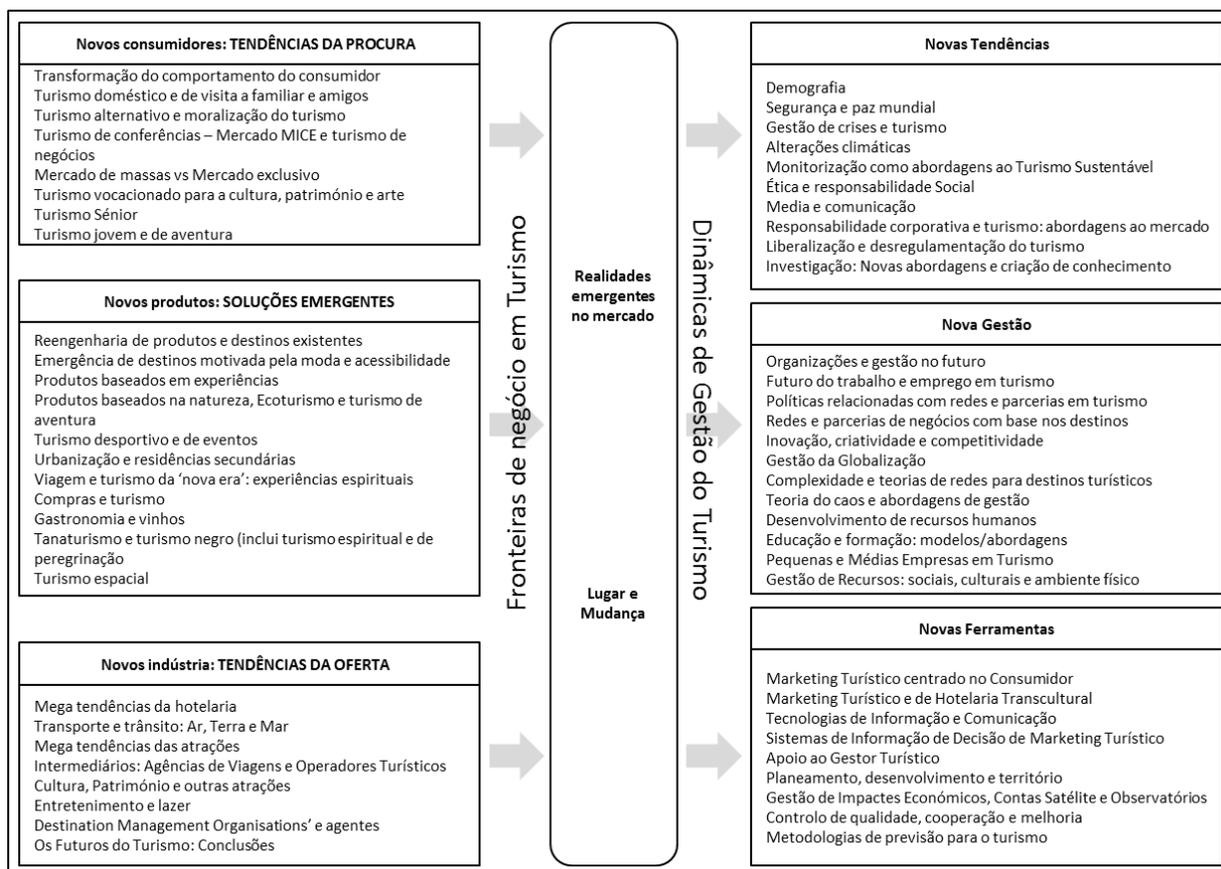
- i. A Globalização, para a hotelaria, irá traduzir-se na articulação/gestão da trilogia: informação – comunicação – proximidade;
- ii. Perspetivam-se grandes mudanças na intermediação turística, com novos canais de distribuição, deixando de ser privilégio de algumas empresas;
- iii. A utilização cada vez maior do avião e do comboio como meio de transporte para viajar, em detrimento do automóvel, principalmente para destinos de longa distância;
- iv. A procura será cada vez mais segmentada, com ofertas de produtos e, principalmente, serviços específicos adequados às necessidades e expectativas dos turistas;
- v. Viajar passará a ser uma ‘necessidade vital’ para as pessoas, que procuram fugir da sua rotina diária;
- vi. A qualidade e as questões ambientais do destino serão a chave da sua competitividade num mundo global. O turismo deverá ser um promotor de um ambiente saudável e um exemplo de uma indústria verde;
- vii. O século XXI será o ‘século dos serviços’. No setor turístico e da hotelaria oferece-se emoções, sentimentos, hospitalidade, ajuda, conselhos, etc., ou seja, elementos intangíveis, que poderão ficar na memória dos turistas;
- viii. A incerteza ao nível da inovação, da tecnologia, das mudanças culturais, dos hábitos, fará com que a hotelaria deixe de ser uma ‘pedra estática’ e seja cada vez mais flexível na sua oferta e que se adapte às constantes mudanças;
- ix. A hotelaria, como espaço de chegada e de partida, será um espaço de gestão de culturas e de nacionalidades, com a necessidade de conseguir comunicar;
- x. Como estamos numa fase de fusões e de roturas, a empresa hoteleira será uma espécie de ‘hospiglobalização ou de hotelaria planetária’, mas ao mesmo tempo fragmentada, que deverá ir ao encontro do genuíno, das raízes, da gastronomia autóctone, da arquitetura que representa valores, mais próxima das origens das pessoas;
- xi. A hotelaria precisará de pessoas com ‘educação e formação’, seja qual for a sua função;
- xii. Tendo em conta todas as mudanças, a hotelaria do século XXI terá que saber ‘gerir o talento’ dos seus colaboradores, aproveitando e potenciando as suas competências, para serem diferenciadoras ao nível do serviço e do conhecimento.

A Organização Mundial do Turismo (UNWTO, 2011, 2014, 2017) estima um crescimento médio de 3,3%, entre 2010 – 2030, de turistas internacionais, um pouco inferior ao que ocorreu entre 1995 e 2010 (3,8%). As suas previsões indicam que em 2020 se possa chegar a 1,4 mil milhões de turistas internacionais e em 2030 aproximadamente a 1,8 mil milhões. No entanto, a taxa de crescimento poderá diminuir progressivamente para os 2,9% em 2030. É importante registar que em 2012 foi ultrapassado a mítica meta

de mil milhões de chegadas internacionais de turistas (1.135 mil milhões). Os destinos que se projetam com maiores taxas de crescimento até 2030 são a Ásia, América Latina, Europa Central e de Leste, África e o Médio Oriente. Ao nível do emprego, prevê-se que um em cada doze seja na área do turismo.

Com estas projeções verificamos que o turismo continuará a crescer, tornando-se numa das principais atividades económicas em alguns países, como seja como Portugal. Tendo em conta este crescimento do Turismo, *Buhalis* e *Costa* (2006a, 2006b) apresentam um quadro que projeta novos contextos para o futuro do turismo (Figura 19), apontando para tendências emergentes que se verificam em função dos novos consumidores, novos produtos e novas soluções. Desta forma, surgem novas formas de gestão e instrumentos de abordagem ao setor, que se encontra a evoluir para novos produtos e novas formas dos consumidores adquirirem e consumirem (*Costa et al.*, 2015).

**Figura 19 - Quadro do desenvolvimento do Turismo para o Futuro**



Fonte: *Buhalis* e *Costa* (2006a, 2006b)

Prevê-se que o turismo continue a crescer, principalmente nos continentes com economias emergentes, e que, em muitos países, será o principal setor exportador. Neste sentido, a hotelaria irá beneficiar deste crescimento previsto até 2030. Das tendências apresentadas, verificamos que, devido aos efeitos da

globalização, das incertezas (de crises) políticas e económicas, dos avanços da tecnologia e da inovação, irá colocar a hotelaria num cenário com ofertas para mercados cada vez mais segmentados e multiculturais, onde os hóspedes têm cada vez mais acesso à informação e a formas de organizar a sua viagem, que, para melhorar a qualidade de serviço hoteleiro e a fidelização dos hóspedes, será fundamental a aposta na educação e na formação das pessoas que trabalham nas empresas hoteleiras, de forma a gerir e potenciar as suas competências, o seu talento e a sua carreira.

Os gestores hoteleiros terão de se adaptar aos novos hábitos dos hóspedes, desenvolver novos serviços hoteleiros com imaginação e criatividade, porque a rentabilidade financeira depende do hóspede. Isto irá obrigar os gestores hoteleiros a estudarem minuciosamente as suas ofertas, porque os hóspedes fazem a diferença entre objetivos de necessidade e de experiência. Haverá, também, um impacto muito grande no tipo e qualidade da força de trabalho e da Gestão Hoteleira. As empresas hoteleiras deverão flexibilizar os *standards* de serviço e serem mais flexíveis na abordagem ao mercado.

O fator humano será primordial e o comportamento dos colaboradores será o fator mais determinante para o conhecimento e satisfação das necessidades dos hóspedes. Isto significa que as pessoas são decisivas nas empresas hoteleiras e que os futuros gestores hoteleiros devem estar preparados para enfrentar as novas situações. Neste cenário, estamos atentos às tendências que influenciam novas formas de educação e formação em cursos superiores em Gestão Hoteleira (CSGH) públicos, em especial, a sua articulação com os GH.

#### **2.4. Conclusão**

Este capítulo permitiu apresentar e discutir diversos conceitos no âmbito do turismo e da hotelaria, que através das perspetivas de vários autores contribuiu para contextualizar, definir e delimitar o quadro conceptual deste estudo.

A forma como as pessoas ocupam o seu tempo livre e os espaços onde são desenvolvidas as atividades de lazer (o recreio e o turismo) são fundamentais para se perceber quem efetivamente é o turista e o excursionista. Daí que a secção 2.2 procurou enquadrar o turismo como uma atividade de lazer e apresentar as definições de viagem, visita turística, viagem turística, viajante, visitante, turista e excursionista. A clarificação destes conceitos foi fundamental para se compreender a discussão acerca das definições conceptuais (secção 2.2.1.) e técnicas de turismo (secção 2.2.2.). A investigação em turismo produzida até ao momento demonstra que já começa a existir um corpo conceptual que suporta uma área científica de turismo (Costa & Panyik, 2013; Cunha & Abrantes, 2013; Salgado, 2007; Salgado et al., 2014; UNWTO, 2008), sobre a qual a UNWTO tem procurado sistematizar e estabilizar os conceitos, passando o

turismo a ser um subconjunto da viagem, que associada a diferentes formas de turismo podem ser classificadas de acordo com o motivo principal, os tipos de produtos turísticos, a duração da viagem e da visita turística, a origem e destino e o meio de transporte.

A compreensão do turismo passa, também, por conhecer os elementos do sistema turístico (secção 2.2.3.1.), que interagem e estabelecem relações entre si para alcançar determinados objetivos num sistema aberto, e as suas inter-relações e diversas abordagens (secção 2.2.3.2.), porque influencia e é influenciado pelas relações que estabelece com as diversas atividades e relações humanas: económicas, sociais, políticas, sanitárias, culturais, ambientais. Em termos científicos o turismo pode ser estudado sob o ponto de vista de várias disciplinas, tornando-o objeto multidisciplinar (secção 2.2.3.3.).

A hotelaria é uma das atividades fundamentais do turismo. A evolução da hotelaria (secção 2.3.1.) mostra a sua relação e importância no desenvolvimento económico, na inovação de bens e serviços e no apoio a outras atividades económicas. Ao apresentar o seu conceito (secção 2.3.2.) verificamos que é uma das principais atividades turísticas, porque satisfaz um conjunto de necessidades fisiológicas, sociais e psicológicas do turista, que se encontra em viagem. O seu conceito está integrado e associado à hospitalidade, sendo já internacionalmente reconhecida como a indústria da hospitalidade. Apesar de não existir uma classificação uniforme e universal da indústria hoteleira – que permita uma comparação – apresentámos a classificação existente em Portugal, de acordo com a legislação em vigor dos empreendimentos turísticos e de alojamento local, bem como outras tipologias de hotelaria, para nos elucidar sobre os diversos tipos de alojamento existentes em Portugal (secção 2.3.3.).

A hotelaria é sobretudo uma indústria de serviços (secção 2.3.4.), onde o elemento humano é fundamental na prestação e na qualidade final do serviço, na satisfação e na fidelização do hóspede. O serviço hoteleiro tem um conjunto de características (secção 2.3.4.1.), específicas e diferentes de outros serviços, que ajudam a compreender melhor as competências necessárias aos gestores hoteleiros. Por fim, identificámos as tendências atuais e futuras da hotelaria (secção 2.3.5.) que nos permitem prever os tipos de oferta hoteleira nos próximos anos e as competências que poderão ser necessárias (empresas hoteleiras).

Em suma, no final deste capítulo identificamos as seguintes proposições de investigação que orientam esta investigação:

- o **Proposição de Investigação 1:** A hotelaria é uma atividade fundamental do turismo.
- o **Proposição de Investigação 2:** O serviço hoteleiro tem características específicas que exigem das empresas hoteleiras e dos seus colaboradores um elevado nível de desempenho, comprometimento e de competências.

- o **Proposição de Investigação 3:** As tendências do turismo e da hotelaria indicam novos serviços hoteleiros que, por sua vez, exigem novas competências aos gestores hoteleiros e colaboradores.

Este capítulo pretendeu delimitar o quadro conceptual deste estudo na hotelaria, que é um dos principais produtos e atividades características do turismo. Definimos conceptualmente o turismo e de seguida enquadrámos a hotelaria como um dos seus subsectores. Ao longo do capítulo fomos identificando e definindo os conceitos e os elementos considerados mais importantes para a orientação do caminho desta investigação. De seguida, no capítulo III fazemos a revisão da literatura acerca do sistema de emprego na hotelaria.

## **Capítulo III – Sistema de emprego da hotelaria**

### **3.1. Introdução**

No primeiro capítulo interpretámos a hotelaria como sendo uma das principais atividades do turismo. No seguimento, pretendemos contextualizar o emprego no turismo e na hotelaria, os GH, a Gestão Hoteleira, o gestor hoteleiro e as suas competências. Este capítulo está articulado com a pergunta de partida e o objetivo geral de investigação 2 – Conhecer o funcionamento do sistema de emprego na hotelaria, especialmente o relacionamento dos GH com as LGHP.

Começamos por analisar os conceitos de mercado de trabalho, mercado de emprego e sistema de emprego (secção 3.2.), devido à evolução das relações laborais e às especificidades das atividades do turismo e da hotelaria para, de seguida, discutir sobre as características do emprego nestas atividades (secção 3.2.1.). No âmbito do emprego na hotelaria, o estudo incide sobre os GH (secção 3.3). Começa-se pela caracterização das empresas hoteleiras independentes e dos vários tipos de GH (secção 3.3.1.), descrição das formas de exploração e de internacionalização (secção 3.3.2.), que são adotadas por estes grupos como forma de crescimento e afirmação no mercado global. A nível micro (de GH para uma empresa gestora de uma UH) enquadrámos o conceito de empresa hoteleira (secção 3.3.3.) e a sua estrutura organizacional com o intuito de percebermos as suas formas de organização. De seguida, enquadrámos as funções, princípios e os processos da Gestão Hoteleira (secção 3.3.4.), para depois refletir sobre as fontes de recrutamento e de atração de colaboradores das empresas hoteleiras (secção 3.3.4.1.) e, em especial, conhecer as relações com as Instituições de Ensino Superior (IES) com cursos de licenciatura em Gestão Hoteleira, entre outros.

Depois de analisarmos a natureza do emprego, da empresa e da Gestão Hoteleira, passamos a abordar o gestor hoteleiro (secção 3.4), verificando a importância das suas qualificações (secção 3.4.1.), o conceito de competência (secção 3.4.2.) e as competências de Gestão Hoteleira (secção 3.4.2.1.) que as empresas hoteleiras, em especial os GH, mais valorizam quando recrutam e pretendem reter e valorizar os seus colaboradores, em cargos/funções de Gestão Hoteleira.

### **3.2. Mercado de trabalho, de emprego e sistema de emprego do turismo e da hotelaria**

O fenómeno da globalização, o avanço das tecnologias, a crise económica e financeira e o aumento da competitividade entre empresas hoteleiras, bem como as características do serviço hoteleiro, tornam necessário discutir a forma como funciona o emprego no turismo, em especial na hotelaria. Perante este cenário, reflectiremos, nesta secção, sobre a distinção entre os conceitos de mercado de trabalho, mercado

de emprego e o sistema de emprego, identificando os conceitos e os elementos que constituem e caracterizam o emprego no turismo e na hotelaria.

A partir da década de setenta do séc. XX, fruto da crise económica, o mundo pôde testemunhar várias mudanças nos sistemas produtivos e na sociedade em geral, que contribuíram para novas formas de organização, dinâmicas de trabalho e de emprego. Surgiu assim um novo paradigma no sistema global de funcionamento das sociedades, que assenta na globalização, inovação e conhecimento, no desenvolvimento da tecnologia de informação e comunicação, na mobilidade dos fluxos de informação e financeiros, no respeito pelos direitos do Homem, pela valorização da educação e formação. Mais recentemente cresceram as preocupações pela sustentabilidade ambiental, ao passo que se verificou o aumento da competitividade e internacionalização das empresas e conseqüente deslocalização geográfica do trabalho e das empresas, aumento dos serviços, flexibilização do trabalho que passa por diferentes formas de emprego (termo, tempo parcial; teletrabalho, etc.), entre outros (Almeida & Rebelo, 2011).

A relevância do mercado de trabalho surge, principalmente a partir das décadas de 70 e 80, com o aumento do desemprego involuntário nos países mais industrializados, inicialmente nos EUA e no Japão, e mais tarde na Europa (Lança & Valente, 2005; Marques, 2000; Rodrigues, 1996). Esta situação deriva de diversos fatores de natureza económica, social e política que condicionaram a ordem internacional (Almeida & Rebelo, 2011), e pelo desajuste entre o nível de insuficiência e inadequação da formação e qualificação da mão-de-obra face às necessidades das empresas, justificando, assim, medidas para aumentar a qualificação dos jovens e dos desempregados de longa duração. Até então as abordagens tinham um caráter mais macroeconómico, assentes no pressuposto de que o mercado de trabalho era autorregulado, 'puro' e 'universal' entre a oferta e a procura de trabalho, contribuindo para um funcionamento harmonioso da economia (Marques, 2000). Deste modo, por mercado, podemos entender um local físico e/ou teórico, onde um grupo de organizações (as empresas hoteleiras) apresentam a um grupo de pessoas um conjunto de ofertas de trabalho, negociando entre si as condições de contratação (Chiavenato, 2004). Assim, o mercado de trabalho deixou de ser um simples confronto entre a oferta e a procura de trabalho, onde se negociava um salário e um nível equilibrado de emprego, passando a ser um mercado de emprego regulado e com vários intervenientes (Marques, 2000).

No que respeita à conceção do trabalho, Dias (1997, citado em Marques, 2000) considera a crescente dependência contratual do trabalhador, que decorre da evolução da intervenção social no mercado de trabalho, e que vai atribuindo ao emprego um valor em si mesmo, assumido crescentemente como um objetivo e direito. Neste sentido, Marques (2000, p. 137) refere que o "conceito de mercado de emprego completa ou mesmo se sobrepõe ao conceito de trabalho. A posse de um emprego é objeto de uma carga

sócio-institucional definida pelas condições de trabalho, remunerações diretas e indiretas, regalias sociais, proteção social”. O desemprego é o sinal mais visível da desestruturação do mercado de trabalho e da dissociação social, pelo que as fronteiras entre o conceito de mercado de emprego e o desemprego são construções sociais difíceis de identificar (Marques, 2000; Rodrigues, 1996).

O desenvolvimento tecnológico verificado entre o final do século XX e início do século XXI impôs novas formas de organização do trabalho e de competências, de políticas de promoção da inovação e da difusão do conhecimento. Esta situação teve impacto ao longo dos anos na economia, no aumento do desemprego, nas desigualdades salariais e na precarização do emprego (Lança & Valente, 2005). Nesta evolução, logo se reconhece a existência de diferentes modos de gestão da mão-de-obra e das modalidades de relação salarial, que pressupõem uma segmentação do mercado, que é aberto e incompleto, regulado por formas institucionais, e não exclusivamente económicas, mas também sociais (Marques, 2000).

A segmentação do mercado, segundo Vieira e Marques (2014, p. 29) resulta “da tendência de desregulação laboral associada à regressão do ‘*welfare State*’ e de movimentos de neocorporativismo ancorados no desigual poder da credencial e da sua relação com o Estado e com as organizações profissionais”. Por sua vez, Segundo Gazier (1991, p. 142, citado em Marques, 2000), a segmentação dos trabalhadores apresenta “vantagens diferenciadas ao nível dos salários, das garantias de carreira, das qualificações médias e das perspetivas de promoção”. Assim a qualidade das condições de trabalho, bem como o aumento do nível médio de formação, de antiguidade dos trabalhadores, da taxa de sindicalização e da maior ou menor estabilidade dos comportamentos e das aspirações dos trabalhadores, representam fatores de segmentação/estratificação dos postos de trabalho.

Nesta dinâmica dos sistemas, Rodrigues (1996, pp. 56–57) propõe trocar o termo mercado por sistema de emprego, que é “um conjunto organizado das estruturas, dos agentes e dos mecanismos económicos e sociais que moldam a utilização e a circulação da mão-de-obra em interação com os processos de reprodução desta mão-de-obra”. Este conceito procede a uma reconstrução teórica do sistema em torno da evolução do emprego em quantidade e qualidade, em vez da produção, valorização do capital ou do equilíbrio com o exterior. Este modelo centra-se sobre os efeitos da estrutura e não sobre o comportamento dos agentes, onde se verifica a confrontação da estrutura dos stocks e dos fluxos de postos de trabalho com a estrutura dos stocks e dos fluxos da população empregada, inativa, desempregada e emigrada. A dinâmica destes fluxos está marcada pelo processo de interação entre a procura de emprego por parte da população e a oferta de emprego por parte do sistema produtivo. Nesta interação, a oferta domina a procura através de um poder de mobilização e de rejeição seletivos consoante as categorias da população,

apesar da autonomia relativa da procura. Assim, é possível especificar a forma como os postos de trabalho disponíveis são repartidos de acordo com os modos de gestão, estruturas de qualificação, modelos organizacionais, processos de produção, tipos de empresa, categorias produtivas e componentes da procura final, às quais os postos de trabalho estão vinculados.

Neste estudo adotamos o conceito de sistema de emprego e estudamos a articulação entre os GH e as LGHP. Nesta perspetiva, o sistema educativo, em especial o Ensino Superior Público na área da Gestão Hoteleira, contribui decisivamente para a dinâmica do sistema de emprego que, em última instância, responde pela capacidade de produzir perfis profissionais desejáveis pelas empresas hoteleiras (Marques, 2000). De seguida, analisaremos as características do emprego no turismo e na hotelaria.

### **3.2.1. Características do emprego no turismo e na hotelaria**

A diversidade de tipologias de empresas hoteleiras, quer no tipo de classificação e de categoria, tamanho e localização, nível de sazonalidade, tipo de hóspede, de gestão e de exploração, se é independente ou de um GH, entre outros aspetos, demonstra a complexidade do desafio da empregabilidade na hotelaria, a necessidade de diferentes tipos de competências e a existência de muitos postos de trabalho a *'full time'* e em *'part time'* (Riley et al., 2002).

A hotelaria é um bom exemplo da globalização, surgida com a internacionalização dos GH, que operam à escala mundial, concorrendo com pequenas, médias e empresas familiares, locais e regionais. A sua principal força dinâmica, de acordo com Riley e Ladkin (2002), é o mercado de emprego, que se expressa em padrões de grande mobilidade numa complexa dicotomia, que caracteriza a indústria hoteleira: dimensão global vs local; GH vs empresas hoteleiras independentes; diversas dimensões vs padrões de serviço; uso de alta tecnologia vs uso de baixa tecnologia; empreendedorismo vs estilo de vida como motivação. Como facilmente se entende esta extensa dicotomia dificulta a gestão e, principalmente, o planeamento de RH.

Neves et al. (2007) identificam vários problemas que afetam o recrutamento e a gestão da mão-de-obra no turismo, tais como a insuficiente oferta formativa; o desajuste entre as qualificações académicas e as competências profissionais e comportamentais necessárias; a forte rotatividade do emprego e a sua consequente precaridade; ausência de gestão estratégica e de RH nas empresas; problemas de qualificação dos profissionais empregados no setor; ensino teórico desadaptado às necessidades das empresas, fruto da desadequação das componentes pedagógicas dos cursos.

Por sua vez, Liu (2006) refere que começa a ser difícil atrair e reter talentos na indústria hoteleira. Esta situação resulta da perceção negativa da sociedade em relação aos empregos no turismo e na hotelaria,

que deriva da prática de baixos salários, da elevada sazonalidade em alguns destinos, do excesso de horas de trabalho diário, na obrigatoriedade de trabalhar ao fim de semana, nos feriados e à noite, de ser direcionado para servir pessoas, e de serem maioritariamente pequenas e médias empresas geridas por proprietários sem formação em Gestão Hoteleira. A maioria das pequenas e médias empresas, segundo Cooper e Shepherd (1997, citado em Liu, 2006), ainda não reconhece os benefícios da formação, porque aposta preferencialmente em colaboradores sem qualificações específicas e não em jovens com formação académica superior em gestão hoteleira. Estas e outras questões importantes limitam a gestão e o desenvolvimento dos RH no turismo e na hotelaria, e são apontadas por Jithendran e Baum (2000 e 1994 citados em Liu, 2006) na Tabela 13.

**Tabela 13 - Características inerentes do turismo e da hotelaria que afetam a gestão e desenvolvimento dos RH**

A magnitude e diversidade da indústria do turismo
O número e variedade de players institucionais
A variedade de empregos e de categorias profissionais
A diversidade de produtos e mercados
O turismo como uma profissão e disciplina recente/nova
A multiplicidade de abordagens académicas ao turismo
As diversas competências requeridas e a limitada oferta de formação e de educação em turismo
Predominam as empresas hoteleiras de pequena dimensão, independentes e de gestão familiar ou própria
O deficiente planeamento turístico, enquanto atividade económica
O impacto das mudanças demográfica
Falta de colaboradores com competências
Elevada rotação dos colaboradores (turnover)
Dificuldade em atrair os diplomados
A imagem pobre sobre a qualidade dos empregos na indústria do turismo
Fracas condições de trabalho e recompensas pouco competitivas
A existência de alguns tabus religiosos e culturais acerca dos empregos no turismo
As instituições de ensino não formam de acordo com as necessidades da indústria do turismo
Falta de reconhecimento dos benefícios por parte das empresas em apostar na qualidade e qualificação dos seus RH no longo prazo face ao curto prazo.

Fonte: Adaptado de Jithendran e Baum (2000) e Baum (1994) (citados em Liu, 2006)

Segundo a OCDE (Neves et al., 2007), o turismo oferece um elevado número de empregos muito diversificados nos diferentes ramos de atividade. Por um lado, existe o predomínio de empregos sazonais, mal pagos, com baixa produtividade, de má qualidade e com má imagem na sociedade; e por outro, em oposição, existe um nicho de empregos permanentes, altamente qualificados, muito bem pagos e fortemente valorizados socialmente. Esta situação gera dois tipos de trabalhadores: os trabalhadores principais (*core staff*) e os trabalhadores periféricos (*Peripheral staff*). Contudo, temos de afirmar que a sazonalidade, a forte segmentação do mercado de emprego, e a diferenciação de tratamento entre as

grandes e as pequenas e médias empresas, provocam uma complexa dualidade no sistema de emprego que junta, por um lado, profissionais qualificados com desejo de fazer carreira no setor e, por outro, uma mão-de-obra pouco qualificada e pouco fidelizada. Na verdade, porém, o turismo e a hotelaria são atividades de trabalho intensivo, que oferecem várias opções de emprego que, pela sua natureza, geram muitos empregos diretos, indiretos e induzidos no conjunto da economia. Em 2002, a OCDE formulou as seguintes recomendações, que ainda hoje podemos considerar válidas (Neves et al., 2007):

- i. Promover um crescimento contínuo do turismo de qualidade, assente na valorização dos RH, com vista a melhorar a qualidade de serviço;
- ii. Promover a cooperação entre os representantes dos trabalhadores, as instituições de ensino e de formação, as entidades governamentais, a indústria do turismo, com vista à avaliação de necessidades de mão-de-obra qualificada e à melhoria da imagem do emprego no turismo, maximizando a criação de empregos estáveis e de qualidade;
- iii. Adequar as qualificações do pessoal em função das necessidades do mercado e do nível de desenvolvimento do país, para aumentar a produtividade e a competitividade;
- iv. Integrar nos programas de formação a aquisição de novas qualificações necessárias;
- v. Difundir as melhores práticas e encorajar a formação de redes entre as grandes empresas, as pequenas, os representantes dos trabalhadores e as autoridades locais, para ajudar as empresas, em geral, a terem meios para valorizar os seus RH;
- vi. Reconhecer o papel essencial do fator humano e assegurar-lhe uma formação adequada.

A União Europeia, por sua vez, também reforça a necessidade de atrair, reter e desenvolver mão-de-obra qualificada para o turismo e de apoiar as microempresas ao nível local e regional, visando a melhoria da competitividade deste sector, através de pessoas qualificadas e formadas capazes de contribuir para qualidade dos destinos turísticos (Neves et al., 2007).

Neves et al. (2007, p. 362) estudaram e avaliaram o ensino e a formação no *cluster* do turismo em Portugal, reconheceram que, apesar da empregabilidade no setor ser fácil, é fundamental “apostar na valorização da formação e na qualificação dos RH por se considerar elementos variáveis-chave no desenvolvimento sustentável e na melhoria da competitividade do turismo”. Indicam também algumas pistas para a reorientação da oferta formativa do Ensino Superior do Turismo, tais como aumentar a oferta de cursos de especialização avançada, conferir maior grau de especialização aos programas curriculares, fomentar a investigação articulada com as empresas, divulgar os resultados dos trabalhos científicos e técnicos juntos das empresas, fomentar a atratividade do Ensino Superior em Turismo e criar e potenciar novos perfis profissionais de nível avançado e a sua empregabilidade (Neves et al., 2007, p. 384).

Com a implementação do Processo de Bolonha (secção 4.2.1.), no caso de Portugal, a empregabilidade passa a ter maior relevância, porque, segundo Gonçalves et al. (2006, p. 112, citado em Eurico, 2011), pretende-se alinhar as políticas nacionais com a definição de instrumentos que a facilitem e promovam, bem como a melhoria da competitividade internacional das IES, dotando os estudantes de “um património de conhecimentos, competências, valores e atitudes face ao mundo do trabalho que permitam um melhor desempenho”, contribuindo para melhorar a transição para o emprego. Por isso, as IES devem reorientar os seus cursos com estratégias que promovam atributos de empregabilidade nos seus estudantes, adequados às necessidades da economia e da sociedade, fomentado uma ligação com as empresas para ajustar a sua oferta formativa à realidade (Eurico, 2011).

Em Portugal parece continuar a existir desarticulação entre as IES com cursos em turismo e as empresas do setor, segundo Salgado (2007), Salgado et al. (2014), Salgado, Lemos, Costa, e Correia (2013), porque se continua a verificar uma expansão nos cursos superiores na área do turismo e haverá escassez de cursos graduados em hotelaria, restauração e animação, bem como uma desconexão entre os níveis formativos em turismo. Apesar de as IES se preocuparem em acompanhar as tendências, Neves et al. (2007, p. 364) referem que as dinâmicas do setor do turismo, “não se pode concluir que existam diagnósticos de necessidades de formação consolidados pelas entidades e instituições de ensino e de formação, capazes de proporcionar respostas eficazes às necessidades do mercado de emprego”.

Numa forma de promover a articulação entre o sistema educativo e o de emprego Salgado et al. (2014), propõem a criação do Observatório Nacional de Educação em Turismo (ONET) que pretende aprofundar o conhecimento do setor educativo do turismo; fornecer instrumentos eficazes de análise para os educadores, estudantes, empresas e decisores institucionais, de modo a ajudar na tomada de decisões; a dotar o sistema educativo de uma maior transparência e rapidez na disponibilidade de informação; a possibilitar uma maior interação entre quem procura a informação e quem a detém e a pretende divulgar, em especial as escolas e outros agentes da formação. No ONET pretende-se disponibilizar informação sobre todos os níveis de formação em turismo, em Portugal, e as ofertas de emprego na área do turismo.

Outro aspeto que importa abordar ao nível do emprego no turismo é a regulação do acesso a determinadas profissões. Em Portugal, até 2011 existiam 27 profissões na área do turismo, cujo acesso era regulado por via do Regulamento da Carteira Profissional, do Sistema Nacional de Certificação Profissional e de legislação publicada de forma avulsa, conforme se pode ver na Tabela 14. Tal dispersão gerava dificuldades no recrutamento de pessoas com base nos requisitos. No entanto, o Decreto-Lei nº 92/2011 veio consagrar a simplificação e eliminação de barreiras no acesso a profissões e atividades profissionais, e consagrou o princípio do livre acesso (artigo 3º), submetendo a aprovação dos regimes de acesso a

profissões ao parecer da Comissão de Regulação de Acesso a Profissões que, entretanto, fora criada, e revogou todos os regimes que regulavam o acesso às profissões em vigor (artigo 21º). No caso específico da hotelaria existiam dez profissões, destacando-se o acesso ao cargo de Diretor de Hotel, Subdiretor de Hotel e Assistente de Hotel, que deixou de existir (*Quaternaire Portugal*, 2013).

**Tabela 14 - Profissões do turismo regulamentadas**

Outras atividades turísticas	Hotelaria	Restauração
Correio de Turismo	Diretor de Hotel	Chefe de Mesa
Guia-intérprete Nacional	Subdiretor de Hotel	Cozinheiro
Guia-intérprete Regional	Assistente de Diretor de Hotel	Ecónomo
Motorista de Turismo	Chefe de Recepção	Empregado de Mesa
Profissional de Banca nos Casinos	Rececionista de Hotel	Empregado de Bar
Rececionista de Turismo	Governanta de Andares	Escanção
Transferista	Governanta de Rouparia/Lavandaria	Pasteleiro
	Empregado de Rouparia/Lavandaria	
	Empregado de Andares	
	Porteiro	

Fonte: Quaternaire Portugal (2013)

Verificámos que o turismo é constituído por várias atividades profissionais, com características específicas, que colocam vários desafios à gestão dos RH nas empresas hoteleiras, em especial na atração e retenção de talentos. Constatando-se uma certa desarticulação entre as IES e as empresas do turismo e da hotelaria, considera-se muito importante a plena implementação de Bolonha, que procura potenciar a empregabilidade dos diplomados, para a qual o ONET pode ser uma ferramenta útil para aproximar as empresas hoteleiras e o ensino da hotelaria. Na próxima secção vamos analisar os GH como elemento do sistema de emprego.

### 3.3. Grupos Hoteleiros

No complexo sistema de emprego na hotelaria, os GH são um dos elementos a considerar pelo número de UH, de colaboradores e pela necessidade de determinados perfis de competências e de conhecimentos. Com o crescimento da atividade turística nas últimas décadas, a indústria hoteleira foi aquela que mais cresceu e se expandiu. Neste sentido, nesta secção vamos discutir as diferenças, as vantagens e desvantagens dos GH face às empresas hoteleiras independentes, as formas de exploração e de internacionalização adotadas pelos GH para se expandirem e crescerem de forma mais rápida.

### 3.3.1. Empresas hoteleiras independentes vs grupos hoteleiros

As empresas hoteleiras independentes são geralmente empresas familiares, de pequena e média dimensão, que não pertencem a nenhum GH, mas podem estar associadas a uma marca hoteleira nacional ou internacional (Cunha, 2003; Cunha & Abrantes, 2013). Segundo Quintas (2006), este tipo de empresas hoteleiras têm algumas objeções em aderir aos GH porque pretendem preservar a sua individualidade e gestão familiar. Consideram, também elevados os *fees* de filiação e os encargos de marketing e, por isso, preferem manter a sua individualidade de serviço do que cumprir com os padrões de serviço impostos pelas cadeias, que exige elevados encargos financeiros para os cumprir. No entanto, quando comparadas com os GH, apresentam algumas desvantagens pela dificuldade em se adaptarem à evolução do mercado, tal como, por exemplo, alguma falta de notoriedade e reconhecimento; elevados custos operacionais e de marketing, por falta de economia de escala e de experiência de gestão; dificuldade de acesso a alguns canais de distribuição; pouca assistência técnica durante o desenvolvimento do projeto e ao longo da operação; e alguma dificuldade em obter financiamento, pelo facto de serem de pequena dimensão e o risco financeiro ser maior (Carrasqueira, 1999; Cunha & Abrantes, 2013; Cunha, 2003; Quintas, 2006). Apesar de tudo, com o passar do tempo, a tendência de alguns hotéis independentes é de se integrarem em GH permitindo-lhes crescer e desenvolver-se (Cunha, 2003; Cunha & Abrantes, 2013).

Os GH, face aos hotéis independentes e às pequenas empresas hoteleiras, criam elevadas expectativas ao nível da qualidade de serviço, *design*, conforto, *performance*, eficiência, profissionalismo e atitude. Nos processos de recrutamento conseguem ser mais atrativos e têm programas de carreira para desenvolverem os colaboradores com mais talento. Em geral, a sua gestão é profissional e assenta em tecnologias avançadas, métodos de organização inovadores com maior produtividade e eficiência. Pela sua dimensão conseguem economias de escala (compras) e sinergias de serviços, maior capacidade de acesso a tecnologias inovadoras, maior impacto nas ações de marketing com programas de fidelização atrativos e maior capacidade de negociação junto do poder político (Carrasqueira, 1999; Clarke & Chen, 2008; Quintas, 2006). A sua importância resulta, essencialmente, da sua dimensão, que lhe dá poder comercial, posicionamento e notoriedade, do valor da(s) marca(s), da perceção da sua qualidade de serviço, da imagem, do número e localização das UHs (Quintas, 2006).

Podemos encontrar GH voluntários ou integrados (Quintas, 2006). Os primeiros são UH independentes, que se associam a um consórcio de marketing hoteleiro ou a uma marca, ou então criam uma, num esforço de promoção mútua, para alcançar um maior número de hóspedes, fidelizando-os e criando centrais de reservas comuns. Cada UH mantém a sua independência de gestão e de propriedade, e passa a beneficiar das vantagens de estar associado a uma marca hoteleira, tais como: a imagem e posicionamento da marca no mercado; acesso a centrais de reservas, canais de comunicação e de distribuição hoteleira com

dimensão mundial, que lhe permite chegar a outros mercados e a novos segmentos; ações de marketing; a programas de fidelização de hóspedes; a central de compras e melhores preços juntos dos fornecedores; participar em feiras e fóruns; e a concederem preços especiais para os membros dos grupos hoteleiros (Cunha & Abrantes, 2013; Quintas, 2006; Walker, 2002).

A afiliação de empresas hoteleiras independentes a GH voluntários pode ter a duração de dois a cinco anos, podendo renovar-se, mas exige algumas contrapartidas, tais como o pagamento de uma jóia inicial ou taxa de admissão, uma subscrição anual variável com a dimensão da UH e calculada em função do preço fixado por quarto disponível, uma comissão sobre o valor das reservas confirmadas ou efetivas e o custo das inspeções (Quintas, 2006).

Um GH integrado pode ser proprietário de várias UH, adotar uma ou várias marcas, segmentar a sua oferta e ter contratos de *franchising* e/ou de gestão (*management*) com outras empresas hoteleiras independentes, que possam ter uma ou mais UH (Cunha & Abrantes, 2013; Quintas, 2006). A adesão a uma marca significa uma nova identidade e cultura associada a um conjunto de valores, que fornece um novo posicionamento no mercado que implica um dever de lealdade à marca, com vista a garantir a consistência da qualidade exigida pela cadeia hoteleira.

Um GH, detentor de uma ou várias marcas, pode contribuir com mais vantagens para os hóspedes, investidores e colaboradores. Aos hóspedes, através do seu logo, dos símbolos, cores, *design*, uniformes e estilo de atuação, transmite-lhes confiança e credibilidade no momento da escolha, porque a cada marca está associado a um determinado nível de serviço, qualidade e preço, reduzindo, assim, a margem de incerteza no momento da decisão de compra. Os investidores quando investem em UH, associadas a uma ou mais marcas, visam a garantia e o retorno do investimento, tendo em conta que têm acesso a diversos canais de comunicação, distribuição, *standards* de serviço, processos de gestão e a tecnologia, que lhes permite ganhos de eficiência e de eficácia. Os colaboradores, por sua vez, são atraídos pelo posicionamento e imagem no mercado, permitindo-lhes aprender os *standards* de serviço, terem acesso a um plano de carreira, possibilidade de trabalhar noutras UH do grupo (nacionais e internacionais), aceder a ações de formação e maior segurança e estabilidade no trabalho (Quintas, 2006). De seguida abordaremos as várias formas de expansão e de internacionalização dos GH.

### **3.3.2. Formas de exploração e internacionalização dos grupos hoteleiros**

Os GH surgiram como forma de expansão, consolidação e reforço da posição das empresas e marcas hoteleiras (Quintas, 2006). Fruto da globalização e devido ao fraco crescimento de algumas economias, alguns GH procuram novos mercados em rápida expansão, caracterizados pela emergência de novos

centros de negócios, da flexibilização da livre circulação de pessoas, apoios governamentais, pelo desejo de reduzir custos e em resposta ao aumento da concorrência (Carrasqueira, 1999; Clarke & Chen, 2008).

A estratégia de crescimento dos GH têm-se baseado na abertura de UH nos principais mercados em expansão, para potenciar os seus ganhos, responder às necessidades das empresas de outros setores de atividade, requerendo um serviço global com preços acessíveis, com marcas e serviços adaptados às suas necessidades e localizados nas principais cidades mundiais e nos destinos de férias. Numa primeira fase, uma das formas de expansão foi a construção de novas UH, mas revelou-se um processo caro e moroso. Atualmente, os maiores GH internacionais deixaram de investir na compra ou na construção e preferem fazer fusões e aquisições, consórcios, *franchising* e contratos de *management* hoteleiro, alianças estratégicas e associações com investidores imobiliários e/ou hoteleiros locais, para crescerem mais rapidamente, aceder a mais mercados e consolidar o seu posicionamento (Carrasqueira, 1999).

As fusões e aquisições são uma forma rápida de crescer, ter mais marcas e garantir ou reforçar a sua presença em alguns mercados. Os consórcios hoteleiros tiveram um rápido crescimento na década de noventa do século XX, como forma das empresas hoteleiras independentes e das pequenas cadeias hoteleiras responderem ao crescimento das marcas e das grandes cadeias hoteleiras. As empresas hoteleiras do consórcio continuam a manter a sua autonomia de gestão e de personalidade jurídica, mas passam a fazer parte de uma organização que lhes fornece, por exemplo, uma central de reservas, o acesso aos *Global Distribution Systems (GDS)*, serviços de marketing e vendas, central de compras e apoio à formação (Carrasqueira, 1999).

As formas de associação concretizam-se através de contratos de *franchising* e de *management* hoteleiro (Carrasqueira, 1999; Quintas, 2006). Neste tipo de contrato, o *franchisado* passa a usar a marca da cadeia hoteleira e compromete-se a manter os *standards* de serviço, instalações e os fardamentos definidos e, em contrapartida, paga taxas ou *fees* de adesão, de uso da marca e outros relativos às reservas, marketing e formação. Neste aspeto, usufruem das vantagens de aceder a canais de distribuição, a uma central de reservas de grande dimensão, a programas de fidelização e de publicidade desenvolvido pelo marketing do franchisador, permitindo-lhe ter melhor quota de mercado e de *RevPar (revenue per available room)*, bem como ter apoio na gestão através da experiência adquirida, dos procedimentos e dos *standards* de serviço desenvolvidos, no desenvolvimento de projetos, *design*, de tecnologias de apoio à gestão, de equipamentos, central de compras, na pré-abertura e até na gestão diária (Carrasqueira, 1999; Quintas, 2006). Em algumas situações poderá verificar-se um *encroachment*, ou seja, uma cadeia hoteleira poderá abrir novas UH numa zona de influência ou perto de outras franchisadas da mesma marca, podendo ter alguns impactos negativos e/ou positivos (Quintas, 2006).

Os contratos de management hoteleiro concretizam-se quando uma empresa especializada na gestão de UH, não tem os direitos sobre a propriedade, mas assume a gestão de uma ou várias, que pertence a outrem (Cunha, 2003; Cunha & Abrantes, 2013; Quintas, 2006) e pode ocorrer, segundo Quintas (2006), nas seguintes situações:

- i. O proprietário é um investidor particular que deseja assegurar a colaboração de uma empresa especializada em gestão de UH, apenas pelo tempo necessário para a lançar no mercado, organizá-la e criar um sistema operacional eficaz;
- ii. O proprietário começou com a exploração direta, mas ainda não conseguiu ter uma quota de mercado sustentada e resultados económicos, solicitando a ajuda de uma empresa de *management* hoteleiro;
- iii. Um investidor sem vocação ou experiência hoteleira pretende que uma empresa de management hoteleiro assuma a gestão até obter mercado, notoriedade e rentabilidade e depois vendê-la para realizar mais-valias;
- iv. Uma instituição financeira financiou um projeto hoteleiro e devido ao incumprimento do seu cliente, proprietário de uma UH, pode solicitar a uma empresa de management hoteleiro a assunção da gestão, até conseguir obter resultados económicos e/ou comprador.

Para além da gestão da UH, as empresas de *management* podem, a pedido do proprietário, assegurar outros serviços; tais como: gestão de risco, construção e gestão de instalações e equipamentos, vendas e marketing, gestão dos RH, gestão de alimentos e bebidas, gestão financeira e administrativa, entre outras. O maior valor acrescentado das empresas de *management* hoteleiro reflete-se, principalmente, na gestão do alojamento através dos seus canais de distribuição e da gestão eficaz e eficiente de preços, de alimentos e bebidas através da sua experiência e conhecimentos, bem como noutras áreas, como, a gestão da manutenção hoteleira, energia, RH e melhor posicionamento (Quintas, 2006).

Em termos internacionais, é importante realçar que a indústria hoteleira é composta principalmente, por pequenas e médias empresas hoteleiras independentes e por reduzido número de grandes UH (Clarke & Chen, 2008; Cunha, 2003; Cunha & Abrantes, 2013). O processo de internacionalização da indústria hoteleira foi durante alguns anos dominado por GH americanos, que acompanharam a expansão internacional das empresas americanas de outros setores de atividade para o exterior (Carrasqueira, 1999; Giousmpasoglou, 2010; Walker, 2002).

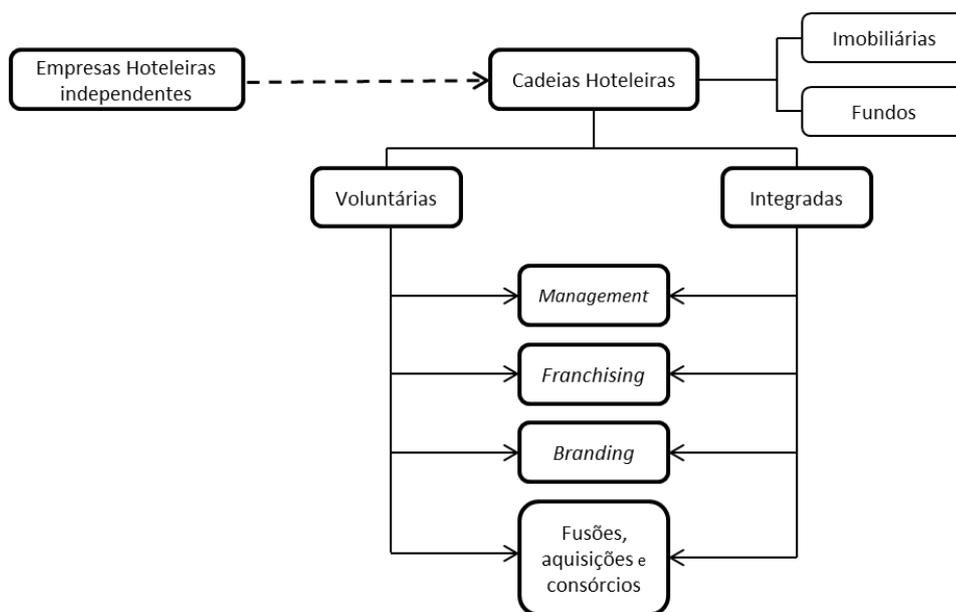
Por sua vez, o processo de internacionalização das empresas hoteleiras portuguesas começou na década de noventa do século XX, e intensificou-se nos últimos anos, como resposta aos processos de integração

vertical e horizontal das empresas de turismo no mundo. Os objetivos principais passam pelo crescimento e por melhorar a qualidade de serviço. Esta expansão foi dirigida basicamente para países lusófonos: Brasil (58%), Moçambique e Cabo Verde (13% cada); a restante percentagem distribui-se por vários países e continentes (Venezuela, Argentina, África do Sul, Angola, Guiné Bissau, São Tomé e Príncipe, Roménia, Timor Leste, França e Marrocos). A maioria das empresas (78,5%) tem sede em Lisboa e a maior parte (64,3%) foram criadas depois da década de noventa, o que demonstra que a criação dos grupos/cadeias hoteleiras portuguesas e sua internacionalização é ainda recente (Breda, 2010). No entanto, *Teare e Olsen* (citado em Clarke & Chen, 2008) acrescentam que o processo de globalização da indústria hoteleira acelerou devido aos avanços da tecnologia, comunicação e dos transportes, desregulamentação, eliminação das barreiras políticas, mudanças socioculturais, desenvolvimento económico mundial e do aumento da concorrência à escala global.

No que respeita ao sucesso das UH, Quintas (2006) refere que alguns conhecidos hoteleiros afirmam poder depender da localização, localização e localização (*Slater*, fundador da cadeia hoteleira com o mesmo nome), ou da localização, produto e da identidade (*Stephen Selka*, presidente da *Royce Hotels*) ou ainda do mercado, mercado e mercado (*John Q. Hammons*, presidente de *John Q. Hammos Hotels & Resorts*). Contudo, parece mais defensável, para Quintas, apostar no produto e na distribuição, como os principais fatores de êxito de uma UH.

Num mundo globalizado e concorrencial, as empresas hoteleiras precisam de definir estratégias de crescimento, posicionamento, notoriedade e internacionalização, para conseguir sobreviver e marcar posição no mercado. Do ponto de vista de exploração, como constatamos na secção anterior (3.3.1.) há hotéis independentes e GH voluntários e integrados. Os primeiros são empresas familiares, em geral de pequena e média dimensão, que não pertencem a nenhum GH, mas podem associar-se a um GH voluntário para ter dimensão, fazer parte de uma marca e aceder a centrais de reservas, entre outros serviços. Os GH voluntários são UH independentes associadas estrategicamente a um consórcio de marketing hoteleiro, ou a uma marca, ou então, criam uma marca para se promover e usarem centrais de reservas comuns. No entanto, cada hotel mantém a sua independência de gestão e de propriedade, passando a beneficiar das vantagens de estar associado a uma marca e a um GH. Por sua vez, um GH integrado pode ser proprietário de várias UH, adotar uma ou várias marcas, segmentar a sua oferta e associar-se através de contratos de *management*, *franchising*, *branding* e fusões, aquisições e consórcios, crescendo assim de forma mais rápida (Figura 20).

Figura 20 - Formas de exploração de UH



Fonte: Elaboração própria

Depois de analisarmos os tipos de GH, interessa agora analisar, de forma mais micro, o que é uma empresa hoteleira, o seu conceito e as possíveis estruturas organizacionais.

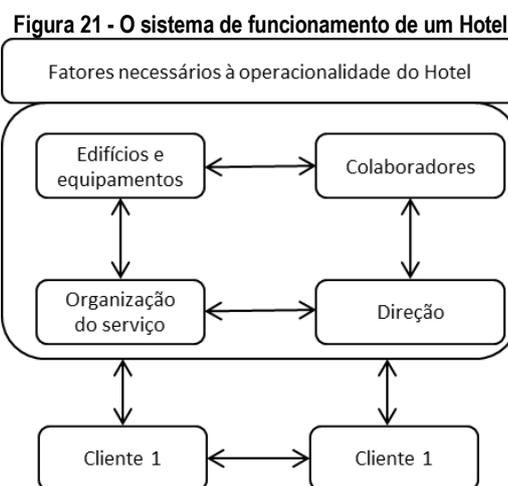
### 3.3.3. Empresa hoteleira

Um GH, tendo em conta a sua natureza jurídica, é uma empresa hoteleira que, de acordo com a legislação portuguesa e no âmbito deste estudo, se enquadra nos empreendimentos turísticos (secções 2.3.3.). Mediante remuneração, proporciona serviços de alojamento e outros serviços de apoio, com ou sem fornecimento de refeições; são vocacionados a uma locação diária (nº 1 do Artigo 11º do Decreto-Lei nº 15/2014 de 23 de janeiro que procede à segunda alteração do Decreto-Lei nº 39/2008, 7 março, alterado pelo Decreto-Lei n.º 228/2009, de 14 de setembro).

A empresa hoteleira é, assim, uma organização, que surge, porque as pessoas têm necessidade de se reunir, para trabalhar em conjunto, e para atingir objectivos, que, individualmente, seriam muito difíceis de alcançar, devido à complexidade das tarefas, à diversidade de conhecimentos e das competências necessárias. Deste modo, consegue-se obter sinergias, produzindo mais do que a soma individual de todos os elementos do grupo. Existem organizações com fins culturais, políticos, humanitários e empresariais, podendo ter como objetivo o lucro (empresas hoteleiras) ou não (exército, Igreja, serviços públicos [a educação], organizações não governamentais, etc.). A sua sobrevivência depende da forma como são geridas (Chiavenato, 2004; Lisboa, Coelho, Coelho, & Almeida, 2011). Por isso, numa perspetiva mais

humanista, Chiavenato (2008) afirma que as organizações são “um conjunto de pessoas, porque (...) o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham. São as pessoas (...) que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser (...) que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerem e dirigem os negócios das empresas. Inclusive dirigem outras pessoas, pois não pode haver organizações sem pessoas”.

As organizações empresariais distinguem-se das restantes porque atuam de acordo com as leis de mercado e são condicionadas por várias variáveis do seu ambiente (Lisboa et al., 2011). De acordo, mais uma vez, com Chiavenato (2004, p. 44) uma empresa é “uma organização que produz bens e/ou serviços, que tem como objetivo o lucro. Existem empresas agrícolas, industriais, comerciais e financeiras, cada uma com um modelo de funcionamento próprio”. Nas empresas existem recursos financeiros, humanos, conhecimento, matérias-primas e tecnológicos que se transformam em bens e/ou serviços (hotelaria, restauração e as agências de viagens) que são vendidos no mercado, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes, dos acionistas, dos colaboradores e de outras organizações com as quais se relaciona (bancos, seguros, governos, ...) (Costa, 2012; Lisboa et al., 2011). Segundo Eiglier e Langeard (1991, p. 18, citado em Costa, 2012) a empresa hoteleira só funciona se tiver hóspedes, que são parte integrante do serviço, bem como as qualidades humanas e técnicas do pessoal, que o executam, e as características físicas da UH, que resulta da organização definida pelo gestor hoteleiro (Figura 21).



Fonte: adaptado de Eiglier and Langeard (1991, p. 18, citado em Costa, 2012)

O esquema demonstra as relações e inter-relações que se estabelecem para a prestação do serviço hoteleiro. Para a sua execução é necessária a existência de um edifício e de equipamentos, onde os colaboradores prestam o serviço numa estrutura organizada e gerida pela direção. No âmbito do turismo, e de acordo com o serviço prestado, podemos encontrar os seguintes tipos de empresa (Costa, 2012):

empresas de produção primária (alojamento, restauração e de transporte); empresas de distribuição (agências de viagens e empresas de distribuição *online*); Outras (empresas de animação, entre outras).

Para cumprirem a sua missão e objetivos, as empresas hoteleiras precisam de um modelo de organização que envolva as pessoas e os vários tipos de recursos. Este processo, de acordo com Daft (2008), traduz-se na estrutura organizacional que define as tarefas individuais e departamentais, as relações formais incluindo as linhas de autoridade, de responsabilidade de decisão, de níveis hierárquicos e de controlo, bem como o sistema de coordenação dos departamentos. Para tal, é necessário que o gestor hoteleiro identifique e classifique as atividades da empresa hoteleira, que as agrupe em departamentos e/ou secções e indique o seu responsável, no qual delega autoridade, responsabilidade, controlo e o poder de decisão, bem como estabelece os níveis hierárquicos, as relações de comunicação e autoridade entre os departamentos (Costa, 2012). No fundo, as tarefas devem ser agrupadas em unidades de gestão (departamentos/secções), que definem a estrutura orgânica ordenada através de níveis hierárquicos, por especialidade, relações, produtos, serviços, etc. (Gallego, 2007).

Na definição da estrutura organizacional, segundo Aldag e Stearns (Aldag and Stearns, 1987, citado em Nebel III, 2007) o gestor hoteleiro deve ter em atenção os fatores de especialização, departamentalização, autoridade, controlo, e coordenação, que devem assentar-se nos princípios da cadeia e da unidade de comando e da delegação. Noutra perspetiva, Costa (2012) sugere que o gestor hoteleiro deve definir um conjunto de princípios, assente na autoridade, na delegação e na unidade de decisão, tais como: objetivos claros e compreensíveis; metodologias e procedimentos de trabalho que sejam eficientes e eficazes; a coordenação e a comunicação interna; o conteúdo de cada função; incentivo da participação de todos os colaboradores; criação do espírito de equipa; delegação da autoridade e estabelecimento da forma de tomar as decisões; respeito pelas hierarquias, a fim de se evitar sobreposições de competências; resposta às mudanças com flexibilidade e dinamismo; procura da qualidade, da excelência e da inovação.

Todo este processo traduz-se num organograma, que é uma representação gráfica da estrutura organizacional da empresa hoteleira (Daft, 2008), que está dependente da sua dimensão, características, direção/administração, do mercado e do nível tecnológico (Costa, 2012), número de serviços, e de ser ou não uma empresa hoteleira independente, ou se pertence a uma cadeia hoteleira (Costa, 2012; Gallego, 2007). Em função dos critérios a usar, podemos encontrar vários tipos de estruturas organizacionais de empresas hoteleiras, que segundo Gallego (2007) podem ser do tipo funcional (agrupar as atividades afins por departamentos), por produto (são criadas unidades em função de cada produto) e complementar (fusão das anteriores).

Na perspetiva da dimensão das empresas hoteleiras, Dorado (1999, p. 80, citado em Costa, 2012) aponta os modelos linear, funcional e misto. O linear é direcionado para empresas hoteleiras de pequena dimensão, de gestão familiar e independentes, funcionando com o apoio de pessoal mais técnico e o recurso a empresas externas para algumas tarefas. O funcional é mais adequado para as empresas hoteleiras de grande dimensão onde as tarefas são todas realizadas pelos colaboradores, destacando-se a especialização, a existência de departamentos e a delegação de autoridade, através das chefias intermédias. O misto é uma estrutura organizacional de uma empresa hoteleira que, em função da sua dimensão, da personalidade e formação do gestor/proprietário, está mais próxima do linear ou funcional.

Estes modelos de estrutura organizacional como são baseados na dimensão, acabam por evidenciar as diferenças entre uma pequena e uma grande empresa hoteleira. Mas, ao nível do conteúdo, os organogramas podem ser do tipo estrutural, funcional, de produtos, integrado, de postos de trabalho e de pessoal efetivo. Em termos gráficos, poderão ser verticais, horizontais, radiais, circulares, radial-circular e mistos (Gallego, 2007).

Nas empresas hoteleiras, tendo em conta as diversas atividades, a sua natureza, dimensão e oferta de serviços, podemos encontrar os departamentos de alojamento, alimentação e bebidas, administrativas e financeiras, pessoal ou RH, marketing e comercial, animação, manutenção e outros (Castelli, 1995; Cerra et al., 2001; Costa, 2012; Gallego, 2007; Nebel III, 2007). Por sua vez, segundo Nebel III (2007), cada departamento está subdividido em pequenas secções organizacionais (receção, governanta/andares, cozinha, restaurante, bar, compras,...) que representam o tipo de trabalho, o conhecimento e as competências das pessoas. Este tipo de estrutura exige uma liderança forte por parte do gestor hoteleiro, sendo uma forma lógica de organizar o trabalho, porque exige eficiência, trabalho de equipa e coordenação departamental. O sucesso da UH depende do desempenho global e não de um departamento.

Como a departamentalização cria especialização e a prestação do serviço hoteleiro depende da articulação e da cooperação entre vários departamentos, em algumas empresas hoteleiras com dimensão, são criados, por vezes, os Comitês Executivos Operacionais (CEO), constituídos pelos diretores departamentais e chefes de secção, que reportam diretamente ao diretor do hotel (Tabela 15). Estes CEO pretendem conduzir a UH na mesma direcção, ajudando a resolver problemas e a tomar decisões mais rápidas, a construir um sentimento de responsabilidade coletiva pelo desempenho da UH e a favorecer o fluxo de comunicação nos sentidos *top-down*, *bottom-up* e horizontal, atribuir funções, avaliar o desempenho e controlar a atividade, fomentar a cooperação interdepartamental, formar, treinar e construir uma equipa de diretores e de chefes, e assegurar a execução das decisões de gestão (Nebel III, 2007).

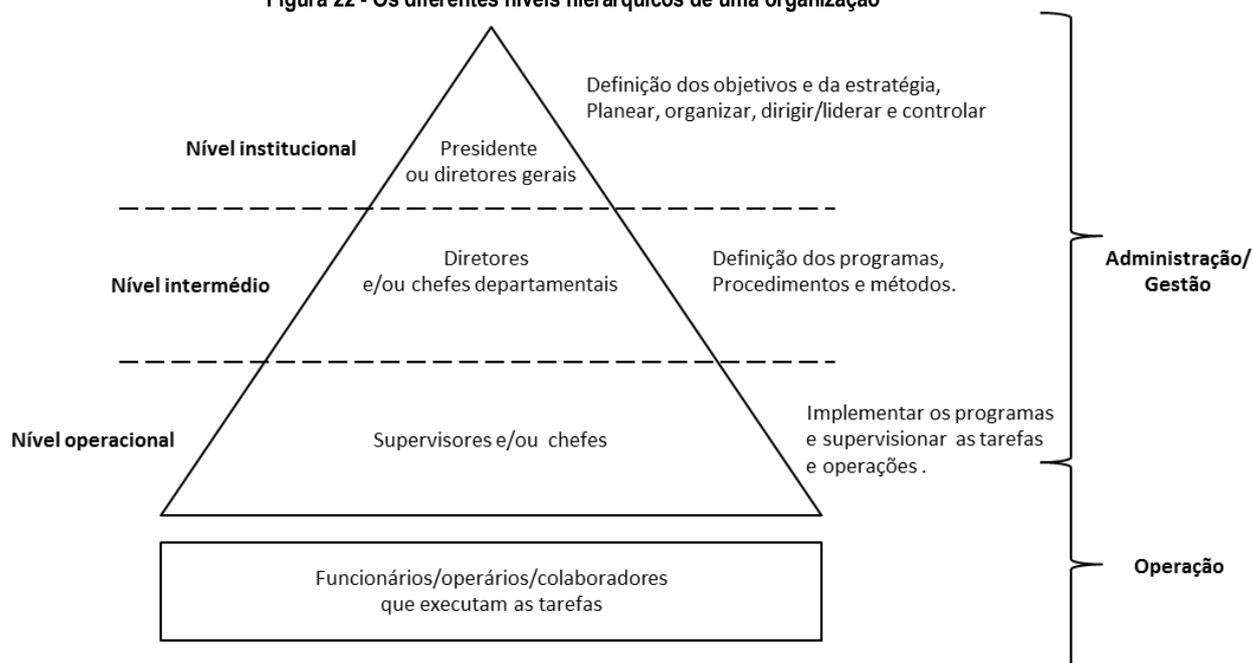
**Tabela 15 - Exemplos de comités executivos operacionais de um hotel**

CEO	Elementos	Frequência da reunião
Operações	Diretor geral, diretores de departamento de alojamentos e alimentação e bebidas, chefe de recepção ou front office, diretor do dia, governanta, chefe de segurança, chef de cozinha executivo, etc.	1 a 5 vezes por semana
Staff	Diretor geral, diretores de departamento e sub diretores e assistentes de direção, etc.	Semanalmente
Comité executivo	Diretor geral e diretores de departamento, etc.	1 a 4 vezes por semana
Vendas e marketing	Diretor geral, gestor residente, chefe de recepção/front office, diretor de vendas e marketing, responsável de reservas, etc.	1 a 4 vezes por mês
Crédito	Diretor geral, controlo de gestão (diretor financeiro), diretor de vendas e marketing, responsável de reservas, etc.	Mensal
Segurança	Diretor de pessoal, alimentos e bebidas, alojamento, governanta, manutenção e segurança, etc.	Mensal
Energia e conservação	Diretor de manutenção, alimentos e bebidas, alojamento, diretor residente, pessoal, governanta, etc.	

Fonte: Adaptado de Nebel III (2007, p. 85)

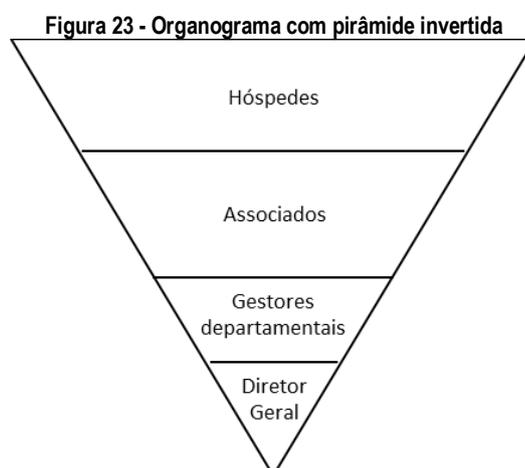
A organização, de acordo com a teoria neoclássica, assenta nos princípios da divisão do trabalho, da especialização, da hierarquia e da amplitude administrativa ou de comando. Assiste-se à decomposição de um processo complexo em várias tarefas, em que o importante é que cada pessoa possa produzir a maior quantidade possível. Neste sentido, procura-se promover a produtividade, a eficiência e a redução de custos de produção. Com a divisão do trabalho, a organização desdobra-se em três níveis administrativos necessários para a execução das tarefas e operações (Figura 22): institucional (dirigentes e diretores); intermédio (diretores departamentais); e operacional (supervisores e funcionários).

**Figura 22 - Os diferentes níveis hierárquicos de uma organização**



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

Como resultado da divisão do trabalho surge a especialização, em que cada cargo tem funções específicas e especializadas e a hierarquia, em que a pluralidade de funções exige o desdobramento de comando para dirigir todas as atividades, deve ser assente nos princípios da autoridade, responsabilidade e delegação. A amplitude administrativa ou de comando, que resulta da distribuição da autoridade e da responsabilidade, significa o número de subordinados que um gestor pode supervisionar (Chiavenato, 2004, 2008). Mas até há relativamente poucos anos, as empresas hoteleiras caracterizavam-se por grandes estruturas hierárquicas, rígidas, paternalistas e sem uma clara cultura de empresa. Atualmente, face à sua orientação mais direcionada ao hóspede, verificou-se uma inversão da pirâmide da estrutura organizacional, também provocada por uma redução do número de postos de trabalho, colocando-se ao serviço do mercado (Gallego, 2007). Neste sentido, Conklin (2007) refere que o diretor geral da UH deve estar na base da hierarquia, e o hóspede no topo, porque este é a razão de ser da UH (Figura 23).



Fonte: Adaptado de Conklin (2007, p. 87)

Assim, o foco está na satisfação das necessidades do hóspede, para promover a sua fidelização. Ele designa os clientes externos, de hóspedes, e os internos, de 'associados' (colaboradores). Não utiliza o termo 'empregado' porque tal indica que 'trabalha para ti', enquanto colaborador significa que 'trabalha contigo!'. A pirâmide invertida demonstra que o diretor geral trabalha para os colaboradores que trabalham com ele. Este conceito é baseado na capacidade de conseguir selecionar a pessoa certa, de investir na formação para potenciar as competências dos colaboradores, em delegar responsabilidade e autoridade, de os reconhecer e os promover em função do seu desempenho. Mas as UH para alcançar os seus objetivos, precisam de um modelo de organização – organograma que é da responsabilidade do diretor geral agrupar as atividades que são 'familiares' em departamentos e/ou secções. Pode ser feito com base na especialização do serviço, criando departamentos, atribuindo-lhes autoridade, definindo as formas de controlo e de coordenação, assentes nos princípios de unidade de comando e de decisão, de autoridade e de delegação. Nas grandes UH, por vezes, destaca-se a existência dos CEO, que são transversais aos departamentos, que contribuem para uma melhor coordenação entre eles e uma resolução mais rápida dos

problemas. Por vezes, em função da cultura organizacional dos GH, os organogramas podem ter uma forma piramidal invertida, que depende do tipo de liderança do diretor hoteleiro. A seguir analisaremos as funções da Gestão Hoteleira.

### 3.3.4. Gestão Hoteleira

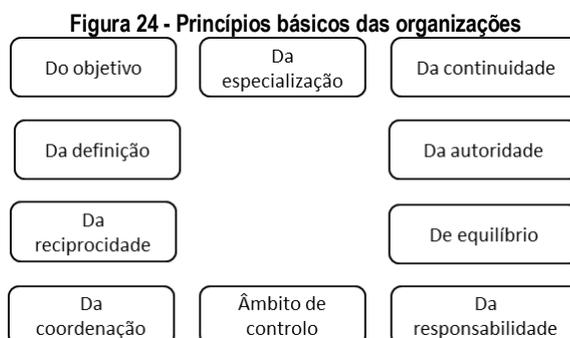
A principal função da gestão é fazer as coisas de forma planeada, organizada, dirigida e controlada através das pessoas, de maneira eficiente e eficaz, de modo a trabalharem em conjunto para atingir os objetivos da organização. Todas as atividades relacionadas com a produção de bens ou prestação de serviços são planeadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas pelas organizações, que são constituídas por pessoas e por outros recursos. As pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, divertem-se e dependem das organizações, tal como estas dependem da atividade e do trabalho delas (Chiavenato, 2004). Na Tabela 16, Chiavenato (2004) apresenta, uma súmula das principais teorias da administração, com base em seis variáveis.

**Tabela 16 - Principais teorias da administração e os seus enfoques**

<b>Enfase</b>	<b>Teorias administrativas</b>	<b>Principais enfoques</b>
Tarefas	Administração científica	Racionalização do trabalho no nível operacional.
Estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	Organização formal. Princípios gerais da administração. Funções do administrador.
	Teoria da burocracia	Organização formal burocrática. Racionalidade organizacional.
	Teoria estruturalista	Múltipla abordagem: organização formal e informal; e análise intraorganizacional e interorganizacional.
Pessoas	Teoria das relações humanas	Organização informal. Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo.
	Teoria do comportamento organizacional	Estilos de administração. Teoria das decisões. Integração dos objetivos organizacionais e individuais.
	Teoria do desenvolvimento organizacional	Mudança organizacional planeada. Abordagem de sistema aberto.
Ambiente	Teoria estruturalista	Análise intraorganizacional e análise ambiental. Abordagem de sistema aberto.
	Teoria da contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental). Abordagem de sistema aberto.
Tecnologia	Teoria da Contingência	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico).
Competitividade	Novas abordagens na administração	Caos e complexidade; aprendizagem organizacional; capital intelectual.

Fonte: Chiavenato (2004)

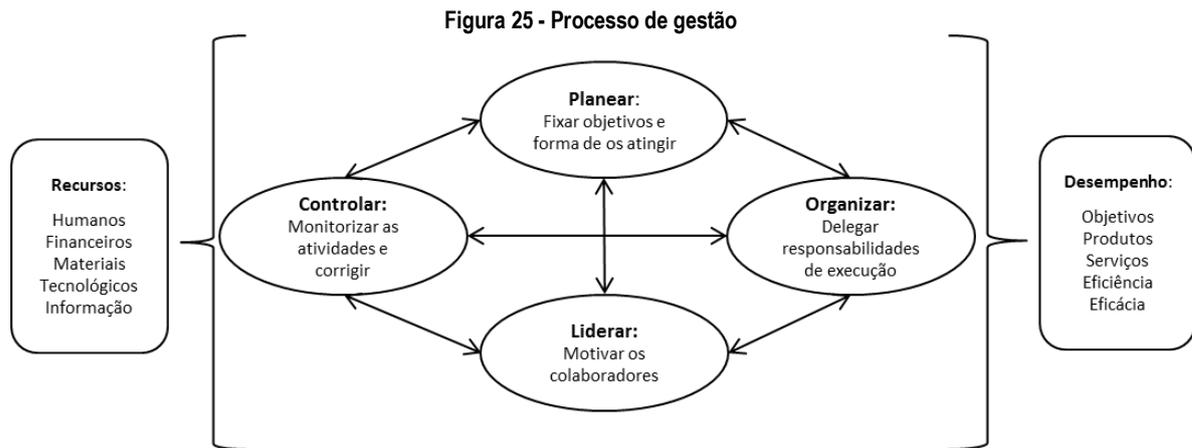
As organizações para atingirem os seus objetivos precisam de uma estrutura de gestão que planeie, organize, lidere e controle os esforços de todos os colaboradores. A gestão, segundo Urwick (citado em Gallego, 2007) deve reger-se com base nos princípios da Figura 24, porque é um conceito dinâmico, em constante transformação, com vista a ajustar a empresa ao dinamismo e à evolução do mercado.



**Fonte:** Adaptado de Gallego (2007)

Nas empresas, de acordo com a sua dimensão, complexidade e razão de ser, desenvolvem-se várias funções de gestão que, segundo Cerra et al. (2001), resultam do exercício de um cargo. Gallego (2007) refere que, em geral, nas empresas hoteleiras existem seis funções principais de gestão: técnicas; comerciais; financeiras; segurança; contabilidade; e administrativas (planeamento, organização, direção, coordenação e controlo). Para Cerra et al. (2001) o diretor geral de uma UH exerce estas funções, mas agrupa-as em administrativas e executivas. As primeiras são aquelas que todos os elementos executam para a concretização dos objetivos definidos pela direção da empresa hoteleira que compreende a planificação, organização, motivação, coordenação e controlo. Contudo destaca a importância de motivar os colaboradores da UH para que o serviço vá ao encontro das necessidades e expectativas dos hóspedes. As funções executivas podem ser técnicas, comerciais, financeiras, de segurança e de contabilidade. Resultam do trabalho realizado e indicam o nível dos objetivos concretizados.

Peter Drucker, citado por Daft (2008), refere que qualquer gestor desenvolve cinco tarefas principais: **i)** estabelece objetivos; **ii)** organiza as atividades e seleciona as pessoas para as executar; **iii)** motiva e comunica, de forma a criar uma equipa de trabalho eficaz e eficiente; **iv)** avalia o desempenho; e **v)** desenvolve as pessoas. Estas atividades fazem parte das principais funções de gestão. Neste sentido, Daft (2008, p. 6), baseado na teoria neoclássica, define a gestão como “a obtenção dos objetivos organizacionais de forma eficaz e eficiente através destas quatro funções da gestão: planejar; Organizar; Liderar; e Controlar” (Figura 25), formando uma sequência cíclica, dinâmica e interativa.



Fonte: Adaptado de Daft (2008) e de Chiavenato (2004, 2008)

Deste modo, a primeira função da gestão é planejar a missão da empresa; os objetivos a atingir; as estratégias e os programas para os concretizar. É com base nos objectivos que, são formuladas as políticas, diretrizes, metas, programas, procedimentos, métodos e normas, à medida que se desce do nível institucional até à base operacional. Neste sentido, destacam-se três níveis de planeamento: **i)** estratégico, de longo prazo, que envolve toda empresa e é formulado pelo nível institucional da organização; **ii)** tático, de médio prazo, que envolve os departamentos e é definido pelo nível intermédio; **iii)** operacional, de curto prazo, direcionado para a tarefa e é definido pelo nível operacional.

A segunda função é organizar, ou seja, agrupar as atividades numa estrutura lógica, dividir o trabalho e designar as pessoas responsáveis pela sua execução, alocar os recursos e coordenar os seus esforços. A organização reflete-se em três níveis: **i)** global, abrange toda a empresa e é desenhada a estrutura organizacional; **ii)** departamental, abrange os departamentos e a sua forma de organização; **iii)** das tarefas e operações, direcionada para a tarefa e as atividades.

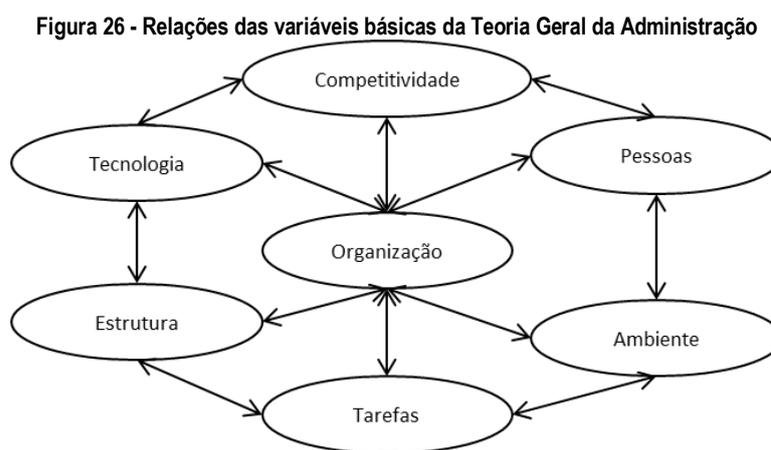
A terceira consiste em liderar, que significa dirigir os esforços de todos para o mesmo objetivo, através de uma comunicação e liderança capaz de motivar todos os envolvidos. Esta função opera, por um lado, ao nível global, da responsabilidade do presidente e/ou diretor geral e corresponde ao nível estratégico e, por outro lado, ao nível departamental, que corresponde ao nível intermédio e tático da organização.

Por fim, o controlo significa verificar se os objetivos foram alcançados. É um processo cíclico que começa por definir os padrões de desempenho esperados, monitorizar o desempenho e compará-lo com os padrões definidos e agir com ações corretivas se for necessário. É efetuado em três níveis: **i)** global – é feito o controlo dos planos estratégicos, é mais genérico e abrange a organização no seu todo; **ii)**

departamental – faz-se o controlo tático, é menos genérico e mais detalhado, aborda cada departamento;  
iii) operacional – é mais detalhado e específico, direcionado para a tarefa e as atividades.

Costa (2012) alerta para a existência de outros conceitos de gestão que, importa ao gestor hoteleiro conhecer e aprofundar, tais como a “gestão pela qualidade total”, o “*benchmarking*” e o “*empowerment*”. A Gestão Hoteleira, refere o autor, tem evoluído de uma gestão empírica, baseada na experiência dos gestores, centralizada e com métodos de trabalho rígidos, para uma mais gestão racional assente nos princípios do marketing e no funcionamento de equipas de colaboradores capazes de comunicar interna e externamente, com competências próprias, para responder às exigências dos hóspedes cada vez mais experientes e conhecedores. Contudo, entende, tal como *Cerra et al.* (2001), que o futuro da gestão hoteleira deve passar por uma gestão por objetivos, que significa centrar a atividade das empresas hoteleiras na sua razão de ser – saber acolher os hóspedes; especializar-se nos seus segmentos alvo; recorrer cada vez mais a especialistas externos; definir objetivos que sejam alcançáveis e compatíveis entre si para todos os que trabalham na UH; e co-responsabilizá-los, dando-lhes tempo para os alcançar, acompanhar e avaliar os resultados.

As organizações são sistemas abertos onde várias variáveis interagem entre si, influenciam e são influenciadas e a modificação de uma provoca modificações nas demais (Gallego, 2007). Daí que o comportamento da organização seja diferente da soma individual das variáveis, sendo o principal desafio do gestor hoteleiro adequá-las e integrá-las adequadamente (Figura 26) (Chiavenato, 2004).

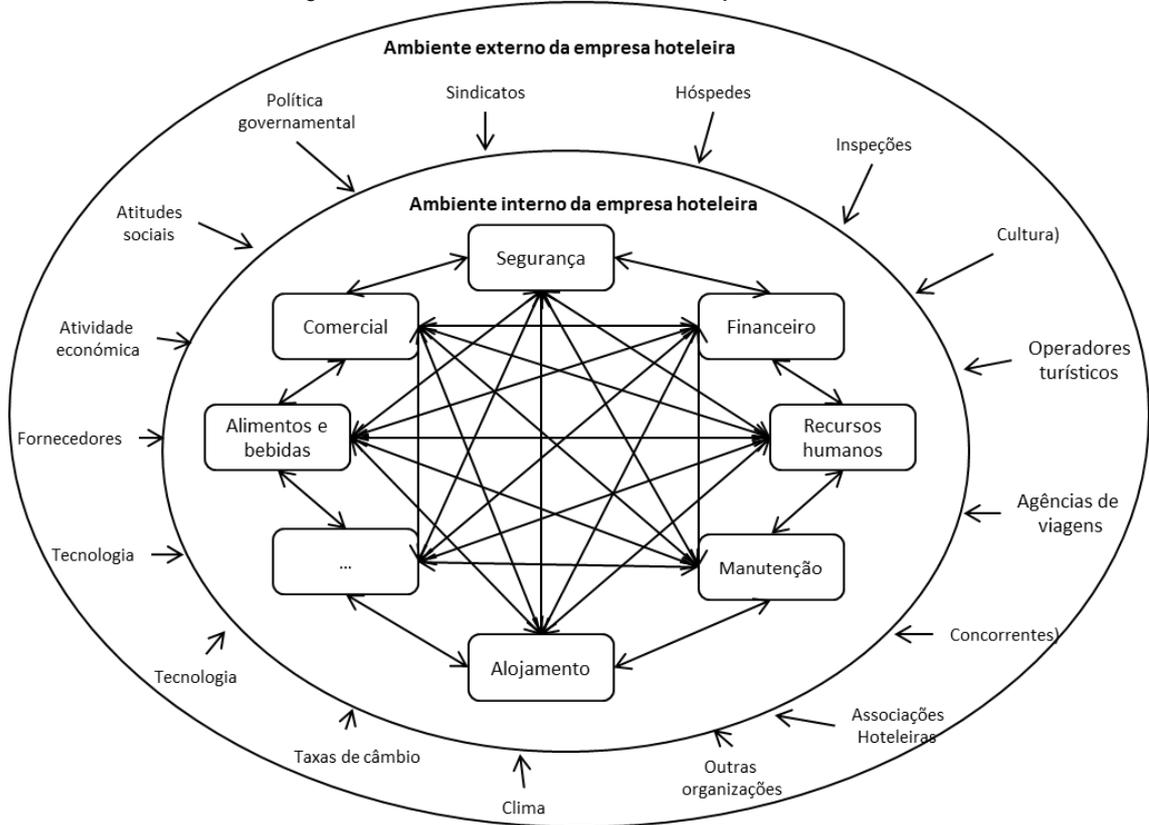


Fonte: Chiavenato (2004, p. 14)

A gestão das empresas hoteleiras, segundo Mullins (2009), também pode ser abordada através dos modelos de sistemas abertos e sociotécnicos. Através da abordagem de sistemas abertos, a empresa hoteleira é vista como um todo significativo e unificado, que interage continuamente com o ambiente externo, afeta o desempenho das suas operações, mas que, ao mesmo tempo, é constituído por

subsistemas (departamentos e/ou secções de alojamento, alimentação e bebidas, manutenção, RH, segurança, comercial, financeiro, etc.) que interagem entre si na prestação do serviço, e cujo comportamento e atitudes dos colaboradores são decisivos na sua qualidade final (Figura 27).

**Figura 27 - Ambientes externo e interno da empresa hoteleira**



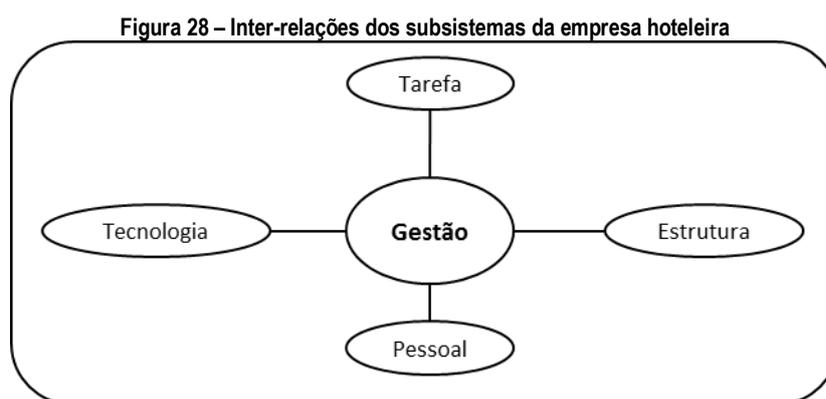
**Fonte:** Adaptado de Mullins (2009)

Apesar do diretor geral da UH controlar o funcionamento e a operação interna, as influências externas estão fora do seu controlo e da administração e, por isso, podem afetar o funcionamento e a operação, tais como por exemplo:

- i. Decisões governamentais sobre aumento e/ou novos impostos, políticas de transporte, saúde, segurança e relações laborais;
- ii. Inflação, taxa de juros e níveis de desemprego;
- iii. Acontecimentos internacionais (guerras, crise petrolífera, terrorismo) e taxas de câmbio;
- iv. Avanço da tecnologia;
- v. Atividade dos concorrentes;
- vi. Comércio local, atrações turísticas;
- vii. Tendências alimentares;
- viii. Aumento do tempo de lazer para uma determinada camada da população;
- ix. Falência ou greve de fornecedores;

- x. Aumento das atividades sindicais;
- xi. Abertura e fecho de escolas profissionais e superiores em TL e HR;
- xii. Condições climatéricas.

A abordagem sociotécnica, de acordo com Trist (citado em Mullins, 2009, p. 39), “preocupa-se com o próprio sistema de aspetos de transformação ou conversão e com a importância da relação existente entre a eficiência técnica, aspetos sociais e os seus efeitos nas pessoas”. Neste sentido, a tarefa da administração e do gestor hoteleiro deverá ser coordená-los e garantir que as atividades da organização, como um todo, sejam direcionadas para atingir os objetivos estabelecidos. Assim, segundo *Mullins* (2009), pode-se dividir as operações hoteleiras em cinco subsistemas principais inter-relacionados (Figura 28): tarefa; tecnologia; estrutura; pessoal; e gestão. Estas duas abordagens justificam-se, porque a eficiência das operações das empresas hoteleiras depende dos produtos (comidas e bebidas, etc.), dos serviços, das instalações, bem como das relações sociais que se estabelecem (*Mullins*, 2009).



Fonte: Mullins (2009)

Na realidade, a gestão significa alcançar os objetivos propostos de uma forma eficiente e eficaz, através da liderança das pessoas feita de forma planeada, organizada, liderada e avaliada. Todo o processo de gestão deve ser enquadrado na estrutura hierárquica e organizado pelas relações existentes com o exterior. Assim, a empresa hoteleira pode ser considerada como um sistema aberto, que interage com vários elementos do exterior, que influenciam o seu desempenho e que é, internamente, constituída por subsistemas, que interagem entre si na prestação do serviço. O gestor hoteleiro como não consegue controlar os fatores externos, tem como função conseguir gerir o funcionamento e a operação interna. Após termos abordado o conceito de gestão, os seus princípios, funções e tarefas e analisar a importância de um modelo de organização da empresa hoteleira, vamos, de seguida, abordar as várias formas de recrutamento na hotelaria.

#### 3.3.4.1. Recrutamento na hotelaria

Uma das funções da Gestão Hoteleira, no âmbito da gestão de RH, é o recrutamento de pessoas para os GH. Nesta secção pretendemos abordar as várias fontes de recrutamento dos GH, em geral, com o objetivo de verificar a sua relação com as IES, em especial com as LGHP, no momento da contratação de pessoas para este tipo de organização.

Numa empresa de serviços, como é um GH, em que as pessoas desempenham um papel fundamental na qualidade do serviço, na satisfação e lealdade do hóspede, é importante recrutar e selecionar as pessoas certas, fomentar e potenciar o seu desempenho e motivação (Costa, 2012). Aliás, uma gestão de RH efetiva é fundamental para criar e manter uma vantagem competitiva para a empresa hoteleira (Tracey & Nathan, 2007).

Até aos finais da década de oitenta do século XX, grande parte das empresas hoteleiras faziam a gestão do pessoal numa perspetiva administrativa e burocrática (no ato da contratação, controlo de presenças, horário e processamento de salários). Com a globalização, o aumento da competitividade, as novas tecnologias e ferramentas de gestão, foram aparecendo outras preocupações, como o recrutamento e a seleção das pessoas, a formação, a gestão de carreiras dos colaboradores, a avaliação de desempenho, a motivação, a qualidade e o meio ambiente, a previsão e o cuidado dos riscos laborais no âmbito da higiene e segurança no trabalho. Passou-se para uma 'gestão de RH' e de 'pessoas' (Gallego, 2007).

A existência de políticas de RH no âmbito da estratégia geral da empresa hoteleira é fundamental, porque, nem todas têm departamento de RH, pois depende da sua dimensão, do tipo de negócio, das políticas de gestão, entre outros fatores. Tracey e Nathan (2007) referem que, nem sempre, o 'capital humano' está no *top* das prioridades dos gestores hoteleiros de topo, porque não incluem a gestão de RH na formulação da estratégia geral que, por vezes, ainda é vista apenas como uma função administrativa e um centro de custos. Segundo Salgado (2007), o investimento em capital humano no setor do turismo é tardio, porque o desenvolvimento da indústria turística dura há mais de quatro décadas e só há pouco tempo é que se começou a ter em atenção a formação dos ativos que, na maioria, segundo Duarte (citado em Salgado, 2007), tem baixas qualificações e pouca formação contínua. O mesmo autor refere ainda, que, no passado, os processos de recrutamento, seleção, contratação e formação do pessoal eram feitos de forma empírica, sem grandes técnicas e exigências na avaliação entre os perfis de competências individuais e os exigidos pelas empresas.

Alguns GH são pouco flexíveis e resistentes à mudança. Contudo, o mundo empresarial atual, segundo Gallego (2007, p. 297) exige "novos conceitos de qualidade, atenção ao hóspede, produtividade,

criatividade, processos, competências, polivalência, orientação para os resultados, gestão do conhecimento, externalização dos serviços, acesso à informação, avaliação, formação contínua, projetos multidisciplinares, unidades estratégicas de negócios, *empowerment*, retribuições variáveis, desenvolvimento de carreira profissional, atitudes proactivas, compromisso, mobilidade geográfica, empatia, trabalho em equipa, liderança, missão, visão, positividade, estratégia, cliente interno [colaboradores], descentralização, downsizing, globalização, sistema de valores, participação, trabalho temporal, etc.”, que se converteram nos motores da mudança, obrigando os GH a terem uma política de RH centrada nas pessoas para serem competitivos.

A gestão de RH, segundo Balanzá (2000, p. 111, citado em Costa, 2012) deve estar orientada para a i) obtenção de recursos; ii) conservação dos recursos; iii) melhoria dos recursos. Seguindo esta perspetiva, segundo Gallego (2007, p. 300), a existência de um departamento de gestão de RH numa empresa hoteleira, poderá contribuir para:

- i. Propor e desenvolver políticas de gestão de RH, adequadas ao estilo de direção, motivação, recrutamento e seleção, formação, valorização dos postos de trabalho, etc.;
- ii. Estabelecer um sistema de comunicação interna;
- iii. Criar um ambiente positivo na organização;
- iv. Diminuir a rotatividade e o absentismo;
- v. Potenciar a participação, o trabalho em equipa e o assumir de responsabilidades;
- vi. Melhorar as condições de trabalho e de segurança das pessoas;
- vii. Potenciar o desenvolvimento pessoal e profissional;
- viii. Fomentar as relações entre todos os colaboradores (entre todos os níveis hierárquicos);
- ix. Apresentar estratégias que permitam uma adaptação das pessoas às mudanças.

Neste estudo, pretendemos conhecer as fontes de recrutamento dos GH. No entanto, é necessário fazer uma planificação dos RH para determinar o número de postos de trabalhos e de pessoas indispensáveis à atividade da empresa hoteleira, que é determinado pela política geral, imagem e características da empresa hoteleira, dos padrões e da qualidade de serviço, da sazonalidade e das taxas de ocupação, das características e exigências do posto de trabalho, dos horários, das condições de trabalho e da legislação laboral. Para cada posto de trabalho deve ser feita uma descrição de funções, no qual deve constar o nome do posto de trabalho; a situação no organograma da empresa e os níveis e ligações hierárquicas; o objetivo e a finalidade; as funções e as tarefas; as exigências de competências e de conhecimentos; o tipo de habilitações académicas, a formação, a experiência, os valores e o tipo de esforço físico/mental/sensorial; o tempo para desempenhar adequadamente cada tarefa; as responsabilidades; o grau de autonomia; as condições de trabalho e o tipo de retribuição salarial (Gallego, 2007).

O recrutamento e a seleção de pessoas nos GH é um processo importante, porque se pretende a pessoa certa para o lugar certo. Após ser detetada a necessidade de contratar uma ou mais pessoas e de determinar o perfil profissional pretendido em função da descrição de funções, deve passar-se à fase do recrutamento. Este pode ser interno e/ou externo. Internamente, os candidatos são os colaboradores da empresa hoteleira. Quando é externo recorre-se aos anúncios nos jornais e nos *sítes* de emprego; base de dados sobre os currículos recebidos de forma espontânea; organismos oficiais de empregos (Instituto de Emprego e Formação Profissional - IEFP); centros e escolas de formação profissional; empresas de recrutamento e trabalho temporário; e *head hunters* (Gallego, 2007). Contudo, segundo Vieira e Marques (2014), as empresas também podem ir diretamente às IES, porque podem conhecer o Coordenador/Diretor do curso (CC) ou um professor ou os gabinetes/serviços de inserção profissional das IES, recorrer a empresas especializadas, rede de contatos, histórico da base de dados das pessoas que já trabalharam e estagiaram na empresa, através de estágios curriculares ou profissionais.

A educação proporciona uma qualificação que prepara os diplomados para as oportunidades de carreira, procurando responder às necessidades de mão de obra das empresas hoteleiras (Riegel, 1991, citado em Salgado, 2007). Em geral, as formas de seleção podem ser realizadas através de análise do *curriculum vitae* (CV), de uma entrevista individual e/ou de grupo, realização de dinâmicas de grupo e entrevistas de pré-seleção. Nos cargos específicos pode realizar-se uma bateria de testes ou provas práticas, dependente da necessidade de avaliar conhecimentos e competências técnicas (Vieira & Marques, 2014).

No que respeita aos critérios de seleção, Vieira e Marques (2014) identificam quatro grupos de fatores principais, com diversos pesos na decisão de recrutamento. O primeiro relaciona-se com a avaliação da componente académica do candidato a emprego, onde são incluídos os critérios de média final de curso, domínio de idiomas, duração de conclusão do curso e local e experiência de estágios. O segundo, com um grupo de fatores que valoriza as experiências extracurriculares do candidato, onde se destaca a participação em atividades extracurriculares, como por exemplo as associativas. O terceiro refere-se aos componentes comportamentais e de atitudes, como os traços de personalidade, qualidades intrínsecas da pessoa e às competências transversais. O quarto diz respeito à importância da experiência profissional prévia do candidato. No entanto, há empresas que não valorizam tanto a experiência, preferindo moldar os candidatos e valorizar a capacidade de ouvir e de aprender.

Os GH, conseguem atrair mais candidatos nos processos de recrutamento e seleção, têm planos de carreira e incentivos salariais para reter e desenvolver os seus 'talentos' e investem na qualificação dos seus colaboradores (Barron, 2008). Por isso, atrair e reter pessoas qualificadas na hotelaria é cada vez mais difícil nos dias de hoje (Kong, Cheung, & Song, 2012). Barron (2008) refere que o talento dos

colaboradores é reconhecido como uma vantagem competitiva nas organizações de elevado desempenho. Daí que, a globalização e as constantes mudanças do ambiente económico conduzem os gestores hoteleiros a possuírem um perfil multifuncional, com competências tecnológicas, capacidades de empreendedorismo e de atuar em diferentes culturas, estruturas e mercados (Chambers et al., 1998 citado em Barron, 2008).

Por isso, a gestão da carreira dos colaboradores na hotelaria é um tema central. Kong et al. (2012) referem que, por um lado, as dimensões da gestão de carreira dos colaboradores na hotelaria tem um efeito positivo direto na satisfação da carreira e, por outro lado, as competências de carreira são influenciadas pela formação, em primeiro lugar, seguida da avaliação e do desenvolvimento de carreira que, por sua vez, influenciam a satisfação da carreira. As empresas hoteleiras devem, por isso, estar atentas à formação para o desenvolvimento das competências em gestão hoteleira.

Verificamos que é importante ter políticas e práticas de gestão de RH, para recrutar a pessoa certa para o lugar certo. As IES e, especialmente, os cursos poderão ser uma fonte de recrutamento dos GH para determinados cargos. Outro aspeto importante é a capacidade dos GH atrair, reter e desenvolver os seus talentos de forma a tornarem-se mais competitivos e diferenciadores. De seguida enquadrámos a profissão do gestor hoteleiro e, posteriormente, destacamos as suas competências.

#### **3.4. Gestor Hoteleiro**

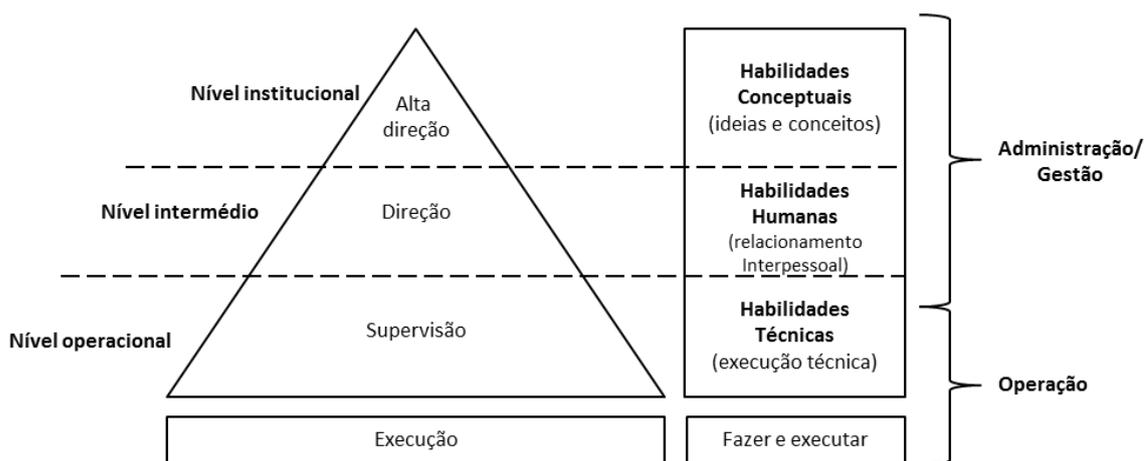
Consideramos que a função de gestor hoteleiro merece ser reconhecida, principalmente ao nível do desenvolvimento da sua carreira e do seu perfil de competências (O. Rutherford, 2007). Nesta secção vamos analisar as funções do gestor hoteleiro, as qualificações requeridas e as competências exigidas ao bom exercício profissional.

Peter Drucker no artigo '*Management and World's Work*', na *Harvard Business Review* de setembro – outubro de 1988, refere que “um gestor bem-sucedido deve seguir alguns princípios básicos. O primeiro é ter a noção de que a Gestão versa sobre pessoas. A sua principal tarefa como gestor é a de tornar as pessoas capazes de trabalhar em conjunto. Em segundo, deve fazer com que as pessoas se comprometam com a cultura, os valores e objetivos da organização e, também, é responsável pelo crescimento da organização e o desenvolvimento profissional dos seus membros. Deve analisar continuamente o desempenho, usando diversos critérios: quota de mercado; inovação; produtividade; desempenho das pessoas; qualidade e indicadores financeiros. Por fim, não deve procurar os resultados dentro da empresa, mas sim fora dela” (Cardoso & Rodrigues, 2006, p. 123). Esta afirmação encaixa-se

perfeitamente no papel do gestor hoteleiro, porque as empresas hoteleiras prestam serviços de alojamento e alimentação e bebidas e são constituídas por pessoas.

O gestor (hoteleiro) é avaliado pelo seu desempenho (Chiavenato, 2004) e o seu sucesso, segundo Katz (citado em Chiavenato, 2004; Daft, 2008), depende de três competências: técnicas, humanas, conceptuais. A primeira está relacionada com o conhecimento especializado, com as habilidades técnicas de saber fazer e de resolver problemas operacionais. A segunda refere-se à capacidade de relacionamento interpessoal e de grupo, de comunicação, de motivar, coordenar, liderar e resolver problemas. A terceira é a capacidade de ter uma visão da empresa como um todo, de pensar, raciocinar, identificar e resolver problemas. Quanto mais o gestor (hoteleiro) sobe na estrutura hierárquica em funções de gestão, mais precisa de desenvolver as suas habilidades conceptuais e menos as técnicas (Figura 29), porque pode atuar ao nível da decisão, execução e da gestão (Cerra et al., 2001),.

Figura 29 - Habilidades do gestor em cada nível institucional



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

Chiavenato (2004) afirma que estas habilidades requerem três competências pessoais duráveis: conhecimento, perspectiva e atitude. Ter conhecimento é possuir informação, dominar conceitos, ter ideias, experiências e aprendizagens. A perspectiva é a capacidade de colocar o conhecimento em ação, de transformar a teoria em prática, aplicar o conhecimento no diagnóstico e na resolução de problemas através de soluções inovadoras e criativas. Por fim, é necessário ter atitude e capacidade de trabalhar com outras pessoas. No entanto, para que o gestor cumpra as suas funções de gestão, Mintzberg identifica-lhe dez papéis específicos divididos em três categorias (Tabela 17): interpessoal; informação; e de decisão.

No âmbito das empresas hoteleiras, o gestor deve estudar a realidade e o ambiente onde opera a sua empresa, antecipar o futuro, definindo as metas e os melhores meios para conseguir obter um bom

posicionamento da empresa hoteleira no mercado (Costa, 2012). Devido à constante mudança e instabilidade da economia, o gestor, para além de supervisionar pessoas, recursos e atividades, deve ter a capacidade de inovar e renovar constantemente a empresa hoteleira e os seus serviços (Chiavenato, 2004). No entanto, segundo *Gallego* (2007, p. 78), o gestor tem a “responsabilidade e a obrigação de obter os melhores resultados económicos de acordo com os recursos disponíveis”, dando particular atenção à gestão de RH, porque é uma empresa de serviços, na qual a qualidade das relações interpessoais é fundamental.

**Tabela 17 - Os dez papéis do gestor, segundo Mintzberg**

<b>Categoria</b>	<b>Papel</b>	<b>Atividade</b>
Interpessoal	Representação	Assume deveres cerimoniais e simbólicos, representa a organização, acompanha os visitantes, assina documentos legais.
	Liderança	Dirige e motiva pessoas, treina, aconselha, orienta e comunica com os subordinados.
	Ligação	Mantém redes de comunicação dentro e fora da organização, envia emails, faz telefonemas e orienta reuniões.
Informação	Monitorização	Envia e recebe informação, lê e analisa os relatórios e mantém os contatos pessoais.
	Disseminação	Envia informação para os membros de outras organizações e relatórios, telefonemas, emails e contatos.
	Porta-voz	Transmite informações para as pessoas de fora, através de conversas, relatórios e emails.
Decisão	Empreendedor	Começa projetos, identifica novas ideias, assume riscos, delega responsabilidades a outros.
	Resolução de conflitos	Toma ações corretivas em crises, resolve conflitos entre subordinados, orienta o grupo nas crises e nas mudanças.
	Alocador de recursos	Decide a quem atribui recursos, programa, orçamenta e estabelece prioridades.
	Negociação	Representa os interesses da organização e negociações com sindicatos, em vendas, compras e financiamentos.

**Fonte:** Chiavenato (2004, p. 7)

A gestão hoteleira é uma área de confluência entre a gestão de topo, responsável pela estratégia, planeamento, coordenação e controlo das atividades da empresa hoteleira e uma gestão mais operacional, responsável pelo desenvolvimento e implementação das políticas e planos de ação de cada departamento e secção, que suportam os objetivos estratégicos definidos pela gestão de topo (Henriques, 2005; Salgado, 2007). No entanto, a distinção entre gerir e fazer, segundo Mullins (2009), permite definir as principais características da gestão: definir e esclarecer os objetivos e políticas; planear o trabalho a ser executado; organizar e distribuir atividades e tarefas; orientar e acompanhar as atividades dos colaboradores; e controlar o desempenho da equipa.

As funções e as tarefas de gestão estão intimamente relacionadas. Cada função possui um conjunto de tarefas, que é o trabalho que deve ser realizado num determinado tempo. Gallego (2007) sugere nove tarefas básicas da direção hoteleira: **i)** conhecer todos os acontecimentos internos e externos, que podem afetar a empresa hoteleira; **ii)** definir a forma de funcionamento da empresa hoteleira através da fixação de objetivos, de uma estratégia e de uma política; **iii)** organizar os diversos meios para atingir os fins definidos; **iv)** definir a estrutura organizacional, fixando as responsabilidades de cada pessoa; **v)** dirigir os colaboradores de forma eficaz; **vi)** controlar e avaliar o funcionamento e adotar medidas corretivas; **vii)** estudar e tomar decisões sobre os assuntos da empresa hoteleira; **viii)** controlar os custos e potenciar as vendas através da definição de uma política de compras e vendas; **ix)** estar receptivo a novas ideias e soluções, fomentado a participação, colaboração e a corresponsabilização dos restantes elementos de gestão. Refere ainda que estas nove tarefas podem-se agrupar em quatro: planificação; previsão; decisão; controlo. Destas tarefas, o gestor hoteleiro desempenha as atividades de prestação de serviços, promoção, publicidade e relações públicas, gestão administrativa e financeira e define as políticas de RH e compras.

Clarke e Chen (2008) indicam que o gestor hoteleiro, em função das circunstâncias, desempenha funções de liderança, de chefe, comunica informações, negocia, aloca recursos, lida com conflitos, planeia, supervisiona a implementação dos planos e avalia. Referem ainda que a cultura de cada país e região influenciam o papel dos gestores, sendo necessário que se adaptem às circunstâncias da cultura de cada país. Num contexto internacional, Yu (1999, citado em Clarke & Chen, 2008) refere-se aos gestores hoteleiros a trabalhar em cadeias internacionais, que devem executar funções de administrar, interagir, negociar e comprometer-se com pessoas de diferentes formações culturais.

Um gestor hoteleiro, segundo Cerra et al. (2001), deverá conhecer o funcionamento de todos os departamentos do hotel e, se possível, ter experiência prévia em cada um deles. Isto significa que deve ter conhecimentos de promoção e vendas, relações pessoais, alimentação e bebidas, alojamento, economia e finanças, de manutenção e de equipamentos. No entanto, Lockwood e Ingram (1999, citado em Henriques, 2005) referem que, em geral, os gestores hoteleiros intervêm em áreas como a estratégia e o ambiente empresarial, a gestão de propriedade e ativos, a gestão de RH, análise dos consumidores e do marketing, a gestão financeira, a produtividade e a performance, o serviço e a qualidade e sistemas operacionais.

Ao nível da especialização das funções de gestor hoteleiro depende da dimensão e da pertença a um GH. Enquanto que nos GH a definição da estratégia e das políticas de gestão são da responsabilidade da administração, cabendo ao gestor hoteleiro participar no processo de decisão e de aplicação, nas UH de menor dimensão é da responsabilidade do proprietário e do gestor hoteleiro assegurar a gestão total (IQF, 2005). Nas UH de menor dimensão, as componentes comercial e de gestão de RH são assumidas pelo

diretor, enquanto nas de maior dimensão estas funções são atribuídas a diretores departamentais em articulação com o diretor geral. No entanto, nas UH de menor dimensão, muitas vezes o proprietário é o próprio gestor que assume todas as funções de gestão (Quatenaire Portugal, 2013)

Alguns autores (Harper et al., 2005; Ladkin, 2000; Ladkin & Juwaheer Steele's, 2003, citado em Harkison, Poulston, & Kim, 2011) referem que antes de chegar ao cargo de diretor geral de uma UH, por vezes, passa-se por funções de supervisão e diretor departamental, como na área de alimentação e bebidas (Ladkin & Juwaheer, 2000) e de gestor de *front office*, Marketing e vendas, financeiro e de housekeeping.

Nas UH com organogramas funcionais, de acordo com Nebel III (2007), os gestores hoteleiros de nível intermédio desenvolvem algumas competências específicas, tornando-se mais especialistas, em detrimento de terem uma visão mais global da gestão hoteleira. Dá como exemplos o diretor de vendas e marketing e o diretor de alimentos e bebidas. O primeiro pode ter formação de marketing ou gestão e apenas fez carreira nesta área. O segundo pode ter formação em gestão da restauração ou hoteleira e tem pouca ou nenhuma formação e experiência em vendas e marketing. O mesmo acontece com o diretor de RH, de manutenção e o financeiro. De facto, quanto mais tempo o diretor fica no mesmo departamento mais especializados se torna. Por isso, o autor salienta que a formação adequada para um diretor geral de uma UH corresponde a um CSGH, com uma componente forte de gestão e de hotelaria.

Num estudo realizado por Eurico et al. (2012) no Pólo de Desenvolvimento Turístico Leiria-Fátima, concluiu que as empresas turísticas dão mais valor à experiência do que ao grau de licenciado na área de Turismo. Esta situação demonstra alguma desatenção por parte das empresas face às potencialidades de um licenciado na área de Turismo, que tem um conjunto de competências que poderão contribuir para melhorar a qualidade da prestação do serviço, bem como a gestão da própria empresa. No entanto, existe a necessidade das IES e das empresas valorizarem a educação, a formação e a qualificação.

Noutra perspetiva, segundo Ladkin (2000, citado em Harkison et al., 2011), o grau académico de nível superior pode contribuir para o acesso a cargos de assistente de direção, enquanto os que têm menores habilitações começam por cargos de supervisão, contribuindo assim para a progressão na carreira. Jauhari (2006, citado em Harkison et al., 2011) refere que um gestor hoteleiro com CSGH tem menor necessidade de formação e aprende mais rápido. Outros autores (Harper et al., 2005; Jauhari, 2006; e Ladkin, 2000, citados em Harkison et al., 2011) também reforçam a importância da qualificação académica para a progressão na carreira, como seja o mestrado, que contribui de forma mais rápida para a acesso ao cargo de diretor geral de uma UH. No entanto, os diretores hoteleiros sem grau académico superior chegam a este cargo mais jovens, mas demoram mais tempo a chegar em relação a um diretor com grau académico

superior. O acesso ao cargo de diretor geral de hotel, de acordo com a Tabela 18, pode demorar entre dez a doze anos. Contudo, existe ainda a ideia de que um diplomado com um CSGH poder ter excesso de habilitações académicas e de ainda não ter experiência profissional (Raybould & Wilkins, 2005, citado em Harkinson et al., 2011).

**Tabela 18 - Qualificações dos gestores hoteleiros e o tempo de acesso ao cargo de diretor geral**

<b>Autores</b>	<b>Local</b>	<b>Número</b>	<b>Grau com 3 anos (%)</b>	<b>Grau com 2 anos (%)</b>	<b>Número de anos para chegar a diretor geral</b>
Francis (1996)	Nova Zelândia	37	27	30	16
Woods et al. (1998)	USA	77	83	30	
Ladkin & Juwaheer (2000)	Mauritânia	16	19	31	13,1
Ladkin (2000)	UK	284	18		
Ladkin (2002)	Austrália	180	15	8	12,6
Steele (2003)	Nova Zelândia	172	39	11	11,3
Harper et al. (2005)	Escócia	54	37	39	9,2
Poulston (2006)	Nova Zelândia	534	21		
Média		160	30	17	12,4

Fonte: Harkinson et al. (2011)

Procurámos contextualizar o papel do gestor hoteleiro para compreender melhor as suas funções e tarefas desempenhadas, bem como o perfil de qualificações e competências exigidas. Um gestor hoteleiro com CSGH tem menos necessidades de formação e aprende mais rapidamente. De seguida vamos discutir sobre a importância da qualificação e das competências inerentes ao exercício do gestor hoteleiro.

### **3.4.1. Qualificação e competências profissionais**

As mudanças políticas, sociais e económicas (25 de abril em Portugal: mudança de regime e de modelo económico; queda do Muro de Berlim e a consequente passagem de algumas economias socialistas para economias de mercado; alterações à legislação laboral, etc.) operadas nos finais das décadas de 70, 80 e 90, bem como o desenvolvimento das TIC e da internet já no século XXI, vieram colocar novos desafios às organizações e, especialmente aos gestores hoteleiros (Ceitil, 2006; Costa et al., 2014). Deste modo, nesta secção vamos analisar a importância das qualificações e das competências, no âmbito da profissão de gestor hoteleiro.

O mercado nacional tornou-se pequeno para algumas empresas hoteleiras, em especial as americanas, dando início à internacionalização do setor (referido na secção 3.3.2.). Dos anos 20 aos 50, do séc. XX, a gestão era centrada no produto, pelo que a gestão do pessoal era rígida, racional e burocrática, enquanto a

fase seguinte (1980 – 2000) direcionou-se para a gestão de processos. A partir dos finais da década de 90 e início do século XXI, passou-se para a gestão do conhecimento, baseada na gestão de pessoas (Ceitil, 2006). De acordo com Peter Drucker na “sociedade atual ‘o saber’ é o recurso-chave. Não pode ser comprado com dinheiro nem criado com capital de investimento. O saber reside na pessoa, no trabalhador do conhecimento” (Cardoso & Rodrigues, 2006, p. 110).

Atualmente, os turistas têm maior acesso à informação e a novos meios para fazerem reservas, comprar viagens e alojamento em hotéis e partilhar a sua opinião acerca da sua experiência na UH, que veio alterar a forma de distribuição e de comunicação turística. Estas e outras situações vieram colocar novos desafios à gestão das empresas hoteleiras, onde o foco passa a estar mais direcionado para os elementos intangíveis, destacando-se todos os pormenores que acrescentam valor ao serviço hoteleiro. Neste sentido, as empresas hoteleiras tiveram de se tornar mais competitivas, flexíveis e inovadoras nos seus serviços para conseguirem sobreviver num mercado global (Pereira & Rodrigues, 2013, citado em Augusto, 2013), apostando fortemente na qualificação dos seus RH, que são o seu ativo mais importante (Ceitil, 2006).

A qualificação das pessoas passa a ser um elemento fundamental para o trabalhador e para as empresas hoteleiras. Nas décadas de 80 e 90 do séc. XX, a qualificação significava capacidade para desempenhar tarefas, ou seja, dizia respeito às exigências do posto de trabalho, que foi durante muito tempo a base das especificações do emprego, negociáveis nas convenções coletivas. A lógica era sobretudo direcionada para a produção, onde visava a remuneração das tarefas, conforme pode ser visto na Tabela 19 (Almeida & Rebelo, 2011).

**Tabela 19 - Transição da lógica do posto de trabalho para a lógica da competência**

<b>Componentes</b>	<b>Lógica do posto</b>	<b>Lógica da Competência</b>
Referência principal	A tarefa	O indivíduo
Unidade de reconhecimento	O emprego prescrito	As aquisições de competências
Conceção da atividade humana	Separação entre o trabalho e o trabalhador	Confrontação aos acontecimentos
Valores predominantes	Débito de produção e volume de trabalho	Qualidade, fiabilidade, redução dos atrasos
Palavra de ordem	Conformidade às exigências	Responsabilização dos trabalhadores
Ferramentas características	Métodos de classificação dos postos de trabalho e definição dos postos	Entrevista individual de apreciação de desempenho e referencial de competências

**Fonte:** Aubret et al., (2002, citado em Almeida & Rebelo, 2011)

As empresas já não procuram uma força de trabalho, mas sim competências, pessoas com saberes e com capacidade de os aplicar em contexto profissional. Passa-se, assim, de uma gestão de RH centrada na análise e descrição de funções, marcadamente taylorista, centrada na função e nunca na pessoa, para uma

lógica de gestão de competências, onde a polivalência e a flexibilidade ditam as regras (Ceitil, 2006). Desta forma, as empresas hoteleiras passam a diferenciar-se dos seus concorrentes com base nas competências dos seus colaboradores que, para além das técnicas, são exigidas outras como as comportamentais e de atitudes mais direcionadas para o serviço ao hóspede. Ao mesmo tempo, estas competências tornam-se numa vantagem competitiva e diferenciadora, pois, segundo Michael Porter, “a competitividade só é alcançada se a empresa puser ao dispor dos seus clientes um conjunto de recursos, únicos e de difícil imitação, criando deste modo uma panóplia de características e competências distintas” (Stalk et al., 1992, citado em Almeida & Rebelo, 2011).

Um fator importante é a capacidade de transformar a informação em conhecimento e despertar nas pessoas interesse pelo desenvolvimento das suas competências para se tornarem mais competitivas no sistema de emprego (Almeida & Rebelo, 2011; Boterf, 2005, citado em Augusto, 2013). Daí que a procura constante pela qualificação ao longo da vida profissional deve ser uma preocupação permanente. No entanto, a noção de qualificação só tem em consideração o diploma e as habilitações académicas, sendo necessário ter em atenção o reconhecimento do conjunto de saberes e a experiência adquirida em contexto de trabalho, que pode ser reconhecida pela empresa hoteleira se tiver um modelo de validação das aquisições pela experiência - VAE (Almeida & Rebelo, 2011) e pelas IES, passando a fazer parte do diploma (Decreto-Lei nº115/2013, de 7 de agosto de 2013, 2013).

Analisámos a passagem da lógica do posto de trabalho, onde se valoriza a função e a qualificação, para a lógica da competência, mais centrada na pessoa, que poderá ser um fator competitivo e diferenciador do serviço hoteleiro. De seguida vamos discutir o conceito de competência.

### **3.4.2. Conceito de competência**

O conceito de competência tem estado presente na discussão académica e empresarial nos últimos anos (Fleury & Fleury, 2001) associada ao nível da pessoa (competência do indivíduo), das organizações (*core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências). Na Idade Média, o conceito de competência estava “restrito à linguagem jurídica e significava que o tribunal ou o indivíduo era competente para fazer um julgamento. Mais tarde era utilizado para qualificar pessoas capazes de realizar um bom trabalho” (Ceitil, 2006, p. 88).

Nos últimos anos e fruto da globalização e da adaptação do ensino superior a esta nova realidade, a discussão académica e empresarial tem sido ainda mais intensa. Ceitil (2006) refere que o conceito de competências pode ser analisado sob quatro perspetivas diferentes: **i)** competências como atribuições; **ii)** competências como qualificações; **iii)** competências como traços ou características pessoais; e **iv)**

competências como comportamentos ou ações. As primeiras são inerentes a um cargo ou função, sendo externas à pessoa e existem apenas como elemento formal, quer a pessoa a use ou não. A segunda está associada a um conjunto de saberes ou de domínios de execução técnica, que podem ser adquiridos pela educação formal (sistema de ensino), pela via do reconhecimento de competências, consagrado no Processo de Bolonha e pelas modalidades de aprendizagem ao longo da vida. Deste modo, a pessoa está qualificada para o desempenho de um cargo ou função e apesar de ter as competências necessárias, elas podem não se refletir no seu desempenho e nos resultados. A primeira e a segunda enfatizam os atributos extra pessoais. A terceira é a mais clássica e a mais conhecida e tem como base o conceito de McClelland, Boyatzis e Spencer & Spencer, que é a escola anglo-saxónica, pois são entendidas como características intrapessoais e são definidas como capacidades que as pessoas podem ter e que pode resultar num desempenho superior ou mediano. A quarta enfatiza o conceito de competências como comportamentos ou ações, o que significa que a pessoa até as pode ter, mas só as verifica na e pela ação.

A vasta literatura acerca do conceito de competência revela a existência de duas ‘escolas’: a ‘anglo-saxónica’ – americana e a ‘francesa’ – europeia (Almeida & Rebelo, 2011; Augusto, 2013; Ceitil, 2006; Fleury & Fleury, 2001; Vieira & Filenga, 2012). Na escola anglo-saxónica, o debate começou quando *McClelland*, em 1973, publicou o artigo ‘*Testing for Competence rather than Intelligence*’, que derivou de um estudo a pedido do Departamento de Estado dos EUA, acerca de um processo de seleção e que define competência como “uma característica pessoal relacionada com um desempenho superior na realização da tarefa ou em determinada situação” (Ceitil, 2006; Fleury & Fleury, 2001).

No seguimento deste estudo, *Boyatzis*, nos anos 80, analisou vários estudos sob a noção de competência e identificou um conjunto de características e traços diferenciadores de um desempenho superior (competências críticas) de um desempenho mediano (competências básicas) de uma dada pessoa (Ceitil, 2006; Fleury & Fleury, 2001). Divide as competências em cinco categorias: **i)** motivação (a necessidade que conduz, dirige e seleciona o comportamento do indivíduo); **ii)** traços de carácter (forma de se comportar); **iii)** conceito que tem de si próprio (atitudes e valores); **iv)** conhecimentos (noções, procedimentos técnicos e experiências pessoais); e **v)** competências comportamentais e cognitivas (mais ou menos visíveis). Assim, a competência é uma característica subjacente à pessoa e tem uma relação de causa e efeito com o exercício de uma função, cujo desempenho deriva dos resultados esperados numa atividade, através de ações específicas de acordo com as políticas, procedimentos e condições do ambiente organizacional. Nesta perspetiva, as competências são vistas como comportamentos ou ações (Ceitil, 2006).

Na mesma linha, em 1993, Spencer e Spencer, publicaram a obra '*Competence at Work: Models for superior Performance*'. Estes autores procuram, através da analogia do *Iceberg*, demonstrar as diferenças entre as competências como características ou traços das pessoas e as que estão relacionadas com o seu desempenho. Na parte submersa do iceberg estão as competências entendidas como características da personalidade, que são difíceis de mudar (os valores; o autoconceito; os traços; e a motivação). Na parte visível estão as habilidades, os conhecimentos e a experiência, que são os *outputs* aplicados, a perícia e os conhecimentos técnicos. É a parte visível do *iceberg* que pode fazer a diferença ao nível do desempenho profissional (Ceitil, 2006).

As definições de McClelland, Boyatzis e Spencer e Spencer, segundo Cascão (2004, citado em Augusto, 2013) consideram as competências como características intrínsecas da pessoa, uma vez que estão enraizadas na sua personalidade, podendo predizer comportamentos em situações de contexto de trabalho e de resultados. Nesta perspetiva, as competências podem ser motivos, traços de personalidade, autoconceito, conhecimentos e habilidades.

Neste tipo de abordagem global, Fleury e Fleury (2001) referem que o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA (capacidades humanas), que justificam um elevado desempenho baseado na inteligência e na personalidade das pessoas. Deste modo, as competências são vistas como um *stock* de recursos da pessoa e estão associadas ao conceito de qualificação, que é um dos requisitos de um cargo ou função.

Apesar de ser direcionado para a pessoa, as abordagens anglo-saxónicas procuram alinhar-se com as competências necessárias dos cargos nas organizações (Vieira & Filenga, 2012), que é apenas uma forma moderna de gerir com base nos princípios do Taylorismo e do Fordismo (Fleury & Fleury, 2001). Por outro lado, Lawler (citado em Fleury & Fleury, 2001) refere que tal não corresponde às exigências de um mundo globalizado, onde as empresas devem concorrer entre si através das competências e não por produtos, procurando desenvolver e reter as pessoas para atender às *core competences* das organizações.

De acordo com Almeida e Rebelo (2011), a escola anglo-saxónica divide as competências em '*hard*' (essenciais) e em '*soft*' (diferenciadoras). Às primeiras correspondem os conhecimentos sobre um domínio específico (*Knowledge*) e o saber-fazer, que é o resultado comportamental de um conhecimento (*Skills*). As segundas integram a perceção da pessoa sobre o seu 'eu' enquanto líder e/ou membro de um grupo (*behaviours*), os traços de personalidade que contribuem para comportamentos (*traits*) e as motivações, que são as forças interiores geradoras de comportamentos no trabalho (*motives*).

A abordagem da escola francesa surge da desatualização do conceito de qualificação, que já não estava a corresponder às necessidades do mundo de trabalho, em especial da indústria, e por ser necessário aproximar o ensino às necessidades reais das empresas, procurando potenciar as competências e os saberes adquiridos através do diploma (curso). Nesta abordagem, a competência refere-se aos resultados (*outputs*) da organização porque, apesar da pessoa ter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, essa realidade não implica que a organização beneficie diretamente da sua utilização. Neste sentido, Zarifian (2001, citado em Almeida & Rebelo, 2011) refere que a competência “corresponde à tomada de iniciativa e ao assumir de responsabilidades da pessoa sobre os problemas e os acontecimentos com os quais se confronta no contexto das suas situações profissionais”. Este conceito de competência comporta simultaneamente uma mobilização de inteligência prática e situacional, validada pelo saber social (conhecimentos) adaptado às empresas modernas.

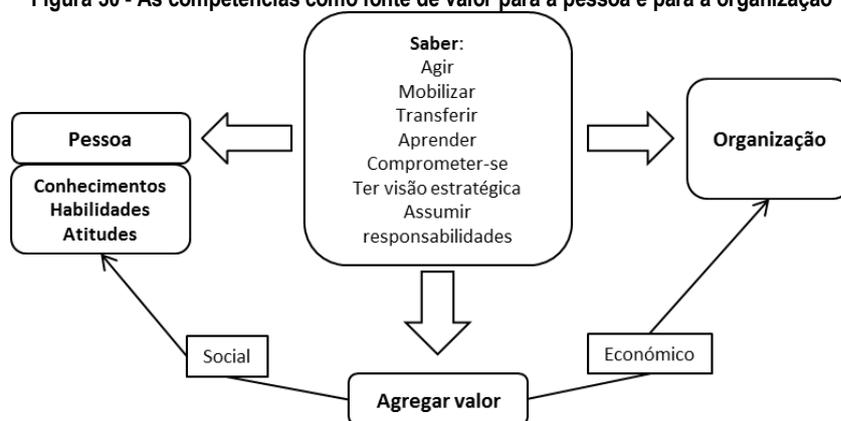
Como a competência não é um estado nem se reduz a um conhecimento (Fleury & Fleury, 2001), segundo Ruas (2003, citado em Almeida & Rebelo, 2011), para Le Boterf a competência é o resultado da mobilização de conhecimentos e capacidades, que só se concretiza numa situação real de trabalho e situa-se em três eixos: a pessoa; a sua formação/educação; e a sua experiência profissional. Neste sentido, resulta do conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais que, por um lado, deriva da aprendizagem e da formação e, por outro, pelo sistema de avaliações. Este conceito está associado a um saber agir responsável, que é reconhecido pelos outros e que implica um saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, num determinado contexto profissional (Fleury & Fleury, 2001).

Nesta perspetiva valorizam-se mais as aprendizagens do que os conhecimentos. Ceitil (2006) reforça a posição anterior dizendo que a competência da pessoa não se pode reduzir apenas a um conhecimento específico, mas a um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, alimentadas pela aprendizagem e formação e complementadas pelo sistema de avaliação que permite atualizá-la e introduzir melhorias. Deste modo, o conceito de competência permite pressupor comportamentos que, por sua vez, prevêem o desempenho, devendo ser ensinadas para atingir os comportamentos necessários ao sucesso da organização. Assim, refere que as competências são “caraterísticas permanentes das pessoas que se manifestam quando executam uma tarefa e cujo resultado da ação está associado ao êxito, podendo ser generalizadas a mais que uma atividade”. Considera ainda que as competências podem ser transversais, quando são comuns a qualquer atividade profissional, e específicas quando estão diretamente relacionadas com uma atividade profissional. O exercício de uma função por um profissional exige que as suas competências tenham as seguintes cinco componentes: saber (conjunto de conhecimentos); saber-fazer (as habilidades e destrezas); saber-estar (interesses e atitudes); querer-fazer (aspetos motivadores); poder-fazer (dispor dos meios e recursos necessários).

Crespo (2013) apresenta três tipos de competências a desenvolver: *soft skills*; *general hard skills*; e *specific hard skills*. As primeiras competências estão relacionadas com a capacidade individual e não específica de uma atividade ou profissão, tais como o autocontrolo e resistência ao *stress*; autoconfiança; flexibilidade; criatividade; relacionamento interpessoal; cooperação; capacidade de resolver problemas; autonomia; iniciativa; etc. As segundas podem ser aplicadas em quase todas as atividades, empresas e na vida pessoal, sendo conhecidas como potenciadoras da empregabilidade, como o domínio de línguas estrangeiras, conhecer a legislação laboral, domínio de TIC, e-competências, etc. E as terceiras são competências específicas exclusivas de determinadas profissões e atividades profissionais.

Os autores referidos abordam as competências no âmbito da pessoa (indivíduo) e não da organização. No entanto, Fleury e Fleury (2001, p. 188) procuram a convergência entre a pessoa e a organização e definem a competência como um “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agregam valor económico à organização e valor social à pessoa” (Figura 30). O significado destas ações podem ser vistos na Tabela 20.

Figura 30 - As competências como fonte de valor para a pessoa e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001)

A abordagem da escola francesa sobre o conceito de competência, de acordo com Almeida e Rebelo (2011), distingue entre os *saberes (savoir)*, que são as competências teóricas, os *saber-fazer (savoir-faire)*, que são as competências práticas e os *saber-ser (savoir-être)*, que abrangem as competências sociais e comportamentais. Enquanto que em Portugal, o termo competência tem o mesmo significado semântico (conhecimento, habilidade, aptidão, capacidade), já na língua inglesa é frequente usar-se *competence* e *competency*. A primeira, associada à escola francesa (europeia), refere-se à habilidade para realizar uma tarefa qualquer e tem a ver com um resultado (output) e um comportamento. A segunda é catalogada com a escola anglo-saxónica, relaciona as potenciais características que permitem distintos desempenhos e

refere-se ao *'input'* ou reforço natural que alguém empresta ao seu próprio desempenho que, provavelmente, será superior (Ceitil, 2006).

**Tabela 20 - Competências do profissional**

Saber agir	Saber o que faz e porque faz. Saber julgar, escolher e decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergias e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações e conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais e saber desenvolver-se.
Saber comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos e comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo riscos e consequências das suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188)

Segundo Vieira e Filenga (2012), as competências individuais devem ser trabalhadas pelas organizações, porque já há consensos de que estas formam a base das competências organizacionais. Elas influenciam-se mutuamente, pois as empresas ajudam a preparar as pessoas para enfrentar novas situações e a pessoa dará à empresa os seus conhecimentos, habilidades e experiência, reunindo assim condições para ultrapassarem os desafios (Dutra, 2008, citado em Vieira & Filenga, 2012). Deste modo, a vantagem competitiva da organização já não depende do seu posicionamento no mercado mas sim dos recursos que tem e da forma como os gere e utiliza. Apesar desta conceção se desviar do conceito de vantagem competitiva de Michael Porter, segundo Fleury e Fleury (2001) nota-se já algum alinhamento entre estas abordagens, o que permite às organizações alinharem os mercados, estratégias e as competências (Vieira & Filenga, 2012). Assim, analisamos o paradigma do conceito de competências organizacionais.

A globalização e o movimento de internacionalização aumentaram a competitividade entre as empresas turísticas, obrigando-as a tornarem-se mais inovadoras e a melhorarem, constantemente, a qualidade do seu serviço. Apesar do objetivo principal desta análise se centrar nas competências do indivíduo, importa, também, referir que a principal referência ao conceito de competência organizacional é abordada por Prahalad & Hamel (1990, citado em Fleury & Fleury, 2001). Segundo estes autores, para se construir uma competência organizacional deve-se ter em conta três critérios: **i)** contribuir para agregar valor ao produto/serviço; **ii)** representar um nível de diferenciação da organização, difícil de imitar; e **iii)** prorrogar a vantagem competitiva da organização por não ser imitada rapidamente e ter acesso a diferentes mercados (Vieira & Filenga, 2012). Neste sentido, o fator diferenciação no serviço hoteleiro são as pessoas, que depende das competências de cada um dos seus colaboradores.

Tendo em conta esta nova realidade do sistema de emprego, a gestão das pessoas nas organizações devem estar baseadas no desenvolvimento das competências individuais e na partilha da responsabilidade dos objetivos organizacionais (Ceitil, 2006; Vieira & Filenga, 2012). Passa-se, assim, para a gestão por competências, como resposta eficaz à competitividade do mercado para dirigir e orientar as condutas e os comportamentos à eficácia e eficiência da empresa no mercado. Ao mesmo tempo, cria-se um ambiente mais participativo e motivador, orientado para os resultados, maior competitividade, equipas e gestores mais comprometidos e fortes, criando uma diferenciação forte no mercado (Ceitil, 2006).

Verificamos que o conceito de competência, se distinguirá basicamente em duas abordagens principais: a escola anglo-saxónica e a escola francesa. Neste sentido, inferimos que a competência da pessoa é o resultado da transferência de um conjunto de saberes, da formação formal, da experiência e da mobilização de recursos, que se concretizam numa situação real de trabalho de forma responsável que, por um lado, agregam valor económico à organização e, por outro, valor social à pessoa. Os saberes são dinamizados pelas aprendizagens sociais, do sistema de ensino e da experiência profissional da pessoa. Segundo Ceitil (2006), a formação por competências exige e força a existência de uma estreita inter-relação entre o sistema formativo e as organizações e a necessidade de se considerar a formação como um processo contínuo, ao longo da carreira do indivíduo. Neste sentido, o ensino superior pode ter um papel relevante ao estimular a aquisição de conhecimentos, desenvolver as habilidades técnicas e de “moldar” comportamentos e atitudes.

Tendo em conta, por um lado, o conceito e a natureza da hotelaria (secção 2.3.2.) e as características do serviço hoteleiro (secção 2.3.4. e secção 2.3.4.1.) e, por outro, os conceitos sobre os tipos de competência apresentados, especialmente o de Crespo (2013), neste estudo organizámos as competências nas seguintes dimensões:

- **Técnicas** (exclusivas da atividade hoteleira);
- **Genéricas** (podem ser aplicadas em quase todas as atividades, empresas e na vida pessoal, sendo conhecidas como potenciadoras da empregabilidade);
- **Comportamento e de atitude** (capacidade individual e não específica de uma atividade ou profissão: o autocontrolo; resistência ao *stress*; autoconfiança; flexibilidade; criatividade; relacionamento interpessoal; capacidade de resolver problemas; autonomia; iniciativa; etc.).

No âmbito deste estudo podemos dizer que a pessoa contribui para agregar valor ao serviço hoteleiro e é um fator de diferenciação competitiva, porque não existem duas pessoas iguais. Para tal, as empresas hoteleiras precisam de adotar uma gestão de RH por competências. Estas constatações permitem, de seguida, justificar a importância da análise das competências de Gestão Hoteleira.

### 3.4.2.1. Competências de Gestão Hoteleira

Após termos analisado o conceito de competência, nesta secção pretendemos analisar e discutir sobre os estudos realizados acerca das competências em Gestão Hoteleira, principalmente na perspetiva desta indústria, mas também em outros estudos relacionados em áreas conexas. A essência de um bom serviço hoteleiro, de acordo com Musaphia (1995, citado em Liu, 2006), depende das competências das pessoas e da sua habilidade e capacidade de saber falar com os hóspedes! Esta afirmação leva-nos a questionar se existirá um desfasamento entre as necessidades de competências nos GH e as fornecidas pelas LGHP, que devem ser desenvolvidas nos estudantes. Quais são as competências que estes cursos procuram desenvolver nos estudantes? De seguida, vamos analisar e discutir sobre vários estudos que abordam essas necessidades de competências e as suas perspetivas para esta indústria.

Um dos investigadores pioneiros ao nível das competências de Gestão Hoteleira foi Tas (1983, 1988). Para este autor, as competências mais importantes são: **i)** gerir as reclamações e os problemas dos hóspedes com compreensão e sensibilidade; **ii)** manter standards éticos e profissionais no ambiente de trabalho; **iii)** demonstrar um equilíbrio e aparência profissional; **iv)** comunicar de forma efetiva oralmente e escrita; **v)** desenvolver uma relação positiva com o hóspede; **vi)** esforçar-se por manter uma boa relação com os colaboradores (Tas, 1983). Posteriormente realizou outro estudo inquirindo diretores hoteleiros de grandes hotéis nos Estados Unidos (Tas, 1988), acerca das competências essenciais para os jovens diplomados em Gestão Hoteleira. Desenvolveu um modelo de trinta e seis competências e concluiu que as mais importantes são as relacionadas com as relações humanas, standards profissionais e éticos, diplomacia, e uma efetiva comunicação oral e escrita. Classificou as competências de acordo com o seu nível de importância: competências essenciais, moderadas e importantes.

No Reino Unido, Baum (1990) replicou o estudo de Tas (1988), junto dos diretores de hotéis, e concluiu que as competências mais importantes eram: **i)** gerir as reclamações e os problemas dos hóspedes com compreensão e sensibilidade; **ii)** comunicar de forma efetiva oralmente e escrita; **iii)** manter uma boa relação com os colaboradores; **iv)** ter uma aparência profissional e equilibrada; **v)** desenvolver uma relação positiva com o hóspede; **6)** motivar os colaboradores para terem um bom desempenho. Comparativamente aos resultados de Tas (1988), os estudos partilham a identificação da primeira competência, mas as outras quatro mudam de importância, outra deixa de estar nas seis primeiras (manter padrões/*standards* éticos e profissionais no ambiente de trabalho) e aparece uma nova, em sexto lugar, relacionada com a capacidade de motivar os colaboradores para um excelente desempenho. Apesar das competências relacionadas com o comportamento do consumidor aparecerem em vários estudos, nos casos de Tas (1988) e de Baum (1990) são pouco valorizadas, aparecendo apenas duas em 36 (Testa & Sipe, 2012).

No que respeita às competências de carreira, Wang e Tsai (2012) referem as relacionadas com o *core* da empregabilidade, como a atitude no local de trabalho e a capacidade de trabalhar em rede, pois são mais importantes do que as competências de planeamento e desenvolvimento de carreira. Porém, alguns autores (Barron, 2008; Gilbert & Guerrier, 1997) referem que existem diferenças significativas entre a perceção das empresas hoteleiras e os académicos, ao nível das competências requeridas aos diplomados em Gestão Hoteleira, para terem uma carreira de sucesso. Por vezes, as empresas hoteleiras criticam os cursos por serem demasiados teóricos, terem poucas aulas práticas e darem uma visão pouco realista da realidade aos diplomados.

Em Espanha, Agut, Grau e Peiró (2003) procuraram identificar as competências de gestão dos diretores de hotel e de restaurante, requeridas pelos hotéis e restaurantes da costa mediterrânea espanhola, para diferenciar a formação atual e a futura dos gestores hoteleiros e identificar as relações entre as competências de gestão necessárias e a formação procurada. Concluíram que as competências técnicas de gestão, que têm maior défice e necessidade de conhecimento, são na área económica e financeira, marketing e análise de mercado, organização de trabalho, gestão de pessoas e capacidade de trabalhar em equipa, gestão de RH, produtos e serviços turísticos, gestão de clientes, e a nível comportamental. No âmbito das competências genéricas de gestão destacam-se as de eficácia do desempenho, auto controlo e relações sociais. No que respeita às necessidades de formação, os gestores focam-se mais nas atuais do que nas futuras, onde se destacam as competências técnicas em gestão económica e financeira, informática, gestão de qualidade de serviço e línguas. No entanto, os gestores não veem a formação como uma estratégia para resolver e melhorar as suas competências. Contudo, este estudo apenas auscultou alguns gestores de hotel e de restaurante. Os autores referem a existência de dificuldade na colaboração de alguns directores, devido às suas complexas agendas, o que limitou a sua disponibilidade.

Em Dublin, na Irlanda, Connolly e McGring (2006) procuraram perceber se o ensino superior ia ao encontro das necessidades dos hotéis de três, quatro e cinco estrelas e quais seriam os fatores que os responsáveis considerariam mais importantes quando contratam gestores hoteleiros. Nesse estudo concluíram que os responsáveis, quando contratam para uma posição de gestão ou supervisão, não requerem um CSGH, mas exigem que tenha experiência em funções de gestão ou supervisão. No entanto, quando contratam diplomados valorizam mais a formação prática e a experiência, quer em estágios quer em trabalho, do que com uma formação mais analítica, valorizando assim os cursos que têm aulas práticas e estágios nos currícula. Outro aspeto relevante é que cerca de 60% dos diretores hoteleiros dizem que os CSGH, em Dublin, não vão ao encontro das necessidades das empresas hoteleiras, e sugerem que estes cursos devam ter estágios com maior duração nos hotéis e mais aulas práticas. As competências mais valorizadas no recrutamento são a comunicação, o trabalho em equipa, a gestão de pessoas, a capacidade de tomar

decisões e resolver problemas, mas, desvalorizam as capacidades analíticas. As competências mais importantes de um diplomado em Gestão Hoteleira deverão ser a gestão, gestão de RH, comunicação, boa personalidade, serviço ao cliente, supervisão e competências pessoais, tal como práticas na área de alimentação e bebidas, capacidade para resolver problemas, competências financeiras e de orçamento.

Na Grécia, destacamos os estudos de *Giousmpasoglou* (2010, 2014) e de *Valachis* (2003). Através de um estudo qualitativo, *Giousmpasoglou* (2010, 2014) procurou conhecer e comparar as melhores práticas de gestão de RH, no âmbito do cargo de diretor geral de hotéis de quatro e cinco estrelas e identificou três perfis: 'The *Native General Manager*'; 'The *Glocal General Manager*'; e 'The *Greek Global General Manager*'. No primeiro perfil, o diretor geral é o próprio proprietário do hotel, de caráter familiar, tem entre 55 e 65 anos e trabalha com vários familiares. Tem mais experiência e reputação do que habilitações académicas, sendo considerado da 'velha escola hoteleira'. As competências de comunicação e a elevada intensidade de contatos com os seus parceiros são considerados essenciais para o sucesso da operação e da Gestão Hoteleira. No segundo perfil situam-se os gestores entre os 45 e os 55 anos, ocupam o cargo de diretor geral num hotel de cadeia nacional ou franchisada, falam duas línguas, têm formação graduada e pós-graduada, experiência como diretor departamental de hotéis de média e grande dimensão. O foco do seu trabalho é essencialmente manter os elevados padrões de qualidade de serviço, na liderança e no empreendedorismo. As principais competências e conhecimentos exigidos são na área das vendas, gestão financeira, contratação, comunicação, liderança e relações interpessoais. Mantêm um elevado contato com os seus parceiros. Em algumas situações, o proprietário da empresa hoteleira exerce o cargo de presidente, mas tem pouco envolvimento no trabalho do diretor geral. Por último, o terceiro perfil integra o gestor, também, entre os 45 e 55 anos de idade, tem formação académica graduada e pós-graduada, fala no mínimo duas línguas estrangeiras, tem experiência em vendas e gestão financeira e alguma nas operações hoteleiras. No entanto, o foco do seu trabalho é ao nível do empreendedorismo, da gestão financeira, do estabelecimento de inúmeros contatos com os seus parceiros e da orientação para a obtenção de resultados

Noutro tipo de abordagem, *Valachis* (2003) procurou conhecer as perspetivas dos diplomados acerca das competências requeridas pelas empresas hoteleiras, através de um questionário enviado por *email*. Apesar da taxa de resposta ser baixa (29,39%) concluiu que as competências mais consideradas foram a motivação, liderança, trabalhar sobre pressão, formação, entrevistas, capacidade de se autopromover, enquanto as menos consideradas foram comunicação escrita, capacidade de resolver reclamações dos hóspedes, análise crítica e de resolver problemas, tempo de gestão e auto disciplina.

No Brasil, destacamos os estudos de Mello, Pimentel, Silva e Pimentel (2013) e de Fornari (2006). O primeiro procurou identificar as competências desenvolvidas durante o percurso profissional dos gestores e dos funcionários dos hotéis da cidade de Vitória, capital do Estado de Espírito Santo, e como essas competências correspondem às exigências do mercado de trabalho hoteleiro. Os resultados evidenciam que os hotéis procuram desenvolver as competências dos seus gestores e funcionários, mas, estes reconhecem a importância do desenvolvimento das competências no aprofundamento do conhecimento e na formação pessoal.

No caso dos gestores hoteleiros, concluiu-se pela aquisição de competências relacionadas com conhecimentos (saber o que fazer e porque fazer) e habilidades (saber como fazer). As experiências tidas nos vários cargos e funções, as diversas promoções obtidas, as vivências noutras cadeias hoteleiras e/ou hotéis independentes em várias cidades, foram essenciais na formação das suas competências e serviu de referência para identificar as suas necessidades de formação para assim se ajustarem ao mercado de trabalho. Por outro lado, a formação obtida nos hotéis foi essencial para adquirir competências que não são fornecidas pelo processo de educação formal. Este processo de maturação profissional dos gestores, a partir das suas experiências e vivências, permite-lhes reconhecer a necessidade de desenvolver determinadas competências e habilidades aos seus funcionários. Esta análise mostra a possibilidade da articulação entre as competências geradas no processo de formação educacional com as experiências e vivências ao longo do percurso profissional, decorrente da percepção dos colaboradores sobre a importância do mercado de emprego e dos posicionamentos assumidos pelas práticas internas dos hotéis.

Em relação aos funcionários, as competências adquiridas na sua educação formal são de carácter mais técnico, bem como as ações de formação promovidas pelos hotéis. As experiências e vivências profissionais suscitaram o interesse por frequentar e/ou obter formação superior de cursos relacionados com as suas funções, o que demonstra a procura do desenvolvimento profissional para se ajustarem às necessidades do mercado de emprego hoteleiro.

Os hotéis de Vitória pretendem recrutar profissionais qualificados pela facilidade da sua mobilidade de cargos, que possam fazer estágio, pelo baixo custo e através de referências. As competências do tipo saber falar outros idiomas, a multifuncionalidade, atendimento ao público, são as mais requeridas pelos hotéis. O facto da pessoa ter um curso técnico específico para desempenhar determinado cargo, também é um fator valorizado. O modo como as competências são adquiridas está ligado ao ambiente de trabalho. Assim, no âmbito do nosso estudo, consideramos que as conclusões de Mello et al. (2013) demonstram a forma como as competências dos gestores se podem desenvolver, destacando para tal a importância da formação superior em Gestão Hoteleira.

Fornari (2006) verificou se as competências desenvolvidas pelos cursos superiores em Turismo (especialmente em Gestão Hoteleira) atendem às exigências do mercado de trabalho do setor hoteleiro de Natal, no que se refere às competências necessárias para o profissional do setor, nas perspectivas dos diretores de RH dos hotéis e dos coordenadores dos cursos superiores em Turismo, com formação específica em Hotelaria. Apesar de haver alguma divergência, os gestores de RH dos hotéis consideram que os cursos superiores de Turismo desenvolvem, em maior ou menor grau, as 33 competências listadas. No entanto, a inserção no mercado de trabalho dos diplomados em Turismo é muito baixa, optando os hotéis por contratar pessoas sem qualificação. A maioria dos diretores de RH desconhece a formação desenvolvida nas universidades, em especial dos cursos superiores de Turismo, o que torna necessário uma maior aproximação entre o mercado de trabalho e as universidades, para preparar futuros profissionais qualificados adequados às exigências do mercado de trabalho. Outro aspecto relevante é que os hotéis preferem um diplomado com um perfil generalista, com um conhecimento multifuncional, que possa atuar em várias áreas. Em termos de melhoria da formação acadêmica, os diretores de RH sugerem o domínio de línguas, estágios curriculares e extracurriculares e uma maior interação entre o mercado de trabalho e as IES. Contudo, é necessário ajustar os conteúdos das UC face às novas exigências e comportamento dos turistas.

Nos EUA realçamos alguns estudos desenvolvidos por Kay e Russette (2000), Ricci (2008), Testa e Sipe (2012), Weber et al. (2013), Brownell (2008) e Suh et al. (2012). Kay e Russette (2000), com base num conjunto de entrevistas e questionários realizados a membros da '*Palm Beach County Hotel and Motel Association*', concluíram que a liderança centrada nos colaboradores e as competências interpessoais são essenciais em várias áreas funcionais e a nível de gestão, tendo mais enfoque os gestores de alimentos e bebidas e de receção, que têm um contato mais direto com os colaboradores do que o diretor geral. Seguem-se as competências técnicas, administrativas e conceptual-criativas, que têm um nível de importância idêntico nas competências *core* e nas específicas. Ao nível das competências específicas essenciais aos gestores de alimentos e bebidas identificaram como importantes duas administrativas, uma conceptual e uma técnica e nenhuma a nível de liderança. Para os gestores de receção identificaram cinco competências sobre liderança, cinco técnicas, três administrativas e uma criativa. Nos gestores comerciais identificaram cinco competências interpessoais, quatro técnicas, duas de liderança e duas criativas. Estes resultados demonstram a importância das competências relacionadas com a gestão dos RH.

Alguns modelos de competências têm reduzido interesse ao nível dos comportamentos de liderança, que possam fomentar um bom desempenho dos colaboradores e, ao mesmo tempo, satisfação dos consumidores. Neste sentido, Testa e Sipe (2012) desenvolveram um modelo de competências direcionado

para a liderança de serviço no âmbito da Gestão Hoteleira e do Turismo, constituído por cem comportamentos agrupados em vinte áreas de competências que, no final, resultou num modelo com três categorias. A primeira categoria é relacionada com competências orientadas para os negócios, tais como planejar, *'numberwise'*, melhorar continuamente, capacidade de tomar decisões estratégicas, *'system thinking'*, serviços técnicos e orientação para os resultados. A seguinte categoria é relacionada com as interações com outras pessoas e as relações estabelecidas, da qual fazem parte as competências de relacionamento interpessoal, comunicação, qualidade de serviço, orientação para trabalho em equipa, *"coaching"* e formação, inspiração, pertença e *'networked'*. Por último, a terceira categoria está relacionada com o auto conhecimento e o desenvolvimento pessoal, onde estão incluídas as competências relacionadas com a responsabilidade, profissionalismo, auto desenvolvimento, gestão de prioridades na gestão, espírito de otimismo e capacidade de mudança e de adaptação.

Weber et al. (2013) procuraram os diretores de RH, que são associados à *'Society of Human Resource Management'* localizados nos Estados da Florida, Texas, Illinois e Califórnia, nos EUA, para determinar a importância das competências *soft* (competências comportamentais - interpessoais, humanas e pessoais, necessárias para aplicar as competências técnicas) e criar uma ferramenta para ajudar os profissionais de RH. Concluiu que as principais competências *soft* são interpessoais, de desempenho de gestão e de liderança, organizadas numa estrutura de cinco fatores: **i) Team developer; ii) Coach; iii) Destroyer; iv) Problem; v) Influencer**. Estes resultados têm semelhanças com os estudos de Sandwith (1993) e de Stevens e Campion (1994 e 1999).

Vários autores têm procurado identificar as competências essenciais para uma carreira de sucesso como gestor hoteleiro. Brownell (2008) identificou diferenças entre as competências essenciais para o desenvolvimento de carreira de um diretor de hotel e um diretor de cruzeiros (barco-hotel). Enquanto para o diretor de hotel as mais importantes, por ordem decrescente, são a liderança de equipas, capacidade de trabalho, saber ouvir, nível de confiança, integridade e atitude positiva; já as mais importantes para o diretor de barco-hotel, por ordem decrescente, são a comunicação intercultural, saber ouvir, gestão de conflitos, gestão de crises, atitude positiva e flexibilidade.

No caso do diretor de hotel, as competências menos valorizadas têm a ver com a comunicação escrita, preparar e fazer relatórios e usar a tecnologia; enquanto para o diretor de barco-hotel são menos valorizadas o nível de habilitações, os golpes de sorte e o género. Estes resultados demonstram bem que o contexto, os colaboradores, a natureza do trabalho e o ambiente externo exigem diferentes tipos de competências, apesar de serem ambos serviços hoteleiros, mas têm características e especificidades diferentes (Figura 31).

Figura 31 - Contexto organizacional e competências de gestão de um diretor de hotel e de barco-hotel



Fonte: Brownell (2008)

Suh et al. (2012) estudaram as competências mais importantes dos gestores hoteleiros (Tabela 21) através de um questionário com 44 competências, aplicado aos diretores gerais de hotéis do sudeste dos EUA e aos estudantes de Gestão Hoteleira de uma universidade. Para os diretores gerais, as competências mais importantes, por ordem decrescente, são a capacidade de ouvir, tolerância para a mudança, a interação com os hóspedes e abertura a novas ideias. A liderança aparece em sétimo lugar e a formação dos colaboradores e o conhecimento de diversas culturas, em nono e décimo lugar, respetivamente. Por outro lado, para os estudantes, a primeira é a liderança, seguida da capacidade de ouvir, a interação com os hóspedes e a abertura para a mudança, enquanto a abertura a novas ideias e a comunicação oral estão em nono e décimo lugar. Estas competências foram agrupadas em seis dimensões com a seguinte ordem de importância: competências interpessoais; competências de supervisão; competências hoteleiras; de liderança; comunicação e de gestão de alimentos e bebidas.

Tabela 21 - Dez competências indicadas por gestores hoteleiros e por estudantes

Ranking	Gestores Hoteleiros	Ranking	Estudantes
1	Capacidade de ouvir	1	Liderança
2	Tolerância para a mudança	2	Capacidade de ouvir
3	Interação com os hóspedes	3	Interação com os hóspedes
4	Abertura a novas ideias	3	Abertura para a mudança
5	Integridade pessoal	5	Interação com os subordinados
6	Interação com os superiores	6	Formação dos colaboradores
7	Interação com os colegas	7	Interação com os superiores
8	Liderança	8	Capacidade de tomar decisões
8	Interação com os subordinados	9	Abertura a novas ideias
10	Formação dos colaboradores	10	Comunicação oral
10	Conhecimento de diversas culturas		

Fonte: Suh et al. (2012)

Além desta lista de competências, foi pedido aos entrevistados para indicarem outras competências importantes para o seu futuro (Tabela 22). Os diretores hoteleiros consideram a flexibilidade de recolocação como a mais importante, seguida da construção e gestão de equipas e da capacidade de resolver problemas. Para os estudantes, as três competências mais importantes são a capacidade de resolver problemas, saber usar novas tecnologias e saber comunicar e relacionar-se com os colaboradores.

**Tabela 22 - Competências importantes para os futuros gestores hoteleiros**

<b>Frequência</b>	<b>Gestores Hoteleiros (N=74)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Estudantes (N=44)</b>
14	Flexibilidade de recolocação	10	Capacidade de resolver problemas
12	Gestão de equipas	7	Novas tecnologias
11	Capacidade de resolver problemas	6	Empatia com os colaboradores
9	Responsabilidade	6	Inovação
8	Adaptabilidade	5	Orientação para o detalhe
7	Novas tecnologias	3	Paciência
4	Gestão de receita	3	Gestão de receita
4	Empatia com os colaboradores	2	Delegação
3	Paciência	2	Ambição
2	Atingir os objetivos		
2	Dedicação		

Fonte: Suh et al. (2012)

Este estudo de Suh et al. (2012), tal como outros (Brownell, 2008; Chung-Herrera, Enz, & Lankau, 2003; Gilbert & Guerrier, 1997; Kay & Moncarz, 2004; Tas, 1988; Tas, LaBrecque, & Clayton, 1996), revelam a relevância das competências relacionadas com o comportamento e a atitude, o que reforça a importância da gestão de RH por parte das empresas hoteleiras.

Em Taiwan, Jeou-Shyan et al. (2011) desenvolveram um estudo para identificar as competências de um grupo dos gestores de topo, nos hotéis que mais contribuíram para o desenvolvimento da sua carreira profissional. Os resultados indicaram duas dimensões de competências, genéricas e técnicas, 18 domínios de competências e 107 índices de comportamentos.

Os resultados demonstram nas primeiras treze, só a sétima (gestão financeira) e a nona (gestão e marketing) são competências técnicas, sendo as restantes competências genéricas, conforme se observa na Tabela 23. Constatamos a necessidade e a importância de se realizarem estudos análogos, designadamente em Portugal, o que constitui um objetivo da presente investigação.

**Tabela 23 - Competências profissionais dos gestores de topo de hotéis em Taiwan**

Dimensão	Domínios de competências
Competências genéricas	(1) Liderança (2) Gestão de crises (3) Resolver problemas (4) Comunicação (5) Relações pessoais (6) Implementação (8) Atitude (10) Gestão estratégica (11) Auto controlo (12) Criatividade (13) Línguas estrangeiras (16) Análise (18) Cultura
Competências técnicas	(7) Gestão financeira (9) Gestão e marketing (14) Área da gestão (15) RH (16) Informação

Fonte: Jeou-Shyan et al. (2011)

Liu (2006) realizou um estudo com Diretores de RH de Hotéis, em *Kaohsiung*, Taiwan, e concluiu que as competências mais procuradas nos diplomados em Gestão Hoteleira são a capacidade de iniciativa, comunicação escrita em inglês, boa capacidade de usar técnicas de análise, trabalhar em equipa, capacidade de analisar as mudanças e propor sugestões de melhoria. Mas as competências para uma carreira profissional de sucesso também têm tido a atenção de vários autores. Kay e Moncarz (2007) estudaram as influências dos antecedentes pessoais e as realizações nas competências de Gestão Hoteleira em relação ao sucesso. Concluíram que os atributos intrínsecos, o caráter pessoal e o conhecimento da Gestão Hoteleira são os requisitos que, juntamente com as competências em gestão de RH, gestão financeira, marketing e informação tecnológica, podem contribuir para uma carreira de sucesso (Kay & Moncarz, 2004).

Ladkin e Juwaheer (2000), num estudo na Ilha Maurícia, concluíram que as competências mais importantes para o desenvolvimento de carreira dos Gestores Hoteleiros são a comunicação, a capacidade de iniciativa, as relações humanas, a gestão de alimentos e bebidas, preparar orçamentos, capacidade de delegar, experiência em gestão de alimentos e bebidas e vendas e marketing, experiência pessoal, falar várias línguas, capacidade de formular planos, experiência em contabilidade, gestão de *front office*, competências

de gestão financeira e de contabilidade e em housekeeping. Constata-se que são mais valorizadas as competências comunicacionais e de relacionamento interpessoal, de seguida as de gestão de alimentos e bebidas, vendas e marketing, enquanto as últimas se referem à gestão de alojamento e financeira.

Ao nível das competências de garante do sucesso dos líderes na Gestão Hoteleira, Chung-Herrera et al. (2003) estabeleceram 99 itens de competências, 28 dimensões de competências e oito fatores, que destacam como principal competência o auto controlo, que está relacionado com comportamento ético, integridade no local de trabalho, gestão de tempo, aprendizagem e auto desenvolvimento, flexibilidade em se adaptar a novas circunstâncias e capacidade de trabalhar sob *stress* e pressão. As outras competências posteriores são o posicionamento estratégico, implementação, comunicação, relações com pessoas, liderança e conhecimento da indústria hoteleira. Neste estudo, as competências técnicas situaram-se em posições baixas no *ranking* definido. Segundo os autores, este resultado pode dever-se às competências técnicas serem desenvolvidas pelas empresas hoteleiras, enquanto as outras, inerentes à pessoa, à sua personalidade e ao seu estilo de gestão, serem mais relacionadas à educação pessoal.

Gamble et al. (1994, citado em Henriques, 2005) fizeram uma reflexão acerca das competências do gestor hoteleiro e concluíram concentrarem-se em quatro temas principais: gestão das operações; gestão de pessoal; competências pessoais; e gestão de negócios. Por sua vez, cada tema corresponde a um conjunto de áreas componentes, que devem estar orientadas no sentido de 'servir' as empresas hoteleiras, conforme exposto na Tabela 24.

**Tabela 24 - Competências do gestor hoteleiro estruturadas em temas e áreas componentes**

<b>Temas</b>	<b>Áreas componentes</b>
Gestão de operações	Operações diárias Áreas técnicas especializadas Gestão de crises
Gestão de pessoal	Gestão de equipas Gestão de contatos externos Gestão de pessoal
Competências pessoais	Apresentações e formação Competências interpessoais Utilização de tecnologias na gestão Desenvolvimento pessoal
Gestão de negócios	Gestão da performance dos negócios Gestão de projetos Gestão estratégica Gestão da complexidade legal

Fonte: Gamble et al. (1994, citado em Henriques, 2005)

Noutro estudo, Antunes e Mendes (2001, citado em Henriques, 2005) diagnosticaram que o gestor hoteleiro deva ter um conjunto de competências que, em termos gerais, lhe permita fazer a gestão da imagem da empresa hoteleira, da informação interna e externa, do pessoal, a gestão da produção (de comidas e bebidas) e do serviço (alojamento, restaurante, bar, ...), a gestão das instalações, equipamentos e materiais, a gestão financeira e a gestão da informação.

Shariff, Kayat e Abidin (2014) estudaram as percepções e as expectativas dos diretores de RH de hotéis de quatro e cinco estrelas sobre os diplomados em Gestão Hoteleira na Malásia. As três competências mais importantes percebidas acerca dos diplomados em Turismo e Gestão Hoteleira são, em primeiro lugar, a capacidade de trabalhar em equipa, de aprender e de prestar informações. Por outro lado, as competências menos importantes são as fundamentais para o negócio, de matemática e de capacidade de usar tecnologia. Esta análise pode dever-se a uma diversidade multicultural dos diretores de RH.

Na Bulgária, Ineson et al. (2011), inquiriu os diretores de hotéis de três e quatro estrelas para identificar as competências que mais contribuem para o sucesso na Gestão Hoteleira, nomeadamente as intra e interpessoais, como a empatia, relações interpessoais, adaptabilidade, otimismo, responsabilidade, independência, auto imagem, tolerância ao *stress* e auto controlo. Indicaram ainda um conjunto de critérios organizados em subgrupos de categorias (competências interpessoais; competências intrapessoais; cognitivas; experiência de trabalho; comunicação; experiência e conhecimentos de negócios; habilidades/capacidade de apresentação; potencial sucesso a partir do grau académico; qualificações educacionais; experiência de vida incluindo hobbies e interesses), que definem um perfil para ter sucesso na Gestão Hoteleira, conforme se observa na Tabela 25.

Tendo o turismo e, em especial a hotelaria, muitas empresas de dimensão local e regional, Foster, McCabe e Dewhurst (2010) referem que existem deficiências ao nível das competências específicas de gestão. No caso particular da hotelaria e da restauração estão relacionadas com o marketing, o serviço ao cliente e com a gestão financeira. No entanto, tanto as empresas como os gestores revelam não sentir necessidade de melhorar as suas competências de gestão, pois consideram que não trazem mais benefícios profissionais, para as empresas, nem pessoais. Esta situação demonstra a necessidade de haver uma oferta de formação direcionada para este *gap* de competências específicas de gestão, que possam contribuir para melhorar o desempenho dos gestores e, conseqüentemente, as empresas obterem melhores resultados.

**Tabela 25 - Ranking dos critérios de sucesso na Gestão Hoteleira**

<b>Critério que contribui para o sucesso</b>	<b>Sub grupos de categorias</b>
Capacidade de lidar e resolver problemas e reclamações	Competências interpessoais
Paixão pela satisfação do hóspede	
Paixão pelo trabalho	Competências intrapessoais
Gestão eficaz das relações do trabalho	Competências interpessoais
Paixão pela limpeza	Competências intrapessoais
Capacidade de lidar com emergências	Experiência e conhecimento de negócios
Conhecimento das suas próprias limitações e fraquezas	Competências intrapessoais
Honestidade e confiança	
Capacidade de persuasão e de vendas	Competências interpessoais
Manter as pessoas informadas	Comunicação
Interessado em desenvolver outras pessoas e capacidade de maximizar o potencial do staff	Competências Interpessoais
Serviço aos hóspedes	
Capacidade de treinar/formar o staff	Experiência e conhecimento de negócios
Criar um ambiente de confiança e de equidade	Competências intrapessoais
Controlo dos sentimentos e do impulso, auto disciplina e auto controlo	
Otimismo mesmo quando há dificuldades	
Sensibilidade e compreensão da opinião dos elementos da equipa	
Capacidade de ter uma visão da empresa e das operações	Experiência e conhecimentos de negócio

Fonte: Ineson et al. (2011)

Os gestores hoteleiros de nível intermédio, segundo *Ninemeier* (2010, citado em Ruetzler, Baker, Reynolds, Taylor, & Allen, 2014) em geral, utilizam mais as competências técnicas, tais como comunicação escrita, *emails*, horários, interação com os hóspedes e os colaboradores, fazer orçamentos, relatórios e planeamento estratégico. No entanto, estas competências foram identificadas em vários estudos já referidos, apesar de existirem várias categorias de competências (técnicas, específicas, soft skills, transversais, genéricas, etc.).

Reutzler et al. (2014) auscultaram as perceções dos gestores hoteleiros, dos professores e dos estudantes acerca da importância de sete competências técnicas (desempenho académico /média final do curso, redes sociais, gestão de tempo, planeamento estratégico, saber usar folhas de cálculo, comunicação escrita e oral) e obtiveram diferentes pontos de vistas. Enquanto a média do curso é mais importante para os estudantes do que para os gestores e professores, que a valorizam menos; os professores valorizam o planeamento estratégico, a capacidade de escrever e a gestão do tempo; e os gestores dão maior ênfase ao conhecimento especializado nas redes sociais e nas folhas de cálculo.

Outros autores (Sigala, 2000; Finegold et al., 2000; Jauhari, 2006; Riley, 2005; Stutts, 1995; Burgess, 2007 citados em Harkison et al., 2011) sugerem e reforçam as competências dos gestores hoteleiros nas suas capacidades multiculturais, múltiplas competências técnicas (por exemplo em alimentação e bebidas, compras, armazenamento de produtos, controlo de custos, produção e serviço de comidas e bebidas), de comunicação, contabilidade, de gestão financeira, liderança e interpessoais. No entanto, Valachis (2003) refere que os autores Hersey e Blanchard (1988) e Van Dyke e Strick (1990) identificaram as competências técnicas, humanas, conceptuais e de organização, relacionamento com pessoas e liderança como sendo as mais importantes.

Em Portugal, destacamos os estudos do INOFOR (1999) e da CTP – Confederação do Turismo Português (2013). O estudo ‘Perfis Profissionais Prospetivos para o setor da hotelaria em Portugal’ do INOFOR (1999) faz uma distinção entre o nível da gestão de topo (Diretor de Hotel) da gestão funcional (Diretor de Alojamento e Diretor de Alimentação e Bebidas), considerando como requisito preferencial a formação superior na área da hotelaria, sendo ainda fundamental possuir experiência em hotelaria, alojamento e alimentação e bebidas. Segundo Salgado (2007, p. 348; 2014), este “estudo caracteriza o setor nos domínios da economia, do emprego e da formação, no sentido de sustentar a construção de perfis profissionais e o diagnóstico das necessidades de formação”.

Em 2013, a Confederação do Turismo Português solicitou um estudo à Quaternaire Portugal (2013) para identificar as profissões e as respetivas competências atuais e emergentes na área do Turismo. Agruparam as profissões pelos subsetores da Hotelaria, da Restauração e de Outras Atividades Turísticas. No âmbito da Hotelaria referem que nas “empresas de pequena dimensão e com uma estrutura organizativa mais transversal, a gestão e direção assumem operacionalmente um conjunto de competências mais transversais, enquanto nas unidades de maior dimensão, em especial as unidades integradas em cadeias, há uma estrutura diretiva mais repartida e mais focalizada” (Quaternaire Portugal, 2013, p. 55). As competências mais relacionadas com a gestão/direção, por ordem de importância, são:

- i. Identificar novos segmentos de mercado, novas oportunidades de negócio e promoção (80,6% consideram como ‘extremamente importante’);
- ii. Flexibilidade e adaptabilidade (74,3%);
- iii. Definir estratégias de diferenciação do negócio e o seu posicionamento face à concorrência (72,2%);
- iv. Gerir financeiramente o negócio, elaborar orçamentos, supervisionar contabilidade e compras e aprovisionamento do estabelecimento hoteleiro (69,4%);
- v. Gerir ativos integrados em redes/cadeias, partilhar responsabilidades de gestão de forma transversal (63,9%)

- vi. Integrar as tendências de evolução do setor e dos gostos dos consumidores (63,9%);
- vii. Gerir equipas de trabalho, construir consensos e inspirar e motivar os outros (63,9%);
- viii. Gerir os colaboradores (recrutar, formar, controlar o desempenho) (61,1%).

É relevante evidenciar que 44% das empresas hoteleiras afirmem ter dificuldades em encontrar gestores hoteleiros com um perfil adequado às suas necessidades. Estes resultados têm uma ordem de prioridade diferente da dos estudos já referidos, pois colocam em primeiro lugar as competências da área do marketing e comercial, a capacidade de adaptação, de gestão estratégica e financeira e, por fim, as relacionadas com a liderança, gestão de pessoas e equipas. Importa, assim, salientar que, para além do cargo de Gestão/Direção, identificaram também as competências centrais para os cargos de rececionista e comercial/vendas. Ao nível do cargo de rececionista, 43% das empresas hoteleiras afirmam que “é difícil encontrar profissionais com perfil adequado às necessidades das empresas” e que se verifica a “emergência de um novo perfil de cargo associado ao acolhimento e informação do hóspede, como forma de maior aproximação e de ter uma prestação de serviço diferenciado”. As competências identificadas como mais importantes são (Quatenaire Portugal, 2013, pp. 56, 57):

- i. Adaptar-se à diversidade de clientes, estabelecendo relações positivas e cordiais (82,9%);
- ii. Trabalhar em equipa e comunicar de forma positiva com colegas e supervisores (77,1%);
- iii. Conseguir antecipar as necessidades e expectativas dos clientes e fornecer-lhes respostas adequadas (74,3%);
- iv. Flexibilidade e adaptabilidade (74,3%);
- v. Informar sobre conteúdos dos serviços e principais normas / regras de utilização, promover e comercializar os serviços (68,6%);
- vi. Aplicar a regulamentação definida para o setor (65, 7%);
- vii. Comunicar em língua estrangeira com os clientes (57,1%);
- viii. Resolver problemas e estabelecer e gerir prioridades (57,1%).

Por sua vez, ao nível das funções de comercialização destacam-se como mais importantes as seguintes competências:

- i. Trabalhar em equipa e comunicar de forma positiva com colegas e supervisores (82,4%);
- ii. Gerir os contatos com os clientes antecipando as suas necessidades e expectativas (81,8%);
- iii. Flexibilidade e adaptabilidade (78,8%);
- iv. Resolver problemas (reclamações) e estabelecer e gerir prioridades (76,5%);
- v. Analisar os mercados e a concorrência, bem como de canais de comercialização e reforçar o poder de negociação com parceiros e fornecedores (76,5%);
- vi. Controlar custos e otimizar os recursos em todas as dimensões da prestação de serviço (72,7%);

- vii. Conceber produtos e serviços apelativos e lucrativos (70,6%);
- viii. Definir e coordenar as ações de promoção, comunicação e comercialização através dos diversos canais (70,6%).

Nestas funções destaca-se, ainda, a emergência de novos perfis. Um relacionado com a definição dos preços, na segmentação dos hóspedes e na gestão de ofertas competitivas para os segmentos estratégicos definidos (preço certo, para o cliente certo no tempo certo), que envolve os empregos de técnicos de *Revenue Management* e de *Yield Management*. Outro relacionado com a responsabilidade de canais *online* de vendas e de marketing, associado aos novos empregos de Técnico de Gestão de Canais Online, Técnico de Reputação Online, Técnico de Marketing Digital e de E-Commerce. Nas empresas hoteleiras de grande dimensão identificam dois novos perfis profissionais: Gestor de *E-Commerce* e de Gestor de *Revenue/Yield Management*. Nas empresas de menor dimensão, com gestão familiar estas funções estão associadas ao diretor/empresário/proprietário e ao responsável da receção (Quatenaire Portugal, 2013, p. 58).

A internacionalização dos GH coloca vários desafios ao gestor hoteleiro, em especial em hotéis de grande dimensão e de luxo, onde existe uma exigência significativa pela qualidade de serviço, satisfação do hóspede, gestão efetiva de pessoas com diversas culturas, elevada performance, principalmente financeira, por vezes com recursos limitados e num ambiente de algum *stress*. Estes desafios exigem, porém, que o gestor hoteleiro internacional deva ter boas competências interpessoais, capacidade de adaptação, flexibilidade, tolerância, sensibilidade cultural e intercultural, para além de maturidade emocional, vasta experiência na indústria hoteleira e autoconfiança (Gilatis & Guerrier, 1994; Feng & Pearson, 1999; Kriegl, 2000; Nebel et al., 1995; Gilbert & Guerrier, 1997 citados em Giousmpasoglou, 2014).

A identificação das competências é importante para um diplomado candidato a um cargo de Gestão Hoteleira, mas também para a própria empresa que pode melhorar as fontes de recrutamento e os processos de seleção, de redirecionar os processos de formação para as competências a desenvolver, melhorando a qualidade da prestação do serviço e o nível da satisfação e fidelização dos hóspedes. Melhora também o nível de satisfação dos colaboradores, já que têm competências adequadas para uma boa prestação de serviços. Este facto aumenta a retenção dos colaboradores, reduzindo a sua rotatividade e diminuindo os custos laborais da empresa (Baum, 1990, 2002, 2007; Brownell, 2008; Harkison et al., 2011; Shariff et al., 2014; Suh et al., 2012; Weber et al., 2013; Weber, Finley, Crawford, & Rivera, 2009).

O tipo de competências pode variar em função do nível de gestão, pois Kay e Moncarz (2004) concluíram que para os gestores intermédios são mais importantes as competências relacionadas com as tecnologias

de informação e a gestão dos RH, enquanto os gestores de topo valorizam mais as competências relacionadas com a gestão financeira, os RH e o marketing. Outros estudos (Chung-Herrera et al., 2003; Tas et al., 1996) indicam que para os gestores de topo as competências técnicas ou específicas não são tão relevantes como as outras relacionadas com o comportamento e a atitude. No mesmo sentido, Gilbert e Guerrier (1997) referem que o gestor hoteleiro de topo (diretor geral) deve ser mais um gestor de equipas de competências distintas, do que um especialista em alojamento e/ou alimentos e bebidas, enquanto para as pequenas empresas hoteleiras já se justifica ser mais um gestor especialista, que atua mais na operação e é mais polivalente. No entanto, consideram que as relações interpessoais, a liderança, a comunicação, o *'empowerment'*, a capacidade de motivar os colaboradores para o uso da tecnologia, de gestão financeira, formação e desenvolvimento são as principais competências do gestor hoteleiro.

A análise demonstra que, o contexto, o país, a região, o tempo e o tipo de empresa hoteleira, as competências necessárias ao gestor hoteleiro vão-se alterando. Contudo, num mundo dinâmico e com mudanças aceleradas, os responsáveis dos CSGH (licenciaturas), dos GH e os estudantes devem estar atentos para se adaptarem às novas exigências do sistema de emprego. Atualmente, a indústria hoteleira vive num ambiente de mudança provocada pelo aumento da competitividade de vários destinos turísticos e dos GH, pela diminuição das margens comerciais devido à prática de preços mais baixos, novas formas de distribuição e comunicação turística, pelas necessidades de capital para fazer face a investimentos necessários, pela capacidade de informação e pela mudança de comportamento dos hóspedes. Este contexto exige dos gestores hoteleiros e dos responsáveis de LGHP a adaptação a esta nova realidade (Suh et al., 2012). Contudo, a análise e discussão efetuada demonstra que as empresas hoteleiras ainda não compreenderam todo o potencial de um diplomado em Gestão Hoteleira, sobretudo ao nível da gestão. Os académicos, por outro lado, também têm algumas dificuldades em determinar os perfis de competências que as empresas hoteleiras precisam (Harkison et al., 2011). As competências apresentadas por estes autores servirá de base comparativa na análise efetuada no capítulo VIII com os resultados dos estudos de caso I e II.

### **3.5. Conclusão**

No final deste capítulo conhecemos melhor a evolução dos conceitos de mercado de trabalho para mercado de emprego e sistema de emprego (secção 3.2.), bem como os seus elementos, a forma de funcionamento e as características do emprego no turismo e na hotelaria (secção 3.2.1.). Identificámos, por um lado, empregos sazonais e mal pagos e, por outro, um pequeno nicho de empregos permanentes, altamente qualificados, bem pagos e valorizados socialmente. Verificámos que um CSGH pode contribuir para a dinâmica do sistema de emprego que, em última instância, responde pela sua capacidade de produzir perfis profissionais desejáveis pelas empresas hoteleiras (Marques, 2000).

A globalização e a competitividade à escala mundial coagem as empresas hoteleiras a crescerem e a internacionalizar-se para ganharem dimensão e dominar alguns mercados, formando-se vários GH (secção 3.3). Por outro lado, verificamos que as empresas hoteleiras independentes são geralmente empresas familiares, de pequena e média dimensão e têm alguma objeção em aderir a um GH pela perda de alguma independência de gestão e pelos elevados custos dos *fees* de filiação. Devido à sua pequena dimensão têm elevados custos operacionais, de marketing e de assistência técnica e, ainda, alguma dificuldade em obter financiamento. Os GH, por sua vez, criam elevadas expectativas aos hóspedes ao nível da qualidade de serviço, *design*, conforto, *performance*, profissionalismo e de atitude. A sua gestão é mais profissional, assente em tecnologias e métodos de organização avançados e inovadores (secção 3.3.1.).

Um GH pode estar associado a uma ou mais marcas, permitindo-lhe ter um melhor posicionamento no mercado, devido ao seu maior reconhecimento. O crescimento e a internacionalização dos GH deveu-se ao seu reforço e posição no território nacional e internacional através da construção de novas unidades, aquisições, fusões, alianças estratégicas, contratos de *management*, *franchising* e consórcios hoteleiros (secção 3.3.2.).

Uma empresa hoteleira (secção 3.3.3.) é uma organização constituída por um conjunto de pessoas que prestam serviços de alojamento, alimentação e bebidas e outros serviços, mediante uma remuneração – dos hóspedes, que têm elevadas expectativas. Para alcançar a sua missão e objetivos precisa de definir um modelo de estrutura organizacional, definido pela administração e/ou pelo diretor geral, agrupando atividades comuns, delegando responsabilidade e autoridade. Ao nível da gestão de topo é, geralmente, o diretor geral da UH, responsável pela gestão estratégica; enquanto que ao nível intermédio podemos encontrar gestores hoteleiros com funções de supervisão, chefes e diretores departamentais, que são responsáveis para gestão operacional. Este estudo centra-se ao nível do gestor hoteleiro, desde a supervisão até ao cargo de diretor geral de uma UH. Existem vários modelos de organogramas em função de vários critérios. Por vezes, nos GH destaca-se a criação de Comités Executivos Operacionais, constituídos por diversos elementos de vários departamentos e/ou secções com o objetivo de tornar o serviço hoteleiro mais eficaz e eficiente.

A Gestão Hoteleira (secção 3.3.4.) procura alcançar os objetivos propostos, de uma forma eficiente e eficaz, através da liderança das pessoas de forma planeada, organizada, liderada e avaliada. Assim, a empresa hoteleira pode ser considerada como um sistema aberto interativo com vários elementos do exterior, que influenciam o seu desempenho e, internamente, é constituída por subsistemas (departamentos), que interagem entre si na prestação do serviço.

Uma das funções da Gestão Hoteleira é recrutar a pessoa certa para o lugar certo. Neste sentido, verificámos que os GH recorrem a diferentes fontes de recrutamento. As IES, em especial os CSGH têm condições para serem um parceiro ativo dos GH como fonte de recrutamento (secção 3.3.4.1.), pois a retenção dos melhores colaboradores é essencial para a consistência e a qualidade do serviço hoteleiro, com o contributo dos estágios curriculares.

A revisão da literatura revela as funções e os perfis do gestor hoteleiro, que dependem da dimensão da empresa, de gestão independente ou de GH, e os diversos percursos profissionais (desde a área de alimentos e bebidas, alojamento, comercial e marketing ou outra área funcional). O gestor hoteleiro (secção 3.4.) deve ter um vasto conhecimento e experiência na área da Gestão Hoteleira, embora a cultura de cada país e região influencie a sua função. Apesar das empresas hoteleiras darem muito valor à experiência profissional, o grau académico superior pode contribuir para um acesso mais rápido aos cargos de Gestão Hoteleira, pois demonstram menores necessidades de formação e aprendem mais rápido. O gestor hoteleiro tem como função gerir o funcionamento e a operação interna, de modo a garantir a qualidade de serviço e a fidelização do hóspede, bem como conhecer e controlar fatores externos.

A evolução para o conceito de sistema de emprego, passa pela lógica do posto de trabalho, onde só se valoriza a função e a qualificação, para a lógica da competência, mais centrada na pessoa como fator competitivo e diferenciador do serviço hoteleiro (secção 3.4.1.). Deste modo, analisamos o conceito de competência (secção 3.4.2.) onde se destacam as diferenças entre as abordagens da “escola anglo-saxónica” e a “escola francesa”. Podemos inferir que a competência da pessoa é o resultado da transferência de um conjunto de saberes, da experiência e da mobilização de recursos, que se concretizam numa situação real de trabalho de forma responsável e que, por um lado, agregam valor económico à organização e, por outro, valor social à pessoa. Os saberes são dinamizados pelas aprendizagens sociais, pelo sistema de ensino e pela experiência profissional da pessoa. A formação centrada nas competências exige a existência de uma estreita inter-relação entre os sistemas educativos/formativos e as empresas hoteleiras, bem como a necessidade de conceber a formação como um processo contínuo, ao longo da carreira do indivíduo. Neste sentido, o ensino superior pode ter um papel relevante na estimulação da aquisição de conhecimentos, desenvolvimento das habilidades técnicas e no moldar dos comportamentos e atitudes. No âmbito hoteleiro, podemos dizer que a pessoa contribui para agregar valor ao serviço hoteleiro, sendo um fator de diferenciação competitiva. Para tal, as empresas hoteleiras precisam de adotar uma gestão de RH por competências.

Apresentámos vários estudos demonstrativos das diferentes perspetivas das competências do gestor hoteleiro (secção 3.4.2.1.), influenciados, principalmente, pela cultura do país/região, da organização e das diferentes pessoas auscultadas. É notória a existência de *gaps*, entre o perfil de competências que as empresas hoteleiras (GH) definem para o gestor hoteleiro e o perfil de competências dos diplomados em CSGH. Dos vários estudos apresentados concluímos que, em geral, o gestor hoteleiro deve ter competências ao nível, comportamental e de atitude, outras relacionadas com a gestão de alojamento e de alimentos e bebidas, comercial e marketing, gestão financeira, tecnologias de informação e de comunicação e línguas estrangeiras. A maior parte dos estudos estão relacionados com as competências que contribuem para o desenvolvimento de carreira do diretor geral de uma UH.

Em resumo, no final deste capítulo identificámos as seguintes proposições de investigação orientadoras desta investigação:

- **Proposição de Investigação 4:** Os empregos na Hotelaria são diversificados, maioritariamente sazonais, mal pagos e de baixa produtividade e, por outro, um nicho de empregos permanentes, altamente qualificados e bem pagos.
- **Proposição de Investigação 5:** Os GH geram mais vantagens para os diplomados e colaboradores do que uma empresa hoteleira independente.
- **Proposição de Investigação 6:** Os GH têm diversas fontes de recrutamento, especialmente nas IES com LGHP.
- **Proposição de Investigação 7:** Os GH têm planos de carreira e incentivos salariais para reter e desenvolver o talento dos colaboradores.
- **Proposição de Investigação 8:** Os GH e as LGHP devem fomentar a colaboração entre si.
- **Proposição de Investigação 9:** Existe um desfasamento entre as necessidades de competências valorizadas pelos GH e as desenvolvidas nos estudantes pelas LGHP.

Enquanto no capítulo I enquadrámos, conceptualmente, este estudo no âmbito do Turismo e da Hotelaria, neste delimitámos o seu âmbito no sistema de emprego na Hotelaria, abordando as características do emprego na hotelaria, os GH, a empresa hoteleira, a Gestão Hoteleira, o gestor hoteleiro e as suas competências. No próximo capítulo vamos abordar o sistema de ensino superior na Hotelaria.



## **Capítulo IV – Sistema de Ensino Superior da hotelaria**

### **4.1. Introdução**

No capítulo anterior analisámos o sistema de emprego no Turismo e, em particular, na Hotelaria. Iremos agora abordar e discutir sobre o sistema de ensino superior, no caso particular as LGHP, em Portugal. O capítulo está organizado em três partes e permite uma articulação com os capítulos II e III, procurando responder à pergunta de partida e ao objetivo geral de investigação 3 – Analisar a importância dos currícula nas LGHP, na criação de um perfil de competências promotor da empregabilidade.

Na primeira parte começamos por apresentar a organização do ensino superior em Portugal (secção 4.2.), abordando a implementação do Processo de Bolonha (secção 4.2.1.), que pretende criar um Espaço Europeu do Ensino Superior (EEES) competitivo e atrativo para os estudantes e os docentes e procura ainda incentivar a empregabilidade. De seguida, descrevemos a evolução do ensino superior na área do Turismo e da Hotelaria em Portugal (secção 4.2.2.), que é recente ao nível das licenciaturas e, principalmente dos mestrados, enquadrados na classificação 811 e 345.

Como o desenvolvimento e a organização do currículo são fundamentais para o sucesso dos cursos, na sua segunda parte, apresentamos, por um lado, as etapas do desenvolvimentos curricular de LGH (secção 4.3.1.), definidas (as etapas) para os cursos de Turismo por Salgado (2007) que sugere quatro etapas (2007): justificação (secção 4.3.1.1.); planeamento (secção 4.3.1.2.); implementação (secção 4.3.1.3.) e avaliações curricular (secção 4.3.1.4.). Por outro lado, apresentamos o modelo dos currícula *space* nos CSGH (secção 4.3.2.1.), que descreve a evolução da aprendizagem do estudante ao nível de conhecimentos e de competências, o posicionamento do curso (plano de estudos) e algumas abordagens curriculares consideradas nos CSGH (secção 4.3.2.2.), a nível internacional. Por fim, abordamos o ensino superior e a empregabilidade (secção 4.4.), que é fundamental para perceber a relação e a articulação existente entre as empresas hoteleiras e as IES – os cursos superiores, como forma de potenciar a empregabilidade dos estudantes e dos diplomados.

### **4.2. Organização do ensino superior em turismo e hotelaria em Portugal**

O nível de educação e formação das pessoas será fundamental para o desenvolvimento económico, social e cultural de qualquer sociedade. A educação, segundo Salgado (2007, p. 34), “é vista como um processo natural e espontâneo, inerente à existência humana, e resulta da aquisição cumulativa de saberes e competências de um sujeito, em situação de contato com o seu meio habitual” e acontece em todas as idades e em múltiplos contextos. No entanto, é um processo individual e de amadurecimento e um campo

de ação abrangente e envolve os currículos, os financiamentos, a gestão das escolas ou os regimes disciplinares (Dionísio, 1998, citado em Salgado, 2007).

Enquanto a educação está direcionada para a aprendizagem de competências para a vida e orientada para a produção (formação científica, técnica e profissional) devido ao processo de industrialização das sociedades; a formação, em termos profissionais, visa o uso imediato dos conhecimentos num emprego específico (Wanhill, 1995, citado em Salgado, 2007), a lógica da prática, a intenção da produção e a sociabilização do indivíduo. Num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, o investimento na educação é um fator estratégico e tem um papel relevante para o sucesso das pessoas, do Estado e das empresas (organizações), neste caso particular na área do Turismo e da Hotelaria, tornando-as mais competitivas e inovadoras.

Em Portugal, o sistema educativo é regulado pela Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei nº 46/86, de 14 de outubro, posteriormente alterada, nalguns dos seus articulados pelas leis nºs 115/97, de 19 de setembro e Lei 49/2005, de 30 de agosto, republicada e renumerada em anexo à última), que o define “como o conjunto de meios pelo qual se concretiza o direito à educação, que se exprime pela garantia de uma permanente ação formativa orientada para favorecer o desenvolvimento global da personalidade, o progresso social e a democratização da sociedade” (nº 2 do artigo 1º). A iniciativa e a organização é da responsabilidade de entidades públicas, particulares e cooperativas (nº 3 artigo 1º), tem por âmbito a totalidade do território português (nº 4 do artigo 1º) e a coordenação da política é da responsabilidade de um ministério especialmente vocacionado para o efeito, atualmente, o Ministério da Educação e da Ciência (nº5 do artigo 1º). O acesso e o direito à educação e à cultura, em Portugal, estão consagrados na Constituição da República Portuguesa, nos termos dos artigos 73º e 74º. Ao nível da rede e organização refere nos termos do nº1 do artigo 75º que o “Estado criará uma rede de estabelecimentos públicos de ensino que cubra as necessidades de toda a população”.

O sistema educativo, em Portugal, compreende a educação pré-escolar, a educação escolar que inclui os ensinos básico, secundário e superior e a educação extraescolar, que engloba as atividades de alfabetização e de educação de base, de aperfeiçoamento e atualização cultural e científica e a iniciação, reconversão e aperfeiçoamento profissional que se realiza num quadro de natureza formal e não formal (artigo 4º da Lei nº 49/2005, de 30 de agosto, 2005). Neste estudo, o âmbito será no ensino superior que, entre vários objetivos (artigo 11º da Lei nº 49/2005, de 30 de agosto, 2005) pretende “estimular a criação cultural e o desenvolvimento de um espírito científico e empreendedor e o pensamento reflexivo; incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia, das humanidades e das artes e a criação e difusão da cultura e (...) desenvolver o entendimento do homem e

do meio em que se integra; promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos, (...) e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação”.

Em Portugal, compreende o ensino universitário e o ensino politécnico. O primeiro é mais “orientado para a investigação e promoção do saber, visa assegurar uma sólida preparação científica e cultural, desenvolvendo as capacidades de conceção, inovação e de análise crítica. O segundo é mais direcionado para a investigação aplicada e de desenvolvimento, dirigido à compreensão e solução de problemas concretos e desenvolver a capacidade de inovação e de análise crítica” (artigo 11º da Lei nº 49/2005, de 30 de agosto, 2005). Deste modo, o ensino universitário é ministrado por instituições universitárias públicas e privadas, o ensino politécnico em IES não universitárias públicas e privadas e o ensino concordatário. As IES privadas requerem o reconhecimento prévio do Ministério da Educação e da Ciência. O presente estudo incide sobre o ensino superior público universitário e politécnico.

#### **4.2.1. Processo de Bolonha em Portugal**

Em 2005, verificou-se uma profunda reforma do sistema de ensino superior em Portugal e na Europa, na sequência da implementação do Processo de Bolonha (PB), que começou em 1998 com a Declaração de Sorbonne. Esta reforma pretendeu construir um EEES coeso, competitivo e atrativo para os docentes e estudantes europeus, promover a mobilidade dos estudantes, docentes e funcionários (Erasmus) e contribuir para a empregabilidade dos diplomados (Decreto-Lei nº 42/2005, 2005). A criação de um EEES, promoveu mudanças ao nível da estrutura dos graus académicos para três graus comparáveis ao nível europeu, da organização dos planos de estudos, do suplemento ao diploma, das metodologias de ensino aprendizagem (mais ativas) para desenvolver competências que permitem uma maior facilidade de inserção no mercado de emprego. Em Portugal, a sua implementação, decorreu entre 2006 e 2010.

Os cursos são organizados com base no sistema europeu de transferência e acumulação de créditos (ECTS – *European Credit Transfer and Accumulation System*), que deriva do volume de trabalho dos estudantes. Nesta conceção, o trabalho do estudante é estimado em horas, que inclui as horas de contato (aulas teóricas; teórico-práticas; práticas; orientação tutorial); estágio; projeto; trabalho no terreno, estudo e avaliação (Artigo 5º do Decreto-Lei nº 42/2005, 2005). Assim, o estudante desempenha um papel central na organização das unidades curriculares, nas metodologias de ensino-aprendizagem mais adequadas e na distribuição das horas totais. Este sistema permite ainda a comparação com outros cursos e a mobilidade nacional e internacional, a creditação de formação realizada noutros cursos superiores, de especialização tecnológica e não conferentes de grau em estabelecimentos de ensino superior nacional e internacional e da experiência profissional (Artigo 45º do Decreto-Lei nº115/2013, de 7 de agosto de 2013, 2013).

O ensino superior passou a estar organizado em três ciclos. O primeiro corresponde ao grau de licenciado, o segundo ao grau de mestre e o terceiro ao grau de doutor. O ensino universitário pode conferir os graus de licenciado, mestre e doutor, enquanto o ensino politécnico só pode conferir os graus de licenciado e de mestre. Segundo o Artigo 39º do Decreto-Lei nº 115/2013, de 7 de agosto, os estabelecimentos de ensino superior podem atribuir os seguintes diplomas: a) pela realização de parte de um curso de licenciatura não inferior a 120 créditos; b) pela conclusão de um curso de mestrado não inferior a 60 créditos; c) pela conclusão de um curso de doutoramento não inferior a 30 créditos; d) pela realização de outros cursos não conferente de grau académico.

Com o objetivo de integrar e articular as diferentes qualificações (ensino básico, secundário, superior e a formação profissional, os processos de reconhecimento, validação e certificação de competências) num único sistema foi criado o Quadro Nacional das Qualificações (QNQ) para garantir a articulação com o Quadro Europeu de Qualificações (QEQ), que se encontra estruturado em oito níveis de qualificação, com base em resultados de aprendizagem, conforme se pode ver na Tabela 26.

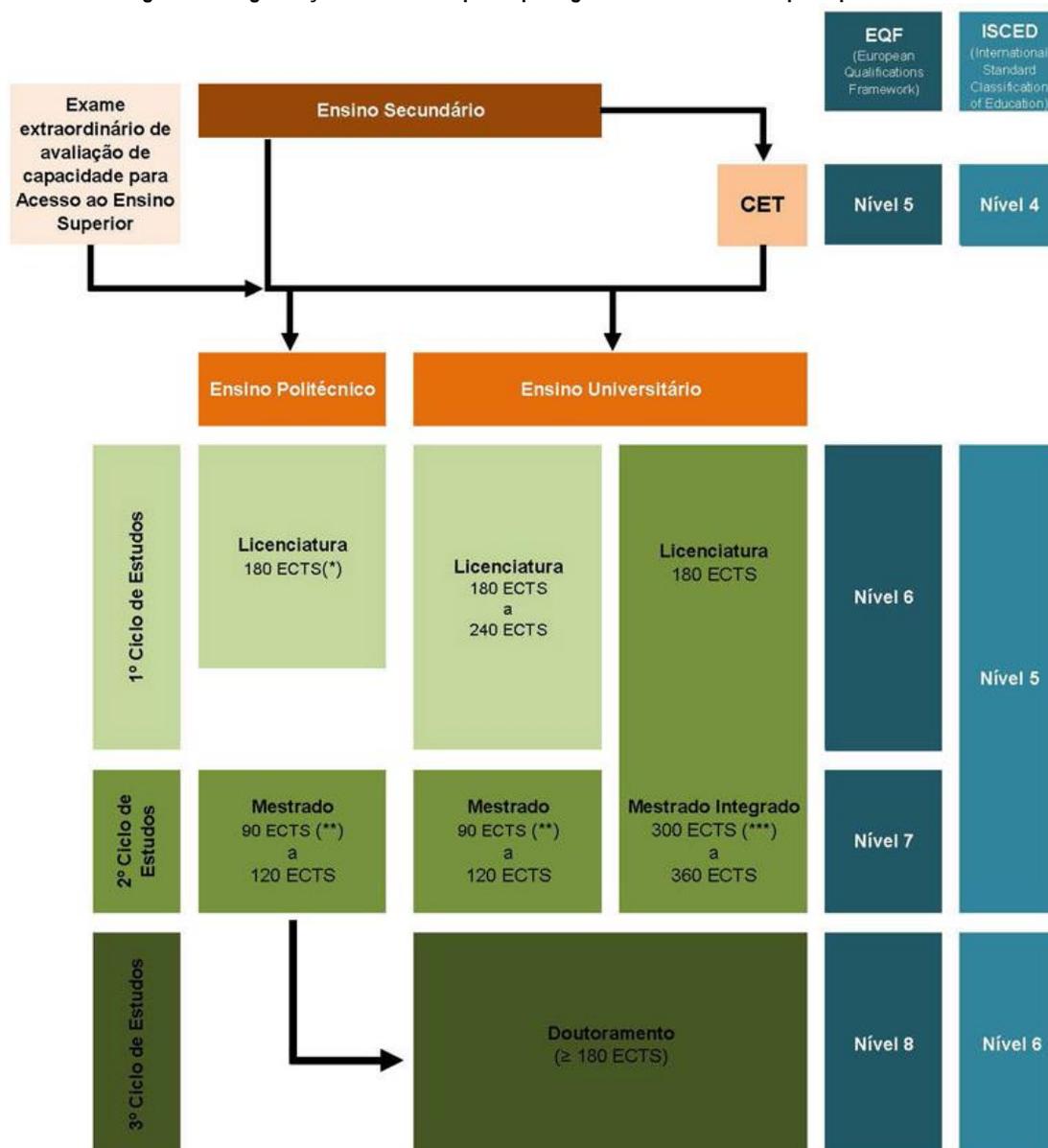
**Tabela 26 - Quadro Nacional de Qualificações**

Níveis de qualificação (QEQ e do QNQ)	Qualificações
Nível 1	2º Ciclo do ensino básico.
Nível 2	3º Ciclo do ensino básico obtido no ensino básico ou por percursos de dupla certificação.
Nível 3	Ensino secundário vocacionado para prosseguimentos de estudos de nível superior.
Nível 4	Ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional (mínimo de 6 meses).
Nível 5	Qualificação de nível pós-secundária não superior com créditos para prosseguimento de estudos de nível superior.
Nível 6	Licenciatura
Nível 7	Mestrado
Nível 8	Doutoramento

Fonte: (Portaria nº 782/2009, 2009)

A nível internacional, a *United Nations Educational Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) criou o *International Standard Classification of Education* (ISCED), que é um instrumento que classifica, agrega, compara e apresenta as estatísticas da educação internacionalmente. Deste modo, na Figura 32 podemos verificar a sua comparabilidade dos níveis de educação com o QEQ. Para este estudo, interessa o nível 6 do QEQ (licenciatura) e o nível 5 A da ISCED, que é o primeiro nível do ensino superior público.

Figura 32 - Organização do ensino superior português de acordo com os princípios de Bolonha



(\*) Exceptuam-se os casos em que seja indispensável, para o acesso ao exercício de determinada actividade profissional, uma formação compreendida entre 210 e 240 ECTS.

(\*\*) Excepcionalmente, e sem prejuízo de ser assegurada a satisfação de todos os requisitos relacionados com a caracterização dos objectivos do grau e das suas condições de obtenção, o ciclo de estudos conducente ao grau de mestre numa especialidade pode ter 60 créditos em consequência de uma prática estável e consolidada internacionalmente nessa especialidade.

(\*\*\*) O grau de mestre pode igualmente ser conferido após um ciclo de estudos integrado, nos casos em que, para o acesso ao exercício de uma determinada actividade profissional, essa duração: a) seja fixada por normas legais da União Europeia e; b) resulte de uma prática estável e consolidada na União Europeia. Nestes casos, o grau de licenciado é atribuído aos alunos que tenham realizado 180 ECTS (3 anos, 6 semestres).

Fonte: DGES - MCTES (2016)

Em relação à forma de classificação das Áreas de Educação e Formação (AEF), em termos internacionais, a UNESCO criou a Classificação Internacional Tipo da Educação (CITE), um instrumento de classificação que permite compilar e avaliar as estatísticas educativas ao nível nacional e internacional. A classificação

como é genérica, foi elaborada uma subclassificação das áreas de estudo do CITE a pedido e sob supervisão do Gabinete de Estatística das Comunidades Europeias (EUROSTAT) e do Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (CEDEFOP). A nível europeu foi criado um manual que estabelece as diretrizes para a aplicação das áreas de formação, que permite a comparabilidade entre os Estados membros da União Europeia. De seguida foi adaptado à realidade portuguesa e deu origem à Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação (CNAEF) com a publicação da Portaria nº 256/2005, de 16 de março e, mais tarde, à publicação da Secretaria Geral da Presidência do Conselho de Ministros a Declaração de Retificação nº 5-A/2013, que estabelece a seguinte estrutura hierárquica: grandes grupos; Áreas de estudo; AEF; Programas/Conteúdos (Portaria nº 256/2005, 2005).

De acordo com a Tabela 27, o turismo e a hotelaria fazem parte do grande grupo dos serviços – 8, do subgrupo dos serviços pessoais – 81 e das AEF Hotelaria e Restauração (HR) – 811 e Turismo e Lazer (TL) – 812. No presente estudo vamos debruçar-nos sobre as LGHP classificados com a AEF de HR – 811 e alguns em Gestão e Administração - 345, que tenham programas/conteúdos sobre a hotelaria e não sobre aqueles que só incidem sobre a restauração. Será importante conhecer as principais AEF das LGHP.

**Tabela 27 - Áreas de Educação e Formação**

Grandes Grupos	Áreas de Estudo	Áreas de Educação e Formação	Programas/Conteúdos
3 – Ciências Sociais, Comércio e direito	34 – Ciências Empresariais	345 – Gestão e Administração	...
8 – Serviços	81 – Serviços Pessoais	811 – Hotelaria e Restauração	Catering Cozinha Formação de empregados de restaurante e bar Hotelaria Receção hoteleira Serviço de quartos Técnicas de atendimento
		812 – Turismo e Lazer	Atividades recreativas e de lazer Formação de guias e acompanhantes Formação de pessoal de terra (aerportos) Programas turísticos Serviços de agências de viagens Serviço de viagens Viagens e turismo

Fonte: (Declaração de Retificação nº 5-A/2013, 2013; Portaria nº 256/2005, 2005)

Para cada ciclo de estudos e subsistema de ensino universitário e politécnico foram definidas as competências a adquirir (Artigos 5º, 15º e 28º do Decreto-Lei nº115/2013, de 7 de agosto de 2013, 2013) e

a composição obrigatória do corpo docente (Artigos 6º, 16º e 29º do Decreto-Lei nº115/2013, de 7 de agosto de 2013, 2013).

Os estabelecimentos de ensino e os cursos são avaliados e acreditados pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), que verifica se cumprem os requisitos legais exigíveis para a sua criação e funcionamento (Decreto-Lei nº 369/2007, de 5 de novembro de 2007, 2007; Lei nº 38/2007, de 16 de agosto, 2007). O processo de avaliação e acreditação surge no âmbito da implementação de um sistema europeu de garantia da qualidade do ensino superior, que tem como principais objetivos avaliar a qualidade e o desempenho das IES e dos cursos, prestar informação à sociedade sobre a qualidade do ensino superior e acreditar os estabelecimentos de ensino e os cursos de acordo com um conjunto de parâmetros de avaliação da qualidade (Decreto-Lei nº115/2013, de 7 de agosto de 2013, 2013; Lei nº 38/2007, de 16 de agosto, 2007). Na AEF em Turismo e Hotelaria, os cursos foram avaliados e acreditados a partir de 2012 e os resultados podem ser consultados no *website* da A3ES ([www.a3es.pt](http://www.a3es.pt)). Contudo, será interessante verificar como decorreu a avaliação das LGHP.

Bolonha preconiza um ensino superior compatível, coerente e atrativo para os estudantes europeus e de países terceiros. É um desafio que foi ao encontro da Estratégia de Lisboa, que visa um espaço económico dinâmico e mais competitivo do mundo, baseado no conhecimento que garanta um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos e com maior coesão social. É assente nos valores do capital humano, empregabilidade, cidadania, diversidade cultural e religiosa, liberdade e paz (MCES, 2015)

Verificámos que a educação e a formação contínua têm um papel fundamental num contexto profissional competitivo, globalizado e de grande mobilidade. Daí que Joaquim (1998, pp. 5-6 citado em Salgado, 2007) refere que “a forma como resolvermos as questões da educação, da formação e, conseqüentemente, dos RH, desenharão necessariamente o futuro da sociedade portuguesa no próximo milénio”. Neste aspeto, o ensino superior deve assumir um papel fundamental na sociedade do conhecimento e da tecnologia fomentando a inovação, a investigação, a ciência, a articulação com as empresas e a cultura entre os povos. Depois de analisarmos a organização e os níveis de ensino do sistema educativo português que, a partir de 2006, sofreu uma profunda reforma, de seguida vamos apresentar e discutir sobre o ensino superior em Turismo e Hotelaria em Portugal.

#### **4.2.2. Ensino Superior em Turismo e Hotelaria**

Nesta secção vamos descrever e analisar a evolução do ensino superior no âmbito do Turismo e da Hotelaria em Portugal. Destaca-se o período antes (até 2005/06) e depois da implementação do PB, em Portugal. A investigação relativa a este assunto, em Portugal, é escassa, destacando os estudos de

Salgado (Costa et al., 2015; Salgado, 2007; Salgado et al., 2014, 2013) no âmbito da 'Educação e Organizações curricular em Turismo no Ensino Superior Português' e de Eurico (2011) 'Ensino Superior em Turismo: satisfação e empregabilidade'. No entanto, o principal objeto deste estudo será o ensino superior público em Hotelaria, depois de Bolonha.

Em 1893, em Lausanne, Suíça, foi criada a *École Hôtelière de Lausanne*, por *Jacques Tschumi*, considerada a primeira escola de Gestão Hoteleira do mundo, com o objetivo de qualificar profissionais para os hotéis de luxo. Desde então, a Suíça tornou-se num país com grande tradição na qualidade da formação em Hotelaria, sendo as escolas mais procuradas, com mais reputação e as mais caras do mundo.

Em Portugal, a formação em Turismo, remonta aos anos 50, com as provas de exame para guias-interprete, promovidas pelos serviços de turismo do Secretariado Nacional da informação em colaboração com o respetivo sindicato. Na formação regular, destaca-se a criação da Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa, em 1957, inicialmente de iniciativa privada e, posteriormente, em 1965, passou a ser tutelada pelo Estado através da criação do Centro Nacional de Formação Turística e Hoteleira (CNFTH). Em 1979/80 foram criadas as Escolas de Hotelaria e Turismo do Algarve e do Porto, que deu origem à atual rede de Escolas de Hotelaria e Turismo do Turismo de Portugal. No privado, realça-se a partir de 1963/64 o Instituto de Novas Profissões e o Instituto de Línguas e Administração de Lisboa (Salgado, 2007).

Segundo Costa et al., (2015, p. 11), até 1980, a educação em Turismo “esteve centrada a nível mundial e em Portugal, na vertente da hotelaria e da restauração (Hospitality Industry), porque traduzia uma necessidade de estudo, ensino e aprendizagem polarizada pelo ‘core’ da economia que suportava o setor do turismo: hotéis e restaurantes”. Contudo, ainda segundo os mesmos autores, a partir da década de 80, a educação em Turismo incorporou novos conceitos e abordagens fruto de uma economia centrada nos benefícios económicos gerados pelo setor do turismo e pela sua expansão associada a novos conceitos relacionados com o ambiente, a cultura, o património e o desenvolvimento local.

No âmbito do ensino superior em Turismo e Hotelaria, foram as instituições privadas, que em 1986, deram os primeiros passos, com três cursos com o grau de bacharelato, com a duração de três anos: Turismo do ISNP (Lisboa); Técnico de Línguas e Turismo do ISLA (Lisboa); e Turismo do ISAI (Porto). No público, a Universidade de Aveiro, foi pioneira, com a primeira licenciatura em Gestão e Planeamento em Turismo, no ano letivo 1988/89. No ano letivo seguinte, abriu o bacharelato em Turismo na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo e, em 1991/92, na Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve (ESGHT/UAlg). Na Gestão Hoteleira, os primeiros cursos com o grau de bacharelato, abriram em 1991/92 em duas IES públicas, a ESGHT/UAlg – Gestão

Hoteleira, em Faro, e a Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE) com Direção e Gestão Hoteleira. No ano seguinte, a ESGHT/UAlg abriu o Bacharelato em Gestão Hoteleira no Pólo de Portimão.

Ao nível privado, só no ano letivo 1989/90 é que surgiu a primeira licenciatura, que para além da Gestão Turística abordava também a Gestão Hoteleira, no Instituto Superior Politécnico Internacional (Lisboa), com a designação de Gestão Turística e Hoteleira. É importante referir que em 1986/87, a Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Algarve, que nos anos seguintes foi incorporada na Universidade do Algarve, já tinha no bacharelato em Gestão, uma opção em Gestão Hoteleira.

Posteriormente, durante a década de 90 e, principalmente após o ano letivo 1998/99 com a possibilidade dos Institutos Politécnicos poderem ter licenciaturas bietápicas, dando seguimento aos seus bacharelatos até à implementação do PB, em Portugal (a partir do ano letivo 2006/07) verificou-se um crescimento exponencial dos cursos superiores na área do Turismo, principalmente no setor público (Salgado, 2007). De referir que este crescimento acompanhou a evolução da atividade turística verificada nas últimas duas décadas, sendo bastante discutível se tem correspondido às necessidades efetivas do mercado de emprego no turismo.

Ao nível do mestrado, em 2001, fruto de uma parceria entre a Universidade de Aveiro e do Algarve, surgiu o primeiro mestrado em Turismo (Gestão e Desenvolvimento em Turismo). No entanto, já em 1999, na Universidade do Minho, foi criado um mestrado da área do património, com referência ao turismo (Património e Turismo). Ao nível do doutoramento, destaca-se o da Universidade de Aveiro, desde 1998 e o da Universidade de Évora desde 2004/05.

Após o ano letivo 2006/07, com a implementação do PB, os cursos com o grau de licenciatura passaram a ter a duração de 3 anos letivos (6 semestres), no sistema Politécnico e Universitário. Os Politécnicos passaram a ter licenciaturas (1º ciclo) e mestrados (2º ciclo), enquanto as Universidades, para além do 1º e 2º ciclo podem conferir o grau de Doutor (3º ciclo). Outro aspeto que interessa realçar é que os cursos superiores na área do Turismo começaram a ser avaliados pela A3ES no ano letivo 2012/13.

Em 2012, tendo em conta os dados disponibilizados pela A3ES (Salgado et al., 2013) existiam no subsistema público quarenta e nove cursos no 1º ciclo, vinte e sete no 2º ciclo e quatro no 3º ciclo, enquanto no subsistema privado verificavam-se vinte e três cursos no 1º ciclo, seis no 2º ciclo e nenhum no 3º ciclo. Das 72 licenciaturas na área do Turismo, 61 são no subsistema politécnico e 11 no universitário. Esta oferta correspondia a 3173 vagas no total, sendo que 1794 eram no subsistema público, ligeiramente superior ao privado. Ao nível dos mestrados, dos vinte e sete no subsistema público, dezanove obtiveram a

acreditação preliminar em 2011, um por um período de três anos e os restantes sete por cinco anos. Nos privados, dos seis, quatro obtiveram a acreditação por cinco anos e dois por um ano. Contudo, é fundamental referir que até 2010 não existiam mestrados em Gestão Hoteleira. Só em 2010/11 é que surgiu o primeiro mestrado em Gestão e Direção Hoteleira na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico de Leiria (ESTTM/IPLeiria). No que se refere aos Doutoramentos, a Universidade do Algarve teve o doutoramento em Turismo acreditado por cinco anos, em 2011 e a Universidade de Aveiro (Turismo) pelo mesmo período, em 2012, enquanto a Universidade de Coimbra (Turismo, Lazer e Cultura) e a Universidade de Lisboa (Turismo) obtiveram a acreditação preliminar em 2011 (Salgado et al., 2013). No entanto, ao nível do 3º ciclo, em Portugal, não existe um doutoramento em Gestão Hoteleira, estando integrado nos doutoramentos em Turismo, no seu sentido mais lato e de afirmação como área científica (Costa et al., 2015; Salgado, 2007; Salgado et al., 2014).

Destes 109 cursos superiores na área do Turismo (1º, 2º e 3º ciclos) no ano letivo 2012/13, destacam-se no subsistema público seis LGH (Tabela 28) e sete no subsistema privado (Tabela 29), um mestrado e nenhum doutoramento. Assim, a área da Hotelaria e da Restauração, apesar de representar cerca de mais de metade do emprego na área do turismo, segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), tem tido ao longo do tempo uma focalização mais operacional, ao nível dos cursos profissionais de nível 4 e 5, enquanto ao nível do Ensino Superior as primeiras licenciaturas abriram em 1991/92 e o primeiro mestrado em 2010/11, não havendo nenhum doutoramento específico em Gestão Hoteleira (2014/15).

**Tabela 28 - LGH no subsistema público (2012/13)**

<b>IES públicas</b>	<b>Cursos da área da HR</b>
IPPorto – ESEIG	Gestão e Administração Hoteleira
IPCB – ESGIN	Gestão Hoteleira
Ualg – ESGHT	Gestão Hoteleira
ESHTE	Direção e Gestão Hoteleira
IPG – ESHTSeia	Gestão Hoteleira
IPLeiria – ESTTM	Gestão Turística e Hoteleira

Fonte: A3ES (2015)

**Tabela 29 - LGH no subsistema privado (2012/13)**

<b>IES privadas</b>	<b>Cursos</b>
UNIVERSITAS - ISEC	Gestão Hoteleira
ISE (Espinho)	Gestão Hoteleira
ISAG	Gestão Hoteleira
ISAL	Organização e Gestão Hoteleira
ISCA	Gestão Hoteleira
ISPO	Gestão de Empresas Turísticas e Hoteleiras
ISLA Lisboa	Gestão Hoteleira

Fonte: A3ES (2015)

Apesar de inicialmente a Hotelaria estar mais direcionada para um tipo de ensino para as qualificações mais técnicas, Eurico (2011) refere que Baum (1998) esboça um percurso que num segundo momento deve evoluir para estudos relacionados com a supervisão e a gestão, onde se destacam os graus de licenciatura e de mestrado e também das pós-graduações.

Este estudo está direcionado para as LGHP. Deste modo, importa referir que desde 1991/92 até ao ano letivo 2014/15 abriram mais quatro LGHP. Em 1999/00 abriu a licenciatura em Gestão Turística e Hoteleira, na Escola Superior de Tecnologia do Mar em Peniche, do IPEL (ESTM / IP Leiria), com duas abordagens, uma na Gestão Turística e outra na Gestão Hoteleira; em 2004/05 abriu Gestão Hoteleira na Escola Superior de Turismo e Tecnologia de Seia do IP Guarda; e em 2005/06 abriram duas novas licenciaturas, Direção e Gestão Hoteleira na Escola superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco e Gestão e Administração Hoteleira na Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Politécnico do Porto (ESEIG/IPP).

O elevado número de cursos superiores na área do Turismo, segundo Salgado *et al.* (2013), deve levar os responsáveis dos cursos a refletirem acerca da sua qualidade e da sua adequação ao mercado de emprego português. No entanto, no ano letivo 2012/13, a A3ES procedeu à avaliação dos cursos da área do Turismo e o mesmo autor (2013, p. 11) refere que “a generalização, e mesmo massificação, a que se assistiu nas últimas duas décadas poderá ter conduzido a uma oferta de cursos excedentária, pelo que os efeitos desta avaliação poderão ter consequências em termos da acreditação dos ciclos de estudo em funcionamento no Turismo, caso não cumpram os requisitos definidos”. Na secção seguinte, vamos analisar e discutir o desenvolvimento e modelos curriculares de licenciatura em Gestão Hoteleira.

#### **4.3. Desenvolvimento e modelos curriculares em cursos superiores de Gestão Hotelaria**

Nesta secção, num primeiro momento vamos apresentar e discutir as etapas do desenvolvimentos curricular, aplicado por Salgado (2007) ao ensino superior em Turismo em Portugal. Num segundo momento, vamos apresentar o modelo dos curricula *space* nos CSGH e alguns exemplos de abordagens curriculares a nível internacional.

##### **4.3.1. Etapas do desenvolvimento curricular em cursos superiores em Gestão Hoteleira**

A organização do currículo tem um papel fundamental no sistema educativo, pois constitui a essência do sistema e é de onde provêm as orientações da educação (Salgado, 2007). O currículo funciona como um meio de transmissão da cultura e da experiência acumulada (Ribeiro & Ribeiro, 1990).

Um dos subsistemas principais do sistema educativo é o curricular e pedagógico relacionado com os planos de estudos, programas, avaliação, métodos e materiais de ensino, atividades de complementos curricular e organização pedagógica do ensino (Ribeiro & Ribeiro, 1990). De acordo com o dicionário da língua portuguesa da Porto Editora (“Currículo,” 2015) a palavra *curriculum*, em latim, ou currículo, em português, significa “corrida, o lugar onde se corre e o que se faz durante a corrida”. Esta corrida é o percurso que cada pessoa faz ao longo da sua vida pessoal e profissional.

Existem várias noções de currículo, consoante as perspetivas. No contexto educativo, segundo Ribeiro e Ribeiro (1990, p. 47) o termo currículo é associado com o “plano de estudos, querendo significar o elenco e sequência das matérias propostas para um ciclo de estudos ou um curso”. Em termos práticos, o mesmo autor (1990, p. 51) salienta que o currículo é “um plano estruturado de ensino-aprendizagem, incluindo objetivos ou resultados de aprendizagem a alcançar, matérias ou conteúdos a ensinar, processos ou experiências de aprendizagem a promover”. Contudo, o currículo pode ter um sentido mais restrito (*stricto sensu*), quando engloba as atividades letivas programadas pela escola (preferido pela Teoria Curricular) ou um sentido mais lato (*lato sensu*) quando abarca as atividades letivas e não letivas programadas pela escola, de caráter obrigatório, facultativo ou livre (preferido pela Sociologia da Educação).

Enquanto o currículo oficial é determinado pelos estabelecimentos de ensino, o currículo real é aquele que é seguido na prática (Neves, 2011). A natureza e o âmbito do currículo tornam-se mais claros quando se considera a sua relação com o ensino numa situação escolar e as atividades não curriculares. Deste modo, é necessário distinguir e compreender o currículo formal, informal e oculto. O currículo formal é um plano de ensino-aprendizagem (objetivos, conteúdos e atividades) planeado e organizado para promover aprendizagens explícitas; o informal inclui todas as atividades estruturadas ou não orientadas por intenções não explícitas de aprendizagem planificada e sistemática (atividades culturais, cívicas, desportivas, recreativas, ou de convívio social e de participação na comunidade); o oculto destaca os resultados e processos do ensino escolar, que não são explícitos nos planos curriculares, mas fazem parte da experiência do aluno na escola e decorrem da própria organização pedagógica do ensino e dos elementos que constituem a vida e a instituição de ensino (Ribeiro & Ribeiro, 1990; Salgado, 2007).

Alguns autores (Pacheco, 2001; Zabalza, 2002; e Ribeiro, 1999, citados em Neves, 2011) consideram currículo oculto aquilo que os alunos aprendem na escola devido às diversas interpretações de textos curricular de base; às formas de organização do ensino que se reconhecem nas aprendizagens diferentes das explicitamente consignadas pelos objetos do currículo estabelecido; à influência exercida nos alunos; ao tipo de relação dos professores; e a códigos disciplinares. No entanto, a maioria dos sociólogos têm

prestado mais atenção ao currículo oculto, que são aprendizagens que ocorrem na escola mas que não são explicitamente ensinadas e que Eggleston (1980) organizou-as nos seguintes grupos:

- i. Aprender a viver em grupos;
- ii. Aprender a fazer perder tempo aos professores;
- iii. Aprender a aceitar a avaliação dos outros;
- iv. Aprender a competir para agradar aos professores;
- v. Aprender a copiar;
- vi. Aprender a viver numa sociedade hierarquizada.

O currículo não se esgota em si. É um fenómeno inacabado e dinâmico que, segundo Neves (2011), não deve ser algo predeterminado, com regras e normas específicas, porque é um processo que resulta da interação que se estabelece entre os vários intervenientes e contextos. Neste sentido, Pacheco (2001, citado em Neves, 2011) afirma que o currículo é “um projeto, cujo processo de construção e desenvolvimento do currículo é interativo, o que implica a unidade, continuidade e interdependência entre o que se decide a nível oficial e real ou do processo de ensino-aprendizagem. (...) o currículo é uma prática pedagógica que resulta da interação e confluência de várias estruturas (políticas, administrativas, económicas, culturais, sociais, escolares, ...) na base das quais existem interesses concretos e responsabilidades partilhadas”. No fundo, estes autores referem a importância de envolver todos os intervenientes interessados no curso no âmbito do processo de construção do currículo, tornando-o mais real, dinâmico e participativo.

Os elementos envolvidos no processo do desenvolvimentos curricular (Gay, 1991, citado em Lima, 2006) indicam o poder, as pessoas, os procedimentos e a participação, que se traduz pela complexa rede de interações entre pessoas e forças em constante mutação; pelo processo político (local, regional e nacional) que o reconhece; o processo social; com base em princípios de cooperação, colaboração e partilha de responsabilidade; não num processo puramente racional e cientificamente objetivo, nem num processo sequenciado e sistemático. As decisões, de acordo com Kirst e Walker (1971, citado em Lima, 2006), são tomadas ao nível do professor, institucional ou da escola, social (grupos de interesse) e governamental.

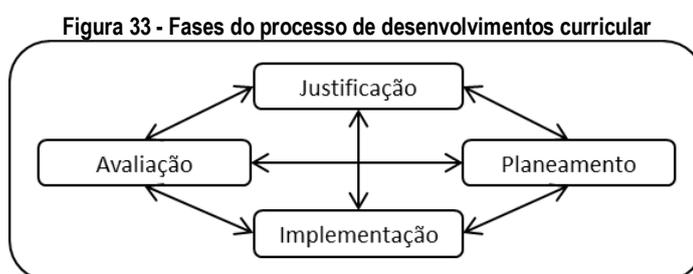
As estratégias de ensino-aprendizagem são importantes para esbater as diferenças entre o currículo planeado (formal) e o praticado na situação de ensino, devido às várias interferências. Neste aspeto, Goodlad et al. (1979) referem que o currículo se vai transformando ao longo do percurso, porque é formal, percecionado, experimentado e observado. Neste sentido, destaca-se a importância do planeamento curricular que seleciona e estrutura as experiências e resultados de aprendizagem que se traduzem no currículo; na planificação do ensino através de atividades de ensino-aprendizagem que seleciona, organiza,

sequência no tempo e concretiza-se num plano de ensino; na condução do ensino que tem como consequência a aquisição de conhecimentos, aptidões e atitudes por parte dos alunos, cujo produto final são os resultados de aprendizagem reais; e da avaliação do ensino que define as situações ou comportamentos que indicam a aprendizagem adquirida pelos alunos, resultando daí a evidência do que aprendeu. No fundo, o sistema educativo é o resultado da interação entre as dimensões do currículo (plano e programa de ensino), o ensino (processos em sala de aula) e a aprendizagem (adquirida pelos alunos) (Ribeiro & Ribeiro, 1990).

Para uma planificação eficaz do ensino (Ribeiro & Ribeiro, 1990), torna-se necessário responder ao porquê, ao quê, ao como e quando se ensina e até que ponto foi bem-sucedido. Isto significa que qualquer currículo deve incluir o contexto e a justificação; os objetivos; os conteúdos; o plano de organização e sequência do processo de ensino-aprendizagem; e a avaliação. Com a implementação do PB, passou a ser obrigatório a Ficha da Unidade Curricular (FUC), que deve ser validada nos Conselhos Científicos das IES, no início de cada ano letivo e âmbito de análise na avaliação dos cursos por parte da A3ES.

No âmbito do ensino no Turismo e na Hotelaria a OMT, no livro *'Educando Educadores en Turismo'* (UNWTO, 1995) indica alguns dos requisitos básicos do currículo, tais como a planificação do ensino (a quem e o quê ensinar?); a sequência (como e quando ensinar?); as relações do desenvolvimentos curricular (o quê, como e quando avaliar?). Scotland (2006) salienta que o modelo de Tyler descreve o desenvolvimento do currículo como um processo que identifica quatro questões pertinentes: **i)** Quais são os objetivos educacionais? **ii)** Quais são as atividades que acompanham os objetivos? **iii)** Como é que organizamos as atividades? **iv)** Como é que nos sabemos que devemos acompanhar essas atividades?

O desenvolvimento curricular é um modelo que se desenvolve em quatro etapas sequenciais e cíclicas porque o aperfeiçoamento do currículo é contínuo: **i)** justificação; **ii)** planeamento; **iii)** implementação; **iv)** avaliação (Ribeiro & Ribeiro, 1990; Salgado, 2007) conforme se pode ver na Figura 33.



**Fonte:** adaptado de Salgado (2007) e de Ribeiro e Ribeiro (1990)

Enquanto em vários países já se utilizava o termo 'desenho curricular', em Portugal, só a partir de 1975 se passou a utilizar a expressão 'desenvolvimentos curricular', com a formação de professores. No âmbito do ensino superior, o desenvolvimento curricular cabe a cada instituição de ensino superior estabelecer de acordo com as necessidades nacionais e regionais e numa perspetiva de planeamento integrado da respetiva rede (nº 6 do Artigo 50º do Lei nº 49/2005, de 30 de agosto, 2005). No entanto, Salgado (2007; 2013) refere que se tem verificado uma expansão desordenada dos cursos superiores da área do Turismo e uma escassez de cursos superiores em Hotelaria, porque as políticas de formação em Turismo têm sido desarticuladas entre os sistemas educativo e de emprego. De seguida vamos analisar e discutir a justificação do currículo nos cursos de Gestão Hoteleira.

#### **4.3.1.1. Justificação curricular em Gestão Hoteleira**

A etapa da justificação pretende enquadrar e legitimar a fundamentação dos planos curriculares e dos programas de ensino dos cursos de licenciatura em Gestão Hoteleira. Segundo Kaufman et al., (1969, citado em Salgado, 2007) o currículo pode ser justificado com base na sociedade, no sujeito (educando) e no universo do conhecimento (ou cultura). Por outro lado, a UNWTO (1995) indica quatro fontes para o desenvolvimento do currículo: **i)** sociocultural (relacionada com a procura socioeconómica, cultural e dos saberes sociais); **ii)** psicológica (relacionada com o desenvolvimento e aprendizagem dos alunos); **iii)** pedagógica (reconhece o valor da fundamentação teórica e a experiência do professor); **iv)** epistemológica (apoiada no conhecimento científico, na metodologia, no corpo de conhecimento e na relação interdisciplinar). No fundo, o currículo deve ser orientado para as exigências da sociedade, da realização pessoal ou transmissão do conhecimento humano e dotar o estudante de atitudes, habilidades e conhecimentos que contribuam para o desenvolvimento da sociedade. Desta forma, podemos aferir que as principais fontes são: a sociedade (sociocultural); o aluno (psicológica); o processo de aprendizagem (pedagógica); e o saber científico (epistemológica).

Atualmente, a diversidade da oferta turística e hoteleira e as novas ferramentas tecnológicas de apoio à gestão, permitem às empresas segmentar ao pormenor a sua procura. Esta situação exige RH qualificados e especializados, ao nível da gestão, marketing e nas novas TIC (e-marketing), para corresponder às novas tendências e hábitos de consumo dos turistas. Estes têm cada vez maior acesso à informação e obtêm um poder excessivo e difícil de controlar, cujo feedback pode influenciar outros.

Como já foi referido no Capítulo II, na secção 2.3.2, o Turismo e, particularmente, a Hotelaria resultam da produção de um serviço de 'pessoas para pessoas' no momento do seu consumo. Neste sentido, a qualificação das pessoas, não só ao nível das competências técnicas, mas principalmente ao nível das competências comportamentais e de atitude, assume um fator determinante para a qualidade do serviço e

forma de exceder as expectativas dos hóspedes, de forma a ficarem satisfeitos e fidelizados. Ao nível da Gestão Hoteleira, os cursos de licenciatura podem ter um papel determinante na qualificação dos futuros e atuais gestores hoteleiros, contribuindo para um melhor desempenho e produtividade.

Sendo a Hotelaria uma indústria de trabalho intensivo, mão-de-obra pouco qualificada e de baixa produtividade (secção 3.2.1), coloca um grande desafio às IES no sentido de inverter esta situação. Por seu lado, as empresas hoteleiras, neste caso particular os GH, têm também um papel importante ao nível da implementação de boas práticas de gestão de RH, nomeadamente, ao nível do recrutamento, acolhimento e integração, formação, sistemas de incentivos, gestão de carreira, entre outros (Baum, 2007). A diminuição do investimento na formação por parte das empresas hoteleiras, que pode contribuir para a diminuição da qualidade de serviço (Rogers et al., 1993, citado em Salgado, 2007), é uma característica da fase inicial do ciclo de vida do destino turístico (Vera et al., 1994, citado em Salgado, 2007). Por isso, a formação poderá ser um instrumento que poderá contribuir para aumentar a motivação dos colaboradores das empresas hoteleiras (GH) e reduzir a sua taxa de rotação, pois os RH são um fator de competitividade (UNWTO, 1995). Neste aspeto, é reconhecido que as empresas hoteleiras internacionais, devido à sua dimensão e ampla experiência internacional, têm excelentes práticas de gestão de RH (Kelliher et al., 1997, citado em Salgado, 2007).

Um aspeto relevante é a diversidade de nacionalidades e culturas nas equipas de trabalho nas empresas hoteleiras, fruto da globalização e da competitividade. A mobilidade dos profissionais que trabalham na hotelaria, coloca o mundo como o mercado de emprego global (King, 1995). Este aspeto salienta a necessidade de formação ao nível das línguas, conhecimento e capacidade de adaptação a novas culturas.

Salgado (2007) faz referência a vários modelos que indicam o nível de educação ou de grau académico para cada nível de emprego. Segundo Gunn (1998) a construção curricular deve obedecer à estrutura das carreiras profissionais, onde de seis categorias de carreira devem corresponder um dos quatro níveis de emprego (gestão, supervisão, especialista, outro). Pollock (1986) apresenta um modelo que constitui uma solução equilibrada entre a educação e a formação. Para cada um dos quatro níveis (receção e atendimento; supervisão; gestão; chefia executiva) corresponde um nível de qualificação. Faz também referência ao percurso que cada profissional pode fazer através do sistema educativo e/ou da experiência na indústria. O nível do 12º ano corresponde aos níveis de receção e atendimento e supervisão. Com um grau superior pode aceder aos níveis de supervisor, gestão e chefe executivo. Um estudo apresentado pela UNWTO refere que a Educação secundária e vocacional se adequa aos níveis de receção e supervisão, enquanto o perfil universitário se ajusta aos níveis de gestão intermédia e de gestão superior.

Os modelos referidos vão ao encontro do que a ANECA indica para os níveis de responsabilidade nas organizações turísticas de um nível de *Grado en Turismo*, que é ao nível de cargos intermédios e de direção de operações, conforme se pode ver na Figura 34. Nestes modelos verificamos que o nível de educação superior se adequa para cargos e funções que podem começar na supervisão, passando pela gestão intermédia até à gestão de topo (administração).

**Figura 34 - Níveis de responsabilidade de un *Grado en Turismo* nas organizações turísticas**



Fonte: ANECA (2004)

Segundo King (1995), um CSGH prepara o diplomado para uma carreira profissional que deve começar do nível de supervisão e progredir até à gestão. No entanto, como a hotelaria é uma área muito operacional, muitas vezes um licenciado entra no sistema de emprego para um cargo operacional e, mais tarde, vai progredindo até cargos de supervisão e de gestão. Os GH, devido à sua dimensão e profissionalização da gestão, têm necessidade de gestores diplomados. No entanto, Jafari (2002) refere que no topo da pirâmide existe um número reduzido de administradores e gestores, no meio da estrutura os gestores intermédios e supervisores e, na base, a maioria dos trabalhadores, que são pouco ou nada qualificados. Neste sentido, a construção de um currículo deve ter em atenção os perfis de competências adequados aos cargos e funções de um licenciado em Gestão Hoteleira e às carreiras profissionais.

O ensino superior tem um papel importante porque a sua função é qualificar profissionais para as várias atividades do turismo e da hotelaria, através de uma oferta formativa adequada às necessidades do sistema de emprego. Deste modo, o desenvolvimentos curricular deve funcionar como um instrumento de articulação entre a teoria e a prática, capaz de melhorar a qualidade do ensino superior em Turismo e Hotelaria (Salgado, 2007). Apesar do desenvolvimentos curricular ser uma ciência transversal a todas as áreas do conhecimento, a sua aplicação nos CSGH só trará benefícios para a formação de profissionais altamente qualificados e ajustados às necessidades do sistema de emprego e conferir maior maturidade e

estatuto científico à área de ensino do Turismo e da Hotelaria. De seguida apresentamos e analisamos as fases de planeamento do currículo.

#### **4.3.1.2. Planeamento curricular em Gestão Hoteleira**

Nesta etapa é necessário, por um lado auscultar todos os elementos interessados na formação, desde a indústria do turismo e da hotelaria e, por outro, analisar os modelos educativos, as perspetivas disciplinares e multidisciplinares, a programação especializada ou genérica, a normalização e a centralização no currículo mínimo, nos objetivos e conteúdos (Salgado, 2007).

Salgado (2007) refere que nesta fase é importante planear adequadamente os meios, a organização do modelo, os objetivos e o conteúdo, tendo uma perspetiva multidisciplinar dos conteúdos dos cursos da área do Turismo e Hotelaria. O mesmo autor refere que no caso português constata-se que houve uma ausência de planeamento que se reflete no elevado número de cursos na área do Turismo, em vários casos, na inadequação das infraestruturas pedagógicas (espaços alheios e inadequados) e numa considerável desorganização da rede de ensino na área do Turismo. Ao mesmo tempo verifica-se uma escassez de cursos superiores em Hotelaria. Considera que a organização em rede contribui para aumentar a interação entre as instituições, aumentando o rigor científico e a eficácia do currículo. Contudo, a diversidade de intervenientes no processo de desenvolvimentos curricular exige articulação entre o currículo e as necessidades das empresas hoteleiras.

O PB sugere maior participação e auscultação dos estudantes, professores e da indústria do turismo e da hotelaria, com o objetivo de aproximar o ensino com as necessidades das empresas hoteleiras. No fundo, trata-se numa mudança de paradigma de ensino, passando de um sistema de ensino baseado só na transmissão de conhecimento para um sistema baseado no conhecimento e no desenvolvimento de competências. Esta situação implica a adoção de metodologias de ensino-aprendizagem mais ativas de forma a desenvolver o saber, o saber fazer e o saber estar e ser.

A investigação científica na área do Turismo tem vindo a aumentar nos últimos anos, como demonstram as inúmeras publicações de artigos científicos em revistas científicas, dissertações de mestrado, teses de doutoramento e o número de conferências científicas. Por exemplo, Costa *et al.*, (2015) referem que em Portugal verificou-se um aumento significativo de teses de doutoramento desde 2008 até 2014 (de 39 para 148 pessoas doutoradas). As instituições com maior número de graus atribuídos são a Universidade de Aveiro, com a maior produção, de seguida pelas Universidades do Algarve, a Técnica de Lisboa e o ISCTE. Por domínio científico destacam-se nas áreas das Ciências Sociais e Humanas (112), em Economia e Gestão (42), Sociologia (13) e Geografia Económica e Social (11). Esta distribuição por áreas científicas

demonstra a multidisciplinariedade (secção 2.2.3.3.) da investigação e do ensino na área do Turismo (secção 4.2.2.) e a necessidade dos planos de estudos refletirem a diversidade das áreas científicas, a amplitude das qualificações académicas e as experiências profissionais dos educadores (Cooper et al., 1992, citado em Salgado, 2007).

Devido à pluralidade de intervenientes é necessário articular a investigação com as empresas hoteleiras, contribuindo, assim, para aumentar a sua competitividade numa economia global. A existência de centros de investigação é também um dos elementos de avaliação por parte da A3ES, aquando da avaliação dos cursos e dos estabelecimentos de ensino, que poderá potenciar a colaboração e a articulação com as empresas hoteleiras.

Para além do processo de acreditação dos cursos por parte da A3ES (acreditação institucional/governamental), a UNWTO, com o objetivo de melhorar a qualidade dos cursos na área do Turismo, desenvolveu a metodologia *Tourism Education Quality – TedQual*, que localiza falhas de qualidade num mapa tridimensional das profissões turísticas, onde no eixo dos x está a indústria do turismo, no eixo dos y os níveis profissionais e as áreas geográficas no eixo z (diagonal). Esta acreditação é voluntária e o sistema tem em atenção cinco áreas: a coerência do plano de estudos; as infraestruturas pedagógicas de suporte; as políticas, ferramentas e mecanismos de apoio à gestão administrativa; a existência de mecanismos transparentes de seleção do corpo docente e condições que favoreçam o seu desenvolvimento profissional; a relevância do conteúdo dos programas tendo em conta as necessidades do setor (UNWTO, 2015). Um aspeto relevante será verificar o número de LGHP com certificações, que têm como objetivo central melhorar a qualidade do ensino.

Na construção do currículo é preciso ter em conta as expectativas dos intervenientes. Enquanto a indústria hoteleira valoriza as competências técnicas, comportamentais e de atitude, as instituições de ensino têm uma orientação mais teórica na base de aprendizagens mais gerais e transferíveis e os estudantes têm a ilusão da qualidade da educação e de corresponder às suas expectativas de carreira profissional (Haywood et al., 1992, citado em Salgado, 2007). A UNWTO (1995) salienta a importância da articulação entre os elementos do triângulo da qualidade educativa: os estudantes; as empresas; e os educadores.

Ao nível das competências dos formadores nas empresas hoteleiras, Kalargyrou e Woods (2011) num estudo realizado em Las Vegas (EUA) em hotéis com mais de 2.600 quartos, concluíram que as competências adequadas dos formadores são a capacidade de trabalhar em equipa, inspirar e motivar os formandos, criatividade, *mentoring*, estarem atualizados acerca das tendências, proactivo, capacidade de

ouvir, cuidar da saúde, medir e avaliar, consistente e gostar do que faz. Estas também poderão ser algumas das competências adequadas para os professores das LGH.

O aumento da competitividade entre as empresas turísticas e hoteleiras leva-as a inovarem através da criação de novos produtos e serviços. Neste sentido, os educadores devem ter presente as tendências emergentes do turismo e da hotelaria (secção 2.3.5.) que pode implicar a necessidade de novas competências. Por outro lado, é necessário ter presente as características específicas do serviço hoteleiro (secção 2.3.4. e secção 2.3.4.1.), que devido à sua natureza exigem determinadas competências técnicas, comportamentais e de atitude.

Verificámos que, após auscultar os vários intervenientes, numa primeira etapa, de seguida é necessário analisar os vários modelos educativos, os estudos já realizados, as recomendações da OMT e das associações profissionais e empresariais, a legislação laboral (contratos coletivos de trabalho), ter em conta a estratégia e o posicionamento da própria IES e a sua articulação em rede de âmbito nacional e internacional, as perspetivas disciplinares e multidisciplinares, a programação especializada ou genérica, a normalização e a centralização no currículo mínimo, nos objetivos e conteúdos (Salgado, 2007). Na próxima secção vamos dissecar a implementação dos objetivos e dos conteúdos.

#### **4.3.1.3. Implementação curricular em Gestão Hoteleira**

Depois da etapa do planeamento, vem a da implementação que se organiza por sete fases, começando pelo desenho dos objetivos e das competências gerais, a definição e organização das UC, os conteúdos programáticos gerais das UC, as metodologias de ensino-aprendizagem, as formas de avaliação, as fontes de estudo, o perfil do corpo docente, as áreas científicas e as infraestruturas pedagógicas. Para além da referência ao modelo de Salgado, destaca-se, também, a experiência do investigador (Baxter & Jack, 2008; Miles & Huberman, 1994; Perry, 1998; Stake, 1995; Yin, 2003, 2014).

Nesta fase pretende-se implementar a estratégia pedagógica definida após a fase anterior. Tal como numa casa se começa por construir os alicerces que vai suportar toda a estrutura, na primeira etapa define-se os objetivos gerais e específicos a atingir, bem como os resultados de aprendizagem nos vários domínios, ou seja, as competências e os conhecimentos que se pretende que o estudante venha a obter no final da sua formação. Deste modo, a IES define o tipo de oferta, ou seja, o tipo de curso que pretende e que resulta da análise exaustiva, das conclusões retiradas da fase anterior e do posicionamento que pretende ter.

Na segunda, são definidas e organizadas as UC do curso e as AEF, a principal e as restantes. No fundo, são definidas as perspetivas disciplinares e/ou multidisciplinares, a programação genérica ou especializada

e a normalização ou o currículo mínimo. Em Portugal, de acordo com o Decreto-Lei nº 115/2013, de 7 de agosto, é necessário definir a(s) principal(ais) área(s) científica(s) predominante(s).

Na terceira, define-se a estrutura dos programas em função dos objetivos e das competências que se pretendem desenvolver. Para cada UC são definidos os seus objetivos e as competências que se esperam desenvolver nos estudantes que se vão refletir na estrutura e organização dos conteúdos gerais do programa. A sua definição mais específica deverá ficar para uma fase mais adiante onde o(s) docente(s) terá um papel relevante a desempenhar coordenado pela coordenação científica e pedagógica do curso e, em última instância pelo Conselho Científico da IES. Os conteúdos de cada UC devem ser organizados e articulados com as outras UC, assumindo a coordenação científica e pedagógica do curso um papel importante na sua coordenação.

Na quarta, são definidas as metodologias de ensino-aprendizagem a implementar em cada UC. Neste sentido, define-se o tipo de modelo educativo, mais teórico ou mais prático, as atividades a desenvolver, a forma de ensinar e de aprender dos estudantes, os ambientes educativos e as infraestruturas pedagógicas essenciais e qual a preparação e a experiência pedagógica dos docentes. As metodologias de ensino-aprendizagem devem estar articuladas com os objetivos e as competências que se pretende que os estudantes desenvolvam e que são concretizadas com os conteúdos do programa. Com o PB, a implementação dos ECTS, permite uma flexibilização da organizações curricular e de metodologias de ensino-aprendizagem mais ativas e participativas, baseadas nas competências de aprender a pensar, aprender a aprender e aprender a ensinar. As competências específicas devem ter em atenção a capacidade de intercomunicação, de integração em equipa, capacidade de liderança, inovação e de adaptação à mudança (MCES, 2015).

Ritchie (1988, citado em Salgado, 2007) refere que as pedagogias dependem da perspectiva da IES e que para cada nível propõe um conjunto de métodos pedagógicos, conforme se pode ver na Tabela 30. No âmbito das metodologias, os professores devem ter em conta o perfil, a experiência e o nível de conhecimentos dos estudantes. Outro aspeto importante é a organização de atividades extracurriculares, como seminários, conferências científicas, colóquios *workshops*, visitas de estudo, simulações através de jogos individuais e em grupo, trabalhos práticos individuais e em grupo aplicados em contextos reais e análise de estudos de caso reais, que permitem uma maior aproximação à realidade. No âmbito do ensino da Hotelaria, a existência de aulas práticas e de infraestruturas pedagógicas adequadas, tais como laboratórios de restaurante com cozinha, sala de restaurante e bar, sala de enologia, espaço de receção e de quartos ou a existência de um hotel-escola, são essenciais para a qualidade do ensino, bem como a utilização de diversos métodos que se tornam complementares na aprendizagem (Fúster, 1991; Blanco,

1995; Ritchie, 1988; Kavanaugh et al., 1995; Walsh, 1992, citados em Salgado, 2007). Um dos requisitos essenciais da acreditação e da avaliação dos cursos de licenciatura, segundo o Decreto-Lei nº115/2013, de 7 de agosto, é a existência de RH e materiais indispensáveis à garantia do nível e da qualidade da formação, designadamente espaços letivos, equipamentos, bibliotecas e laboratórios adequados (alínea c) do nº 1 do Artigo 57º).

**Tabela 30 - Métodos pedagógicos de ensino em Turismo e Hotelaria**

<b>Método</b>	<b>Operacional</b>	<b>Gestão</b>	<b>Gestão Estratégica</b>	<b>Liderança</b>
Leitura	x	x	x	x
Aula	x	x	x	
Estudo de Caso		x	x	
Projeto individual	x	x	x	
Projeto de grupo	x	x	x	
Papel principal			x	x
Jogos de computador	x	x	x	
Formação no trabalho	x	x		
Desempenho de papéis		x	x	x
Construção de equipas			x	x
Análise de cenários			x	
Técnicas de grupo nominal		x	x	
Simulação	x	x	x	
Workshops	x			
Competições de equipa	x	x		
Seminários		x	x	x
Conferência			x	x
Brainstorming			x	x
Trabalho de laboratório	x	x		
Ensino assistido por computador	x	x		
Ensino por áudio visual	x	x		
Ensino à distância	x	x	x	
Correspondência/estudo individual	x	x		
Retiro (auto reflexão)			x	x

**Fonte:** Ritchie (1988, 41, citado em Salgado, 2007)

A quinta fase refere-se às formas de avaliação que se refletem de forma articulada e organizada em cada UC e que é influenciada pelas etapas anteriores. A sexta diz respeito à definição das fontes de estudo (bibliografia), que vão orientar a aprendizagem dos estudantes. A sétima relaciona-se com a determinação do perfil do docente de uma LGH, que é fundamental, para atingir os resultados de aprendizagem. Em Portugal, atualmente a legislação (Decreto-Lei nº115/2013, de 7 de agosto de 2013, 2013) impõe que o “corpo docente total que assegure a lecionação do ciclo de estudos seja próprio, academicamente

qualificado e especializado na área ou áreas de formação fundamentais do ciclo” (alínea a) do número 5 do Artigo 6º). O corpo docente é próprio quando é constituído no mínimo por “60% de docentes em regime de tempo integral” (alínea a) do número 6 do Artigo 6º) e “academicamente qualificado quando o corpo docente total é constituído por um mínimo de 15% de docentes com o grau de doutor” (alínea b) do número 6 do Artigo 6º). É especializado quando “no mínimo 50% do corpo docente total é constituído por especialistas de reconhecida experiência e competência profissional na área ou áreas de formação fundamentais do ciclo de estudos ou por doutores especializados” (da alínea c) do número 6 do Artigo 6º) e “no mínimo 30% do corpo docente total é constituído por doutores especializados na área(s) fundamental (ais) do ciclo de estudo” (número ii) da alínea c) do número 3 do Artigo 6º). O responsável (coordenador) de curso de licenciatura deve ter o grau de doutor e/ou título de especialista com reconhecida experiência e competência profissional na área de formação fundamental do ciclo de estudos e estar na IES em regime de tempo integral (alínea c) do número 5 do Artigo 6º).

No fundo, o perfil dos docentes resulta das suas habilitações e/ou da sua experiência profissional, mas também da sua relação com as empresas hoteleiras e de se adaptar às suas necessidades e do sistema turístico. A existência de docentes com experiência profissional e ligação às empresas hoteleiras nos CSGH, permite dar exemplos concretos aos estudantes, ensinar o que passa na atualidade e, ao mesmo tempo, ajustar-se às necessidades das empresas hoteleiras. Salgado refere alguns autores (Avillez, 1999; Castañeda, 1995, citados em 2007) que sustentam esta importância. No entanto, tratando-se de ensinar, é necessário ter presente, para além da sua formação académica e experiência profissional, as suas competências pedagógicas, capacidade de orientar os estudantes no seu estudo e de estimular e acompanhar a investigação científica, nos trabalhos desenvolvidos pelos estudantes. Este é um dos aspetos que a UNWTO (1995) refere que depende do grau de investigação desenvolvida pelo professor. Após a passagem pelas fases referidas, passa-se para a etapa seguinte que é a avaliações curriculares.

#### **4.3.1.4. Avaliação curricular em Gestão Hoteleira**

Esta etapa de avaliação curricular pretende ser um instrumento de reflexão sobre a justificação, o planeamento e a implementação e seus resultados. Pretende reavaliar os objetivos e os padrões de qualidade educativos para fazer os reajustes necessários ao currículo, torna-lo mais competitivo e adaptado às necessidades das empresas hoteleiras, neste caso particular dos GH. Posteriormente, a avaliação periódica é essencial para garantir a melhoria e a qualidade do currículo e do ensino.

Tendo em conta as características do serviço hoteleiro é necessário que o currículo das LGH permita formar adequadamente os futuros gestores hoteleiros. Contudo, a qualidade do serviço hoteleiro não depende só de um profissional, mas sim dos vários intervenientes que estão envolvidos na sua produção (secção

2.3.2.). Pode começar no departamento comercial que prepara e lança uma campanha publicitária que cria expectativas ao hóspede, ao colaborador que aceita a reserva, ao da receção que faz o check-in, ao pessoal dos andares que deixou o quarto limpo e arrumado, ao da manutenção, ao empregado de mesa do restaurante, ao cozinheiro que prepara o pequeno-almoço e as restantes refeições, ao do bar, ao do SPA e de outros serviços. Basta que um deles cometa um erro para que as expectativas saiam defraudadas. Estes aspetos referem-se apenas ao serviço prestado pelo empreendimento turístico, pois poderão existir outros fatores, tais como a sinalização deficiente, a viagem que correu menos bem, enfim, outros aspetos que não são controláveis pelos colaboradores da UH e que podem contribuir de forma negativa para as expectativas dos hóspedes. É neste sentido que a qualidade do currículo é fundamental para formar com critérios de qualidade de serviço, que a UNWTO (1995) identifica várias categorias que se aplicam ao serviço hoteleiro, tais como: fiabilidade; responsabilidade; competência; acessibilidade; cortesia; comunicação; credibilidade; segurança; harmonia; e aparência.

Os GH, principalmente os de média e grande dimensão, têm padrões de serviço de qualidade e procuram formar os seus colaboradores de forma a garantirem os seus critérios de qualidade para corresponder às expectativas dos seus hóspedes. A formação contínua e a valorização dos RH são fundamentais para fomentar e dar continuidade à qualidade de serviço hoteleiro.

Os processos de avaliação e de acreditação dos cursos contribuem para que esta fase de avaliação curricular seja exigente. Na fase do planeamento curricular já referimos o sistema TedQual da OMT. Em Portugal, com a implementação do PB, são requisitos gerais para a acreditação de um curso superior, neste caso particular de uma LGH, “um projeto educativo, científico e cultural próprio, adequado aos objetivos fixados; um corpo docente total próprio, academicamente qualificado e especializado; e RH e materiais indispensáveis para garantir o nível e a qualidade da formação, designadamente espaços letivos, equipamentos, bibliotecas e laboratórios adequados” (número 1 do Artigo 57º).

No âmbito da avaliação da A3ES, os cursos em funcionamento devem fazer um relatório de autoavaliação, através de uma equipa diversificada, que avalia os seguintes itens (A3ES, 2012):

- i. Caracteriza o ciclo de estudos onde faz referência à área principal e secundárias, de acordo com a CNAEF;
- ii. Analisa a estrutura curricular, o plano de estudos e o perfil do responsável pelo ciclo de estudos;
- iii. Os estágios e os seus mecanismos de qualidade;
- iv. Os objetivos gerais do ciclo de estudo;
- v. A organização interna e os mecanismos de garantia da qualidade;

- vi. Os recursos materiais, onde se tem presente as infraestruturas pedagógicas adequadas ao ciclo de estudos e a rede de parcerias nacionais e internacionais;
- vii. Verifica os requisitos legais e as qualificações do corpo docente e o número adequado de pessoal não docente que presta apoio ao ciclo de estudos;
- viii. Caracteriza os estudantes e o ambiente de ensino-aprendizagem, onde se destacam o apoio pedagógico aos estudantes, o aconselhamento sobre emprego e a mobilidade;
- ix. Analisa os processos ao nível dos objetivos de aprendizagem, estrutura curricular e plano de estudos, a organização das UC e as metodologias de ensino-aprendizagem;
- x. Os resultados académicos, as atividades científicas, tecnológicas e artísticas.

É um relatório extenso que envolve vários intervenientes e permite uma avaliação em várias dimensões que são importantes para garantir a qualidade do currículo do ciclo de estudos. Como é a primeira vez que está a ser implementado, em Portugal, certamente será objeto de avaliação e de implementação de ações de melhoria para o futuro. No entanto, um dos aspetos essenciais deste estudo será conhecer a forma como decorrem as avaliações das LGHP.

Verificámos que esta última etapa é muito importante para garantir a qualidade do ensino e do currículo, sendo também sustentada por vários autores citados em Salgado (Goeldner, 1990; Richards, 1995; Jenkins, 1997; Gee, 1997; Brotherton et al., 1994, citados em Salgado, 2007; Salgado et al., 2013). De seguida vamos analisar modelos e abordagens curriculares em cursos de Gestão Hoteleira.

#### **4.3.2. Modelos e abordagens curriculares de cursos superiores em Gestão Hoteleira**

Na secção anterior analisámos as etapas do modelo de desenvolvimento curricular. Agora discutimos sobre o modelo do espaço curricular e algumas abordagens curriculares dos currículos em CSGH. O desenvolvimento do currículo é importante para equacionar o posicionamento do plano de estudos e o nível de conhecimentos e competências a adquirir e desenvolver pelo estudante. Neste sentido, partimos do modelo de Tribe (2002) de espaço curricular, descrevemos a evolução que Dredge et al., (2012c, 2012b; Dredge, Airey, & Gross, 2014) promoveram e, no seguimento, apresentamos a nossa perspetiva de adaptação do modelo, trocando o eixo das 'capacidades' por 'competências'. Posteriormente, apresentamos vários exemplos de abordagens curriculares de cursos de Gestão Hoteleira, para refletir sobre a forma de estrutura e organização do plano de estudos e as competências pretendidas. Enquanto a secção 3.4.2.1 discute sobre as competências de Gestão Hoteleira na perspetiva da indústria hoteleira, esta apresenta e analisa os modelos ou abordagens curriculares dos cursos de Gestão Hoteleira na perspetiva do ensino (professores, estudantes e outros). Por isso, as duas secções são complementares entre si e podem ajudar a compreender uma visão mais alargada das possíveis abordagens curriculares.

#### 4.3.2.1. O Espaço Curricular em cursos superiores de Gestão Hoteleira

Desenhar e construir um currículo não é um processo fácil, devido a várias ordens de razão (Connolly & McGring, 2006). O desenvolvimento do currículo, apesar de ser um processo intensivo, facilita a aprendizagem (Scotland, 2006). No entanto, tem diferentes significados para os educadores (professores e IES), os estudantes e as empresas hoteleiras. Para os professores é o conhecimento que um estudante deve saber e adquirir; para um estudante é o que ele precisa saber para fazer uma UC; para as empresas hoteleiras é definido como as competências que um diplomado precisa possuir para ter um bom desempenho num determinado cargo e função. Por isso, os currículos são socialmente construídos, têm vários conceitos e perspectivas, são dinâmicos e devem ser uma matéria de debate e de melhoria contínua.

Enquanto na secção anterior citámos um conceito geral de currículo de Ribeiro e Ribeiro (1990), nesta apresentamos um conceito de currículo na mesma linha, mas um pouco mais focado que, de acordo com Scotland (2006), consiste numa sequência de programas de UC de Turismo e de Hotelaria. Dredge et al., (2012b) adotam a definição de Botterill e Tribe (2000), mas acrescenta que é um pacote de experiências educacionais de um curso superior, que é constituído por um determinado número de módulos e/ou UC, sendo o *minimum core curriculum* obrigatório.

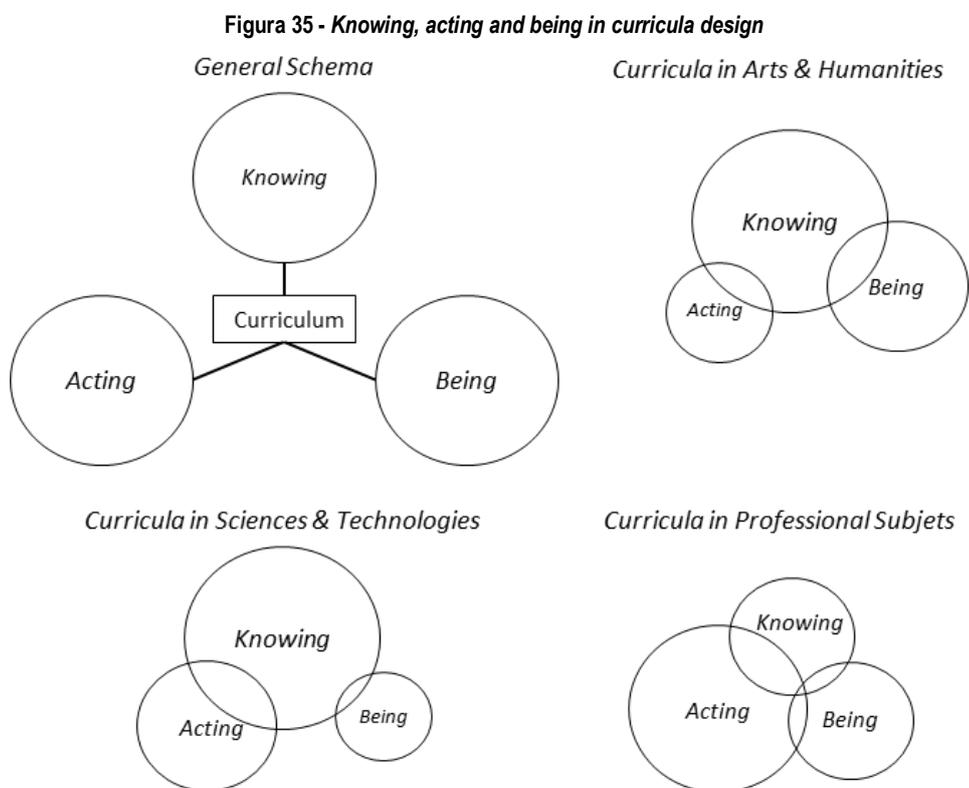
Tribe (Airey & Tribe, 2006; Botterill & Tribe, 2000; 2002), um dos autores que, nos finais do século XX e início do atual, se tem dedicado ao estudo sobre o desenvolvimento dos currículos em cursos de Turismo e de Hotelaria, vai um pouco mais além sobre o conceito de currículo e apresenta o conceito de espaço curricular (*curriculum space*), que é um conjunto de experiências educacionais que devem ser ensinadas, incluindo os possíveis conteúdos de um curso, as abordagens de ensino e as experiências de aprendizagem. A distinção entre currículo e espaço curricular está entre o que é e o que deveria ser ensinado e na escolha da estrutura curricular (Dredge et al., 2012b). Segundo Tribe (2002), os diferentes caminhos que os estudantes tomam através do espaço curricular resulta das escolhas e das opções realizadas pelos responsáveis do desenvolvimento dos currículos e por todos os envolvidos na sua construção e desenho.

Scotland (2006) refere que o modelo de Tyler descreve o desenvolvimento do currículo como um processo que identifica os objetivos educacionais, as atividades que acompanham os objetivos, como é que organizamos as atividades e como é que sabemos se devemos acompanhar essas atividades. Mas, apesar de existirem vários conceitos e perspectivas sobre os currículos, explora-se sempre as dimensões (Dredge et al., 2012b) do que é que se aprende/ensina (temas/assuntos/tópicos; os métodos; os modelos e os quadros teóricos); como é que se aprende/ensina (modos de ensino; instrução e interação); porquê é que se

aprende/ensina (valores; racional e significado); quando é que se aprende/ensina (a estrutura e a sequência do processo de aprendizagem); onde é que se aprende/ensina (a sala de aula; o estúdio; aprendizagem integrada no local de trabalho; online).

Estas dimensões e os modelos associados orientam o desenvolvimento dos currícula ao nível das opções a seguir, e têm importantes implicações na aprendizagem mas são influenciados pelos valores, posicionamento ético e interesses das IES (tais como a cultura institucional; a cultura departamental; a cultura disciplinar; a liderança; o nível de conhecimento e de orientações educacionais), professores, *stakeholders* e os estudantes (Scotland, 2006). Aliás, Dregde et al., (2012b, p. 16) referem que “tradicionalmente as guerras tribais na academia, as políticas e preferências pessoais tendem a dominar o desenvolvimento dos currícula. (...) bem como os valores institucionais e as ideias de gestão neoliberais (...) tendem a focar-se na redução dos custos, aumentar o rácio estudante/professor e a criar standards de procedimentos (...) deixando de lado o desenvolvimento dos currícula”.

Durante o desenvolvimento dos currícula, segundo Barnett e Coate (citados em Dredge et al., 2012c; Martinez & Rodger, 2011) é necessário existir um equilíbrio entre os níveis de conhecimento (*knowledge*), ação (*acting*) e competências comportamentais e de atitude (*being*), como se pode ver na Figura 35.



Fonte: Barnett and Coate (2005, citados em Dredge et al., 2012c, 2012b; Martinez & Rodger, 2011)

Os cursos de Turismo e de Hotelaria, como têm uma origem vocacional e profissional, podemos identificá-los no âmbito dos currícula de áreas profissionais (*Curricula in professional subjects*). Do ponto de vista de abordagem, nos cursos com um foco mais liberal predomina o conhecimento, enquanto nos vocacionais (mais práticos) predomina a ação. No entanto, é necessário ter-se presente tratar-se de um processo dinâmico num currículo que é finito, onde, por vezes, os limites entre os vários domínios são difíceis de identificar. Desta forma, pensamos ser necessário mais inovação e criatividade no desenvolvimento dos currícula no sentido de o tornar diferenciador e competitivo. No sentido de ajudar a orientar o desenvolvimento dos currícula de cursos de Turismo e Hotelaria, Barnett e Coate (citado em Dredge et al., 2012c, 2012b; Martinez & Rodger, 2011) indicam um conjunto de princípios a seguir:

**i. Desenho dos currícula.**

- a. Assegurar que é orientado por uma visão e princípios de um programa coerente ao nível do processo de aprendizagem e do envolvimento dos estudantes.
- b. A equipa ou a pessoa que está a liderar o processo de desenvolvimento curricular deve ter conhecimento sobre:
  - UC e os conteúdos mais adequados ao nível de ensino superior, de investigação e de conhecimento contemporâneo;
  - Contexto dos programas (tendências nacionais e internacionais e do ensino superior);
  - Planos estratégicos, políticas, prioridades e processos de qualidade das IES;
  - Planos e as prioridades estratégicas das IES;
  - Processos de acreditação nacionais e internacionais;
  - Formas de recrutamento, inscrição de estudantes e/ou trabalhadores e opções de estudo.

**ii. Foco na aprendizagem.**

- a. A aprendizagem do estudante deve estar no centro dos currícula;
- b. Os responsáveis pelo desenvolvimento do currículo devem ter conhecimento sobre:
  - Os estudantes, os seus recursos e necessidades (dados demográficos; expectativas e aspirações; experiência dos estudantes; necessidades de suportes de aprendizagem; suporte institucional ao nível da biblioteca, tecnologias de informação e dos serviços aos estudantes, entre outros);
  - Necessidades especiais no 1º ano, de transição entre o ensino secundário e o superior.

**iii. Consulta e colaboração.**

- a. De todo o staff envolvido no desenvolvimento e revisão dos conteúdos dos programas das UC.
- b. Incluir académicos, funcionários da IES, estudantes e pessoal técnico.
- c. Envolver a indústria hoteleira, as associações profissionais e os comités consultivos.

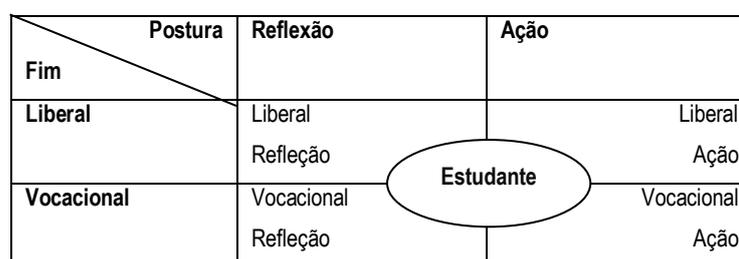
**iv. Alinhamento dos resultados de aprendizagem.**

- a. Mapear e articular o conteúdo dos programas e os resultados de aprendizagem de todas as UC;

- b. Articular os resultados de avaliação, recursos e as atividades de aprendizagem, o ambiente de aprendizagem incluindo as relações entre funcionários e os estudantes e entre os estudantes;
- c. Considerar a integração vertical e horizontal das competências profissionais nos currícula.
- v. **Explícitado:** os programas das UC devem ser explícitos e relevantes.
- vi. **Responsabilidade.**
  - a. Os responsáveis pelo desenvolvimento do currículo devem ter em atenção os requisitos e os relatórios das IES e do governo.
  - b. Mapear o perfil de competências, o tipo, a forma e a calendarização da avaliação.
- vii. **Criatividade:** ser criativo e inovador no desenvolvimento dos currícula.

Tribe (2002), com base na *Schon's reflective practitioner*, desenvolveu no âmbito dos cursos de Turismo e de Hotelaria a 'The Philosophic Practitioner Education' (PPE), que conceptualiza o espaço curricular em duas dimensões: fins (*ends*) e postura (*stance*). Os fins estão relacionados com o foco dos currícula, numa posição vertical onde existem por um lado, cursos com um fim mais vocacional, ou seja, são cursos específicos da área de Gestão Hoteleira e, por outro lado, os cursos com um fim mais liberal (teórico), ou seja, com uma orientação mais genérica acerca do Turismo e da Hotelaria. A segunda dimensão (*stance*) está relacionada com o envolvimento dos fins, numa posição horizontal, onde por um lado, existem cursos com uma postura mais teórica, de maior reflexão (*reflection*) e, por outro lado, cursos com uma postura mais de ação/prática (*action*). Deste modo, podemos encontrar cursos com um fim mais vocacional e com uma postura de reflexão ou ação, ou então um curso com um fim mais liberal e uma postura de reflexão ou de ação. O estudante deve adquirir conhecimentos e competências nos quatro domínios, que são representados de forma separada no diagrama e que na prática devem ser integrados no modelo dos currícula (Airey & Tribe, 2006; Dredge et al., 2012c, 2012b; Tribe, 2002), como se pode ver na Figura 36.

Figura 36 - *The Philosophic Practitioner Education*



Fonte: Tribe (2002)

Neste contexto, um estudante quando escolhe uma LGH, escolhe um caminho do espaço curricular que depende do desenho do currículo, dos conteúdos dos programas das UC, das metodologias de ensino-aprendizagem adotadas pelo professor de cada UC, tendo em conta a sua formação pedagógica, académica e profissional e das suas preferências. O PPE procura ir ao encontro das necessidades das

empresas hoteleiras e promover a empregabilidade dos seus diplomados (Dredge et al., 2012c, 2012b). Um curso mais liberal tem um currículo que desenvolve um conhecimento mais geral, complexo, capacidade de pensar de forma independente e habilidades intelectuais e práticas que podem ser transferíveis. Permite ao estudante desenvolver a capacidade de confrontar os problemas, refletir sobre os mesmos, desenvolver o pensamento crítico e contribuir melhor para a sociedade. Este tipo de currículo, tem como objetivo central desenvolver a capacidade de reflexão crítica, de pensamento, razão, busca de conhecimento e de compreensão. Por outro lado, um curso com um fim vocacional desenvolve uma formação mais orientada para uma área específica e visa competências mais práticas. Por exemplo, a formação profissional é uma mescla entre a liberal e a vocacional, que se enquadra numa formação especializada. Tem tido mais atenção nas áreas da bioética, educação, medicina, política, planeamento e também nos cursos da área do Turismo e da Hotelaria (Dredge et al., 2012c).

Connolly e McGring (2006) referem que a educação na Hotelaria falha ao opor os cursos vocacionais versus liberais. Os cursos com orientação liberal permite aos estudantes escolherem o seu currículo, mas que nem sempre sabem e conhecem o que é que as empresas hoteleiras precisam. Esta situação pode diminuir a capacidade de empregabilidade destes estudantes, porque as empresas hoteleiras preferem contratar estudantes com mais competências comportamentais e de atitude e técnicas. No desenvolvimento de um currículo robusto poderá ter-se como prioridade as necessidades das empresas hoteleiras, com estágios, aulas/treino prático e estudos de caso baseados no mundo real da hotelaria. Contudo, é importante existir um equilíbrio entre as competências analíticas e as práticas.

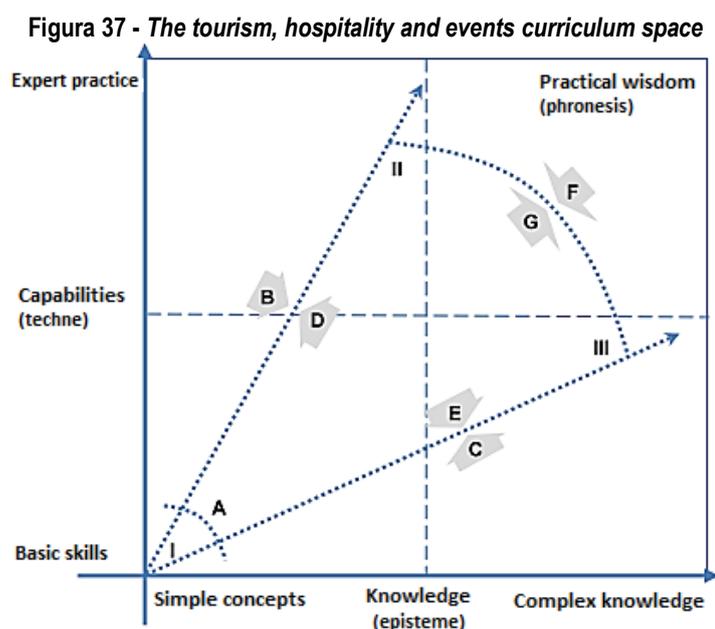
O PPE de Tribe (2002) foi criado num determinado contexto, mas os principais princípios continuam atuais. Contudo, Dredge et al., (2012c, 2012b, 2014) contrapõem dizendo que:

- i. Enquanto a base conceptual do modelo de PPE de *Tribe* se baseia em toda a experiência educacional, atualmente a discussão centra-se nos conhecimentos e nas competências que os currículos permitem desenvolver. Deste modo, o foco está mais direcionado para metodologias de ensino-aprendizagem mais ativas, especialmente na experiência que o estudante adquire durante a sua formação, de preferência num ambiente onde possa aplicar os conhecimentos e desenvolver as suas competências, num ambiente real de trabalho, conjugando a teoria com a prática;
- ii. Apesar do quadro conceptual de Tribe apresentar a alternativa reflexão ou ação, podem existir cursos com uma capacidade elevada de reflexão e de ação, localizando-se no centro do círculo do PPE. No entanto, a capacidade de autorreflexão e de ação é um processo dinâmico e contínuo que se desenvolve ao longo da vida do estudante e, principalmente, durante a vida profissional;
- iii. Apesar do quadro conceptual oferecer uma boa posição para um bom PPE em Turismo e Hotelaria (centro do círculo), é necessário determinar o que deve fazer parte do currículo. Esta discussão normalmente é dominada pelos académicos, mas é necessário ter em atenção os diferentes pontos

de vista (conhecimento e experiência) dos vários stakeholders que atribuem diferentes significados ao conhecimento teórico e prático. Deste ponto de vista, o círculo do PPE é concebido por vários círculos definidos pelos seus diversos interesses e valores;

- iv. Os processos dinâmicos de aprendizagem e de desenvolvimento não estão adequadamente representados no quadro conceptual do PPE, porque a aprendizagem humana passa por vários estágios. Este tipo de aprendizagem requer uma reflexão crítica que decorre ao longo da vida profissional. Deste modo, o PPE é estático e não incorpora uma natureza dinâmica do conhecimento e do desenvolvimento de competências ao longo de uma vida profissional e pessoal.

Nos últimos anos, segundo Dredge et al., (2012c, 2014), registaram-se várias alterações no ensino superior, nas empresas hoteleiras e, principalmente, ao nível das políticas económicas de governos neoliberais. Num cenário de globalização e de forte competitividade das empresas hoteleiras, a tendência da desregulação do sistema de emprego, a forte sazonalidade da atividade turística em muitos destinos, entre outras tendências, levam as empresas hoteleiras a precisarem de diplomados aptos a entrarem rapidamente no sistema de emprego, com conhecimentos e competências adequadas às suas necessidades. Apesar de tudo, nesta conjuntura, a atividade turística tem vindo a crescer e prevê-se que continue (UNWTO, 2014). Por isso, neste contexto, de grande pressão, interna e externa, sobre o espaço curricular, leva Dredge et al., (2012c, 2012a, 2012b, 2014) a proporem uma nova abordagem conceptual mais diferenciada, dinâmica e adaptada à realidade, a partir do quadro conceptual do PPE de Tribe, conforme se pode ver na Figura 37.



Fonte: Dredge et al., (Dredge et al., 2012a, 2012b, 2012c, 2014)

O espaço curricular procura criar um equilíbrio entre a linha do conhecimento (do simples ao complexo) e das capacidades (da básica ao especialista). É delimitado pelos pontos I, II e III. O tamanho, a forma, a localização e os limites do espaço refletem as forças de influência, a história e a ambição futura da IES, dos curricula e do estudante. No entanto, há sete pontos no gráfico que é necessário explicar para se perceber melhor (Dredge et al., 2012c, 2012a, 2012b, 2014):

- A.** É o ponto de base de entrada e de partida do estudante no curso, que pode ser localizado em qualquer parte deste espaço. Quanto mais perto estiver da origem, menos capacidades e conhecimentos tem, ou seja, menos preparado está. A trajetória entre A e o ponto II ou III indica o nível de ambição da IES, do currículo e do estudante. Quanto maior for a trajetória, maior será a ambição da IES, do estudante e do currículo. Quanto menor for a trajetória, menor será a ambição da IES, do estudante e do currículo.
- B.** É a pressão externa que força o currículo a deslocar-se das capacidades para o conhecimento, sendo mais teórico/refletivo.
- C.** É a pressão externa que força o currículo a deslocar-se do conhecimento para as capacidades, sendo mais prático. Esta pressão poderá ser feita pelas empresas hoteleiras, dizendo que precisam de diplomados aptos a trabalhar, com alguma experiência prática (profissional).
- D.** Pressão interna para ter mais foco nas capacidades. A IES pretende que os seus estudantes tenham grande desenvolvimento de capacidades, num ensino mais prático, preparando os estudantes para estarem aptos para ingressar nas empresas.
- E.** Pressão interna para ter mais foco no conhecimento. Esta situação verifica-se quando a IES dá maior ênfase à investigação e à aquisição de conhecimento. Este facto pode derivar da pressão que os professores possam ter, por questões de avaliação, para desenvolver mais investigação e/ou por orientação/estratégia da gestão da IES.
- F.** Pressão para reduzir o uso de metodologias de ensino-aprendizagem e de tecnologias inovadoras, que envolvam custos elevados. Esta pressão pode resultar da diminuição do financiamento das IES, por exemplo, do Estado e/ou pela opção dos professores usarem metodologias de ensino-aprendizagem menos inovadoras e mais expositivas.
- G.** Pressão para usar metodologias de ensino-aprendizagem e de tecnologias inovadoras, mesmo que tenham custos elevados. Esta situação pode acontecer quando a IES pretende que se utilize metodologias de ensino-aprendizagem e tecnologias inovadoras para melhorar sem grandes custos adicionais os curricula e a qualidade do ensino.

Desta explicação podemos verificar que as pressões B, C e F encolhem ou asfixiam o espaço curricular, enquanto as pressões D, E e G pretendem expandir e melhorá-lo. Se houver uma pressão coordenada (por exemplo entre C e D) pode haver uma movimentação do currículo sem haver uma expansão. As pressões

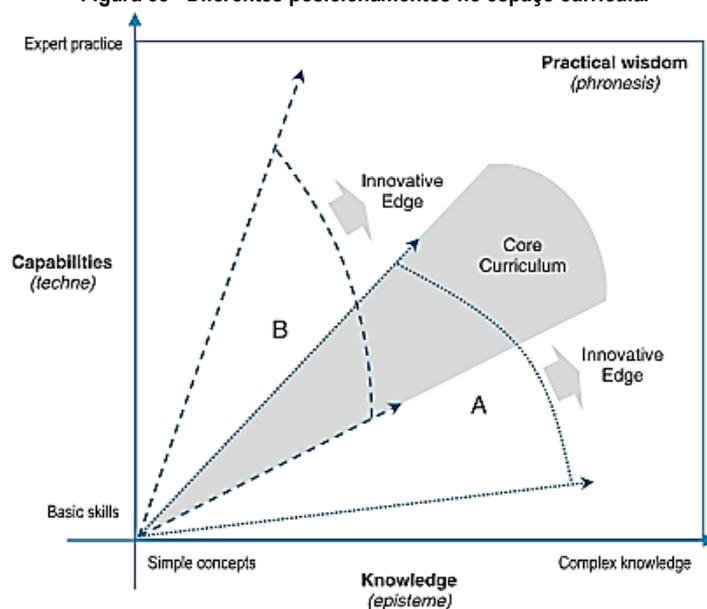
B e C são exteriores à IES e poderão advir das empresas hoteleiras que financiam projetos e/ou do Governo, com o objetivo de reduzir ou controlar os custos, enquanto as pressões D e E vêm do interior da IES com o objetivo de expandir o currículo. No fundo, será desejável um equilíbrio entre as pressões das IES, governo, empresas hoteleiras e das associações profissionais e empresariais.

Esta nova conceptualização tem como base o PPE de Tribe, demonstra que os eixos foram definidos para que o conhecimento e as capacidades possam ser desenvolvidos ao longo do percurso educativo através do espaço curricular; o eixo das capacidades (y) afasta a ideia de que a postura de reflexão – ação de Tribe tenha que ser retirada, porque depende do caminho educativo do estudante, podendo desenvolver ambas as áreas; o uso do eixo do conhecimento (x) reflete a ideia de que a educação vocacional ou liberal não são alternativas, mas podem coexistir. O conhecimento é acumulado ao longo do percurso educativo desde o início, ou seja, desde os simples conceitos, pela prática do conhecimento e pela sua aplicação interdisciplinar emerge um conhecimento prático (*phronesis*); o desenvolvimento do conhecimento e das capacidades é um processo dinâmico.

O espaço curricular não se esgota no percurso educativo, mas continua ao longo da sua vida profissional através da aplicação do conhecimento e do desenvolvimento das suas capacidades, que tendem para um conhecimento mais prático. A Figura 38 demonstra que o espaço curricular que as IES (os cursos) podem adotar é influenciado pelos programas das UC, metodologias de ensino-aprendizagem, formação e experiência dos professores, interesses internos das IES, pelos valores dos estudantes e pelas pressões externas, principalmente das empresas hoteleiras e do governo.

No espaço A, por exemplo, pode estar uma IES com um sistema de ensino e aprendizagem mais direcionada para um conhecimento na área das ciências sociais e humanidades, enquanto no B uma IES mais focalizada em desenvolver as capacidades e deixar o conhecimento na área das ciências sociais e humanidades como uma extensão que suporta as capacidades dos estudantes. No fundo, A e B representam programas de UC e metodologias diferentes. Como não existe uma posição ideal, ao contrário do círculo do PPE de Tribe, permite que a IES posicione o curso no espaço curricular. O espaço de *Innovative Edge* em A e B representam uma aspiração da IES para atingirem níveis elevados de conhecimento e de capacidades, passando a níveis de especialista (Dredge et al., 2012c, 2012b).

Figura 38 - Diferentes posicionamentos no espaço curricular

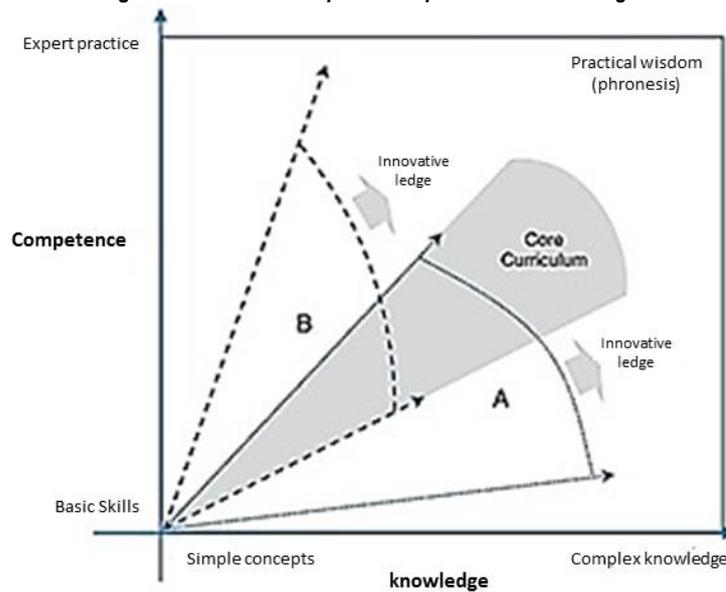


Fonte: Dredge et al., (2012c, 2012a, 2012b, 2014)

Outras leituras que se podem fazer: a existência de um *minimum core curriculum* nos cursos de Turismo e Hotelaria, apesar de ser um processo dinâmico, de contínua mudança e aperfeiçoamento, garante às empresas do turismo e da hotelaria que uma parte da formação tem as mesmas bases de conhecimento e de capacidades; uma ferramenta que orienta os responsáveis pelo desenvolvimento curricular do curso a definir o posicionamento dos programas no espaço curricular, através do mapeamento de todos os programas das UC do curso; a possibilidade de ser usado como uma ferramenta de apoio para decidir o posicionamento da IES, o perfil dos seus professores ao nível do conhecimento e das capacidades, uma ferramenta útil na contratação de professores e planejar de acordo com os gaps verificados; é um instrumento que demonstra aos estudantes os conhecimentos a adquirir, as competências a desenvolver, o percurso e as escolhas educativas que vão e podem fazer durante o curso e ao longo da sua vida profissional (Dredge et al., 2012c, 2012a, 2012b, 2014).

Considerando a evolução que Dredge et al.,(2012c, 2012a, 2012b, 2014) fizeram do PPE de Tribe e tendo em conta que i) o desenvolvimento do conhecimento e das competências dos estudantes com vista à sua empregabilidade é um dos principais objetivos do PB (secção 4.2.1.);ii) as empresas hoteleiras (neste caso particular os GH) precisam de estudantes e diplomados com conhecimentos e competências de acordo com as suas necessidades (secção 3.4.2.1.); iii) as capacidades fazem parte do conceito de competência (secção 3.4.2.), sugerimos substituir o termo 'capacidades' por 'competências', mantendo o restante do modelo conceptual, conforme a Figura 39. Na secção seguinte iremos analisar diferentes abordagens curriculares em cursos de Gestão Hoteleira.

Figura 39 - Curriculum space: competence vs Knowledge



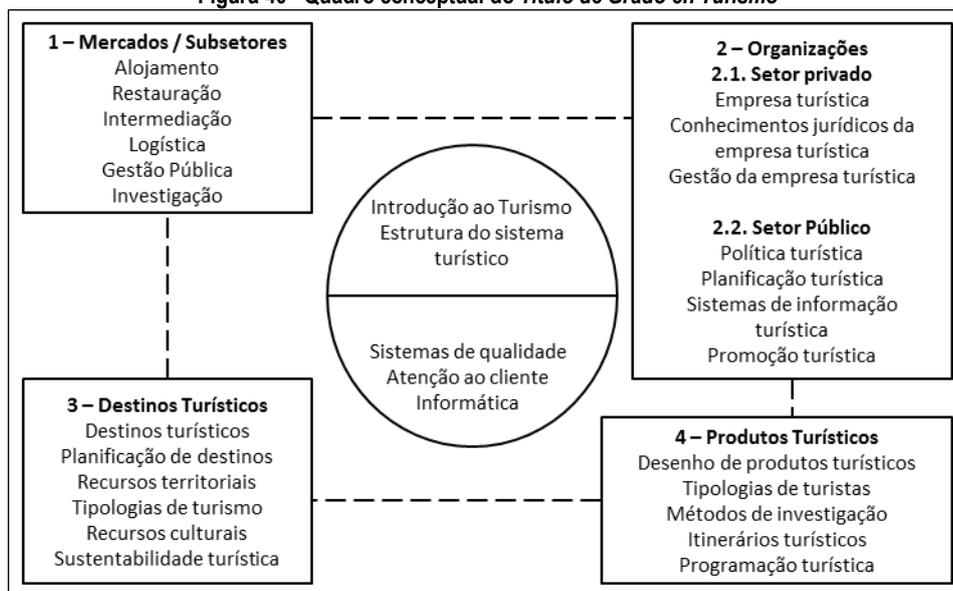
Fonte: Adaptado de Dredge et al., (2012c, 2012a, 2012b, 2014)

#### 4.3.2.2. Abordagens curriculares em cursos superiores de Gestão Hoteleira

Após termos analisado o modelo do espaço curricular vamos, nesta secção, apresentar diferentes abordagens/modelos curriculares em cursos de Gestão Hoteleira, aplicadas em vários países e, ainda, conhecer a perspetiva de alguns autores sobre o tema.

Em Espanha, a 'Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad Y Acreditación' (ANECA) desenvolveu o 'Libro Blanco – Título de Grado en Turismo', que resultou de um trabalho extenso e alargado, levado a cabo por uma rede de universidades espanholas, identificou modelos com estruturas rígidas (Espanha, Portugal, Grécia e Itália), adaptáveis (Suíça e Bélgica); e flexíveis (países anglo-saxónicos). O livro indica oito blocos de matérias organizados por competências (transversais e específicas), classificados por níveis de importância de conhecimento (primordial; básico; e opcional) para o desenho curricular de acordo com os princípios de Bolonha: Línguas estrangeiras aplicadas ao turismo (19%); Recursos e produtos turísticos (14,24%); Fundamentos e dimensões do Turismo (14,09%); Destinos turísticos (12,97%); Direção e gestão de empresas de serviços turísticos (12,87%); Gestão de alojamento e de restauração (10,4%); Distribuição turística e transportes (8,92%); Estágio (7,5%). Como o turismo é uma atividade multidisciplinar, transdisciplinar e pluridisciplinar é necessário ter em atenção à diversidade de perfis, neste caso particular a Hotelaria. Este modelo é genérico e apenas indica a percentagem dos oito blocos de competências que um 'Título de Grado en Turismo' (licenciatura) deve ter. A metodologia seguida consistiu em identificar os quatro principais eixos agrupados por competências conforme se pode ver na Figura 40.

Figura 40 - Quadro conceptual do *Título de Grado en Turismo*



Fonte: ANECA (2004, p. 188)

No Reino Unido, a 'Quality Assurance Agency for Higher Education' (QAA, 2008), no âmbito dos cursos de 'Hospitality' (Hotelaria) refere que os planos de estudos devem ter UC de âmbito científico, técnico e de gestão e envolver componentes de reflexão da natureza da hospitalidade (Hotelaria) como uma área académica e de estudos aplicados; gestão de operações técnicas, tais como alimentos e bebidas e alojamento; UC de gestão no contexto da hospitalidade/Hotelaria; indústria da hospitalidade num ambiente global; hóspede e o serviço hoteleiro; e a possibilidade de ter uma experiência profissional na indústria hoteleira durante um período de tempo supervisionado (estágio).

Ao nível das UC sugere que devem ser incluídas produção de alimentos e bebidas, serviço de restaurante e de bar; gestão da manutenção; *design* e planeamento; segurança e higiene alimentar; gestão da qualidade; ciências da alimentação e microbiologia; gestão de operações; eventos; gestão de RH; legislação; marketing de serviços; comportamento do consumidor; gestão financeira; comportamento organizacional; gestão estratégica; gestão de pequenos negócios; empreendedorismo; informação tecnológica; pensamento crítico e metodologias de investigação e ainda poderá existir uma especialização em línguas, gestão de licenças de retalho, turismo; gestão do lazer e em artes culinárias.

Nos EUA, Ricci (2008) refere que a grande diversidade dos currícula dos cursos de Gestão Hoteleira e os diferentes estilos/modelos de ensino e os seus programas formam diplomados com diferentes competências, porque os currícula não são estandardizados. Apesar destes cursos estarem direcionados para diversas atividades hoteleiras, tais como a produção e o serviço de alimentos e bebidas em hotéis, restaurantes e aviões, em UH, parques temáticos, gestão de eventos e *clubs*, os seus currícula deveriam

ser mais específicos e direcionados para uma dessas atividades, em detrimento de serem genéricos. Neste sentido, considera que no desenvolvimento curricular dos cursos devem participar os profissionais hoteleiros, os professores de Gestão Hoteleira, consultores e outros, tais como as associações do setor.

Num estudo realizado, por Ricci (2008), junto de alguns diretores de hotéis associados da '*American Hotel & Lodging Association*', referem que têm expectativas elevadas quando contratam diplomados com CSGH (*Hospitality Management*) face aos que não têm, considerando que têm mais competências. No entanto, consideram que os cursos devem ter no currículo UC específicas da hotelaria. Devido ao seu elevado número nos EUA e à falta de informação, há dúvidas acerca das competências neles desenvolvidas.

Na Nova Zelândia, Harkison, Poulston e Kim (2011) verificaram que os diretores hoteleiros, aquando das contratações, valorizam mais os aspetos relacionados com a personalidade, a capacidade de iniciativa e a experiência. São poucos os que acreditam que um CSGH pode contribuir para ser promovido e para ter um salário mais elevado. Consideram também que a educação formal (CSGH) não desenvolve determinadas competências, tais como a capacidade de executar e gerir multitarefas (polivalência), que só no local de trabalho, no hotel, é que encontram condições para as desenvolver. Segundo estes autores, a pouca valorização do grau académico superior em Gestão Hoteleira, deriva do facto de a maior parte dos gestores hoteleiros não terem grau académico, valorizando mais a experiência. Para além disso, afirmam que a oferta destes cursos superiores é recente. Este aspeto reforça a importância da integração, no plano curricular dos cursos superiores, dos estágios e outras experiências profissionais que favoreçam o desenvolvimento de outras competências que os hotéis precisam. Outros autores (Connolly & McGring, 2006; Fornari, 2006; Ladkin, 2002; Ladkin & Juwaheer, 2000, citados em Harkison et al., 2011; Ineson et al., 2011) confirmam a pouca valorização do grau académico superior, por algumas empresas hoteleiras.

A reformulação do currículo de um CSGH poderá ser feita de várias formas. Chung (2000), com vista a ajustar o plano curricular do curso de '*hotel management*' às necessidades da indústria hoteleira da Coreia do Sul, obteve a opinião dos professores universitários de Gestão Hoteleira, de gestores hoteleiros, especialistas da área e dos diplomados de cursos superiores em Gestão Hoteleira que já trabalhavam em hotéis *superdeluxe* e *deluxe*, em quatro regiões da Coreia do Sul. Concluiu que os currículos deveriam ser estruturados com base nas seguintes áreas de competências: **i)** marketing e gestão de RH; **ii)** gestão, gestão financeira e contabilidade; **iii)** línguas estrangeiras; **iv)** gestão de alimentos e bebidas; **v)** unidades curriculares especializadas (viabilidade e gestão de projetos hoteleiros; casos de estudo de hotéis e restaurantes); **vi)** Comunicação e administração hoteleira (gestão da qualidade de serviço; relações interpessoais); **vii)** Manutenção e gestão de alojamento (*front office management*; *housekeeping operations*; gestão da manutenção e *design* interior de hotéis).

Scotland (2006) analisou vários modelos curriculares de cursos de Turismo e de Hotelaria e refere que, do ponto de vista da programação curricular, os modelos de M2 de *Chen e Groves* (1999), as abordagens '*Craf/Skill approaches*' e '*Food system/home economics approaches*' de Reigel e Dallas (1999) e o modelo de 'Hotel-Escola' de Ritchie's (1995) são similares. São cursos mais vocacionais, com uma duração de 2 a 4 anos, e os programas das UC são direcionados para que o estudante desenvolva competências técnicas, de operação e, em alguns casos, de supervisão e de Gestão Hoteleira, num ambiente hoteleiro. Dá ênfase às ciências da nutrição, da alimentação, aos sistemas de produção alimentar e às ciências naturais e sociais. Embora sejam abordados princípios de gestão e de administração, é feito de uma forma menos aprofundada que num curso de gestão.

Na Malásia, Shariff et al., (2014) referem que os currícula dos CSGH devem desenvolver competências relacionadas como a autoeficácia, liderança e gestão. Devem procurar ser mais eficazes na ligação entre a teoria e a prática, auscultar as empresas hoteleiras aquando da elaboração/reformulação do currículo e contemplar aulas práticas.

Renaghan e Geller (1993, citado em Valachis, 2003) numa investigação levada a cabo para a '*School of Hotel Administration at Cornell University*', em 1993, concluíram que o currículo deve ser uma amálgama de opiniões da IES com os estudantes e a indústria, e que os programas devem focar-se na orientação estratégica ou na capacidade de ver e analisar '*the big picture*'; nas capacidades de comunicação; estilos de gestão, principalmente em trabalho de equipa; capacidades de liderança, tais como capacidade de persuadir, motivar e encorajar; capacidades analíticas, conhecimento e competências técnicas da indústria hoteleira; comportamento ético; e ter um âmbito internacional. Esta perspetiva incide mais sobre as questões comportamentais e de atitude, de gestão estratégia e de técnicas da hotelaria. Mais orientado para a gestão e menos para a componente técnica, Umbreit (1993) refere que os currícula dos cursos de Gestão Hoteleira devem ter áreas de interesse de gestão de RH, marketing de serviços, liderança, análise financeira, competências interpessoais e de gestão da qualidade total.

Ao nível das metodologias de ensino-aprendizagem nos cursos de Gestão Hoteleira, Valachis (2003) refere a necessidade de aplicar novos métodos, tais como '*role-playing*', casos de estudo, simulações, jogos, visitas de estudos, estágios curriculares e de aulas laboratoriais.

Ao nível da progressão na carreira, segundo Baum (1990), não há evidência de que o grau académico de um CSGH contribua para uma progressão mais rápida na carreira. Várias empresas hoteleiras valorizam mais a experiência profissional do que o grau académico superior em Gestão Hoteleira. Aliás, insistem na necessidade dos cursos terem estágio no planos curricular, de preferência de longa duração. Contudo, é

necessário ter em atenção o tipo e a qualidade de estágio. Será que as empresas hoteleiras, neste caso particular, os GH, estão preparados para terem um plano de estágio e um acompanhamento adequado ao estagiário? Liu (2006) refere a necessidade de haver um entendimento entre o triângulo: objetivos do estágio, o estudante e a empresa hoteleira.

Num mundo em constante mudança, Liu (2006) levanta algumas questões relevantes acerca do desenvolvimento do currículo de um CSGH. Primeiro, a importância de treinar os estudantes de Gestão Hoteleira ao nível das suas capacidades de analisar a mudança e de propor novas políticas e estratégias que ajudem a desenvolver as empresas hoteleiras, a sociedade e a reforçarem a sua posição na empresa hoteleira. Segundo, apesar de existir a dicotomia entre cursos generalistas *versus* especialistas, os estudantes devem ter capacidade de visão e o currículo deve ser balanceado entre a especialização profissional e a educação geral, que promova uma educação mais prática e visionária. Terceiro focado no desenvolvimento de competências específicas nos estudantes, que sejam transferíveis (de gestão, de negócios e de operações hoteleiras), mas também relacionadas com o desenvolvimento pessoal de forma a criar uma força de trabalho qualificada. Quarto, o desenvolvimento de um conjunto de competências que possam aumentar a empregabilidade dos estudantes, para posteriormente construir a sua carreira através da educação, aprendizagem contínua e da experiência profissional ao longo da sua carreira. No entanto, questiona a forma como se desenvolvem competências para chegar a diretor geral de uma UH e refere que os recém-diplomados precisam de ser criativos, capazes de resolverem problemas, continuarem a sua aprendizagem ao longo da vida, trabalharem em cooperação e participarem na sociedade da comunicação. Quinto, as empresas hoteleiras valorizam nos diplomados uma combinação de competências básicas de literacia, números, comunicação e capacidade de resolver problemas; atitude positiva perante o trabalho (cooperação, orgulho no seu trabalho e da empresa, desejo de aprender mais); compreenderem o ambiente do negócio hoteleiro; conhecimento e competências vocacionais, para além de estar atento às mudanças tecnológicas. Por último, as empresas de turismo e da hotelaria empregam pessoas com baixas qualificações nas áreas mais operacionais, mas tendo em conta as características do serviço hoteleiro, é necessário aumentar os níveis de profissionalismo e o investimento na qualificação dos colaboradores.

Os estudantes quando entram para uma LGH têm determinadas expectativas acerca do mundo do trabalho na hotelaria. Segundo Barron (2008), os educadores (professores) têm a responsabilidade de diminuir os *gaps* através de um ensino (metodologias de ensino-aprendizagem) mais próximo da realidade, com aulas práticas e com estágios em UH. É necessário, periodicamente, rever os programas para haver um maior equilíbrio entre a teoria e a prática. Por outro lado, refere ainda, que as empresas hoteleiras (GH) devem estar preparadas para receber os estagiários e dar-lhes oportunidades de desenvolver as suas competências, de fazer carreira e encorajá-los a terminarem o CSGH.

O desenvolvimento dos currícula é um tema que levou o governo Australiano, em 2010-12, a desenvolver um estudo, coordenado pela Professora *Dianne Dredge*, para fazer um levantamento dos cursos superiores em Turismo, Hotelaria e Eventos, mapear os seus *currícula* e verificar a sua orientação entre profissional/vocacional *versus* liberal. Como consequência do grande crescimento da atividade turística nos últimos vinte anos na Austrália, verificaram que: é uma das principais atividades do setor dos serviços; o ensino superior em Turismo, Hotelaria e Eventos deve ter um foco teórico e de conhecimento aplicado; não há consenso quanto ao nível de equilíbrio/orientação entre a ênfase nas competências e no conhecimento; existem várias influências no desenvolvimento dos currícula tais como as influências globais e locais que afetam o setor, os contextos específicos de cada IES, os valores, as ideias e a filosofia de cada IES, e as formas de desenvolvimento e desenho dos currícula; existe um grande nível de homogeneidade dos programas dos cursos e do tipo de instituições de Turismo, Hotelaria e Eventos tornando-se necessário a sua diferenciação, porém a maior parte dos cursos estão em IES de negócios/gestão e de comércio (Dredge et al., 2012a).

Em Portugal, no âmbito da implementação do PB, o Parecer do Grupo de Trabalho do Turismo (2004), refere que as competências a adquirir para os cursos do 1º ciclo (Universitários e Politécnicos) estão relacionadas com a supervisão operacional e/ou responsabilidade pela aplicação e transmissão de um saber pericial especializado de nível médio-superior. Propõe a criação de perfis profissionais do turismo e das competências (académicas gerais, em domínios instrumentais, operacionais, opcionais e complementares) a adquirir durante a formação, enquadrados em três subáreas: Turismo; Hotelaria e Restauração. No âmbito da Gestão Hoteleira distingue a formação de gestão de topo, ao nível de direção/administração de uma UH (planeamento, coordenação e controlo das atividades das diferentes áreas funcionais) da gestão operacional ou funcional, responsável pelo desenvolvimento e implementação das políticas e planos de ação de cada área/departamento (direção de alojamento; alimentação e bebidas; comercial) que suportem os objetivos estratégicos definidos pela gestão de topo. Refere ainda que um licenciado em Gestão Hoteleira deve adquirir as competências relacionadas com o desempenho de funções ao nível de chefia intermédia, nas grandes e médias empresas hoteleiras, podendo desempenhar as funções de assistente de direção nas médias, pequenas e microempresas hoteleiras. As competências inerentes ao cargo e às funções de diretor de hotel devem ser adquiridas ao nível do mestrado (2º ciclo).

A Associação de Diretores de Hotéis de Portugal (ADHP), para promover a qualificação do diretor hoteleiro, desenvolveu uma Certificação Profissional dos planos de estudos das LGH em Portugal, com base nos ECTS e nas áreas científicas da CNAEF. Assim, de um total de 180 ECTS, no mínimo 120 ECTS devem ser distribuídos por, no mínimo, 60 ECTS na área científica de HR (811), incluindo os estágios curriculares, e os restantes 60 ECTS devem estar distribuídos pelo somatório das áreas científicas de Línguas e

Literaturas Estrangeiras (222); Ciências Empresariais (34); Informática (48); e Turismo e Lazer (812). Esta certificação, estabelece um currículo standard para ser reconhecido pela ADHP, tal como outras associações hoteleiras noutros países fazem, como por exemplo a '*Swiss Hotel Schools Association*' (ASEH), que tem a responsabilidade de certificar os cursos das escolas de hotelaria com base em standards profissionais e académicos.

A aprendizagem do estudante e as competências desenvolvidas devem ser transferíveis para a vida profissional e pessoal. A existência de uma aprendizagem prática é vital nos currícula, seja através de aulas práticas e de estágio. Contudo, ao nível do estágio nem sempre os objetivos dos educadores (professores), estudantes e das empresas hoteleiras são os mesmos. Os professores e os estudantes pretendem um estágio planeado e organizado de acordo com os seus objetivos. As empresas hoteleiras nem sempre têm os mesmos objetivos devido à pressão económica, à competição, à falta de mão de obra para determinada função ou por não estarem preparadas para receberem estagiários. Neste sentido, a construção dos currícula contribui para desenvolver os RH das empresas hoteleiras (Scotland, 2006).

Nos últimos anos, devido ao aumento considerável de cursos superiores da área do Turismo e da Hotelaria em vários países, passou-se de um ensino de elite para um ensino de massas, devido ao crescimento das IES e da sua oferta formativa; ao maior acesso que os estudantes têm para aceder ao ensino superior; ao crescimento do setor do turismo e da hotelaria; da competição nacional e internacional entre as IES; dos rankings das IES a nível internacional; da capacidade das IES atraírem estudantes; da avaliação às IES e aos cursos; a redução da contribuição do orçamento do Estado para as IES e a necessidade de cada vez mais, procurarem receitas próprias. Neste ambiente competitivo do ensino superior a nível nacional e internacional, os currícula tem um papel determinante, entre o foco profissional ou liberal e ao nível das expetativas das empresas hoteleiras, estudantes, professores e dos responsáveis das IES.

A globalização, o aumento da competitividade entre as IES, as oportunidades e as ameaças das tecnologias, as mudanças da indústria do turismo e da hotelaria, a pressão sobre as pessoas que trabalham na academia e a natureza dinâmica do mercado dos estudantes são alguns desafios do sistema educativo na área do Turismo e da Hotelaria (Dredge et al., 2014). Por isso, os currícula tem um papel importante ao preparar diplomados com conhecimento e competências capazes de resolver problemas e de se adaptarem a um ambiente complexo e de mudança. Na secção seguinte vamos analisar a forma com o ensino superior, em especial os cursos, podem potenciar a empregabilidade dos seus diplomados.

#### 4.4. Ensino superior e empregabilidade

O tema da empregabilidade coloca-se quando analisamos o desfasamento entre a oferta e a procura de emprego a que se vem a assistindo há várias décadas. Como se constata, existe um conjunto de ofertas de emprego que não são preenchidas, porque não existem pessoas com perfis e qualificações adequadas às necessidades das empresas (Gata, Oliveira, & Silva, 2014; Lança & Valente, 2005; Marques, 2000; OCDE, 2015; Rodrigues, 1996; Vieira & Marques, 2014). Como exemplo deste desajustamento, Gonçalo Xufre Silva (2014), Presidente da Associação Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional (ANQEP), no Blog 'Educação e Emprego' refere que na Europa verifica-se um paradoxo entre o desajuste da oferta e a procura, dando como exemplo os dados do Eurostat que, em abril de 2013, indicam existirem 26,5 milhões de desempregados, dos quais 19,3% na Zona Euro e a existência de 1,7 milhões de vagas de empregos por preencher. Este paradoxo, segundo Gata et al. (2014, p. 14), pode justificar-se pelo desencontro de competências, de qualificações (académicas formais) e regional e/ou sectorial (localidades e setores que têm oferta, mas não têm procura).

Notemos que, com a crise económica e financeira de 2008, Portugal passou de um país com baixo nível de desemprego, comparativamente aos outros países da União Europeia, para o terceiro mais elevado, a seguir à Grécia e à Espanha, atingindo no início de 2013 os 17,6% de desempregados, principalmente entre os jovens dos 15 aos 24 anos, e os 37% em julho de 2013 (OIT, 2013). Em consequência, as instituições europeias e portuguesas têm estado atentas e procuram criar programas para minimizar tal desfasamento e potenciar a empregabilidade das pessoas, sobretudo dos jovens. O PB, a OCDE através do Programa DESECO e a Comissão Europeia com os programas 'Europa 2020' e '*New skills for new jobs*', em Portugal inserido no Programa Nacional de Reformas o 'Portugal 2020', entre outros, apresentaram um conjunto de medidas para contrariar a tendência, tais como: promover a antecipação das necessidades de competências do futuro; fazer a ligação entre os mundos da educação e do trabalho; aumentar o emprego da população jovem, oferecer melhor e mais educação ao nível do Ensino Superior com vista a apoiar a inserção no sistema de emprego, valorizar o capital humano ao nível das competências e das qualificações, entre outros (Gata et al., 2014; Vieira & Marques, 2014).

Quanto ao conceito de empregabilidade, não se pode restringir somente à questão da taxa de desemprego dos diplomados porque, segundo Eurico (2011, p. 136), de "uma maneira geral, baseia-se na capacidade de adequação do profissional às recentes necessidades e dinâmicas dos novos mercados de trabalho, como são o advento das novas tecnologias, a globalização da produção, a abertura das economias, a internacionalização do capital e as constantes mudanças que vêm afetando o ambiente das organizações". A empregabilidade pode ser vista como a capacidade que uma pessoa tem para conseguir e manter um

emprego numa organização, que é o mais difícil (Chiavenato, 2004, 2008) e de ser capaz de se movimentar no mercado de emprego (Benelux Bologna Secretariat, 2007).

Segundo Cardoso et al. (2012), podemos analisar o conceito relacional de empregabilidade e o Ensino Superior, no âmbito individual, institucional e contextual. Ao nível individual relaciona-se com a potencial capacidade do indivíduo se inserir no sistema de emprego e nele se manter, que não depende apenas da reputação e valor da sua formação (qualificação formal), mas de outros fatores relacionados com a sua biografia (formação não formal e informal ou do seu capital social, pessoal e familiar). Ao nível institucional refere-se à potencial capacidade de um curso (IES) atrair emprego para os seus estudantes, em função da sua reputação e do valor da formação que o sistema de emprego percebe e das relações de cooperação que mantém com respetivas associações profissionais. Ao nível contextual está associado à potencial capacidade de articulação entre ofertas formativas e estruturas produtivas, tendo em conta as oportunidades ou restrições conjunturais ditadas por fatores externos que condicionam a ação de indivíduos e instituições.

Por sua vez, numa visão mais abrangente, segundo Yorke (2006, p.8, citado em Vieira & Marques, 2014) a empregabilidade pode ser entendida, como “um conjunto de realizações – competências, conhecimentos e atributos pessoais – que conferem aos indivíduos maior probabilidade de obterem um emprego e de serem bem-sucedidos nas profissões escolhidas, com benefícios para os diplomados, para o mercado de trabalho, para a comunidade e para a economia”.

Acerca da emergência do conceito de empregabilidade, Roberto Carneiro, antigo ministro da Educação no prefácio do livro ‘Preparados para trabalhar?’ de Vieira e Marques (2014, p. 21), refere que “resulta do reconhecimento de que importa substituir as certezas do mercado de trabalho do mundo industrial de ontem, pelas múltiplas incertezas e complexidades, não lineares, do mundo terciário e quaternário de hoje. Nesta transição de paradigmas ressalta uma inevitável segmentação dos ‘mercados’ de trabalho (entre *good jobs and bad jobs*), binómio que resulta da desregulação laboral a que se vem assistindo no mundo ocidental, o qual surge também por contraponto ao canto do cisne de uma era de proteção ‘*ad nauseam*’, protagonizada pelo Estado, assente num contrato social securitário dos trabalhadores perante os três grandes riscos laborais: doença, desemprego e o envelhecimento”.

Este comentário demonstra uma certa rutura com o Estado Social e a emergência das pessoas serem competentes, porque ser-se empregável é ser-se competente (Silva, 2015), para integrarem uma oferta de emprego, onde cada vez mais são valorizadas as competências transversais (Gata et al., 2014; OCDE, 2015; Vieira & Marques, 2014), porque segundo Vieira e Marques (2014, p. 32) verifica-se a “inexistência

de emprego para toda a vida”. Neste sentido, há hoje um conjunto de competências que as empresas exigem às pessoas para serem recrutadas e se manterem no seu emprego garantindo a sua empregabilidade (Ceitil, 2006).

De acordo com alguns estudos centrados nas competências geralmente requeridas pelas empresas, os autores (Crespo, 2013; Gata et al., 2014; Vieira & Marques, 2014) concluíram que são procuradas as pessoas que têm a capacidade de resolução de problemas, trabalhar em equipa, falar vários idiomas, domínio das TIC, relacionamento interpessoal, comunicação, responsáveis, disponíveis para aprender, flexíveis, proactivas, inovadoras, criativas e com capacidade de iniciativa e de liderança, para além dos conhecimentos técnicos. A este nível, a OCDE (2015) apresentou no dia 1 de abril de 2015, um relatório diagnóstico que identificou doze desafios para Portugal que visam o desenvolvimento de competências que promovem a empregabilidade para o futuro, a saber:

- i. Melhoria da qualidade e da equidade na educação;
- ii. Reforço da resposta da educação e formação profissional às exigências do mercado de trabalho;
- iii. Centralização da educação de adultos e da aprendizagem ao longo da vida nos cidadãos pouco qualificados;
- iv. Redução da taxa de desemprego jovem e dos jovens que não estão nem a trabalhar, nem integrados no sistema educativo e formativo;
- v. Aumento da reintegração no mercado de trabalho dos desempregados de longa duração;
- vi. Redução dos obstáculos ao emprego;
- vii. Promoção do empreendedorismo;
- viii. Estímulo à inovação e à criação de empregos altamente qualificados;
- ix. Atribuição de incentivos aos empregadores para se envolverem no desenvolvimento de competências, especialmente as PME's;
- x. Financiamento de um sistema de competências mais equitativo e eficaz;
- xi. Ajustamento aos poderes de decisão para satisfazer as necessidades locais;
- xii. Capacitação e parcerias para uma política de competências baseada em dados comprovados.

Estes estudos indicam claramente as necessidades e o tipo de competências que as empresas procuram. De acordo com os objetivos do PB, o ensino superior tem, por um lado, um papel fundamental ao dotar os estudantes com conhecimentos e competências que as empresas precisam e, por outro, garantir que as pessoas possam ter oportunidade de conseguirem manter ou renovar as suas capacidades e competências ao longo da sua vida profissional (Benelux Bologna Secretariat, 2007). Neste sentido, coloca-se a questão da importância da obtenção de um diploma do ensino superior para aceder e manter um emprego. A este nível, o estudo ‘Preparados para trabalhar?’ perspetiva como fator positivo para conseguir um emprego,

para além de outras vantagens, a melhoria da autoconfiança, os conhecimentos específicos e científicos da sua formação de base, promover a transversalidade de conhecimentos e a possibilidade de renovação de conhecimentos nas empresas (Vieira & Marques, 2014).

No prosseguimento de Bolonha foram assinados vários comunicados e declarações, onde destacamos o ‘Comunicado de Londres a 18 de maio de 2007 – Rumo ao Espaço Europeu do Ensino Superior: resposta aos desafios de um mundo globalizado’. De entre vários objetivos, pretende analisar as formas para melhorar a empregabilidade relacionada com o sistema de três ciclos e aprendizagem ao longo da vida.

As IES, de acordo com Vieira e Marques (2014) não podem ficar alheias aos desafios atuais do mundo laboral, principalmente na preparação dos estudantes ao nível do desenvolvimento das competências não técnicas e científicas, indispensáveis aos trabalhadores do século XXI. Requer-se a intensificação de práticas pedagógicas potenciadoras do desenvolvimento de competências transversais e profissionais, o envolvimento dos estudantes nas atividades extracurriculares, bem como a maior articulação entre o meio académico e o meio profissional. Refere ainda, por outro lado, a importância de partilhar a responsabilidade do desenvolvimento de tais competências em parceria com os diversos atores-chave e *stakeholders* da comunidade envolvente (estudantes, empregadores, as IES e as políticas públicas, outras organizações locais e regionais) sendo necessário “uma postura de abertura, diálogo crítico e de melhora contínua na concretização da missão das IES” e, por outro, a relevância de “intensificar e/ou criar dispositivos de apoio à transição para o trabalho, ao desenvolvimento vocacional, à gestão da carreira dos seus diplomados [...]” e de os “apoiar na aprendizagem ao longo da vida” (Vieira & Marques, 2014, p. 258).

A necessidade de desenvolver um conhecimento sólido nos domínios económico e social e de estimular a produção e a transferibilidade de competências diversas são reconhecidas pela ‘*Agenda de Lisboa (2000 – 2020)*’ e a ‘*Estratégia Europa 2020*’. Neste sentido, o sistema de ensino, especialmente o ensino superior, tem um papel importante na investigação, na inovação e na formação de pessoas altamente qualificadas de forma a potenciar o emprego, o crescimento económico e o desenvolvimento social (Vieira & Marques, 2014).

Segundo, Henriques (2005, p. 86) pretende-se *que* “o ensino do turismo e da hotelaria se desenvolva de modo articulado, (...) com a dinâmica do turismo (...) e com o ambiente educacional, de modo a captar e manter uma boa qualidade da força de trabalho”. Refere ainda a importância da “colaboração e cooperação entre os setores público e privado, entre governo, instituições de ensino e empresas é fundamental”.

Atualmente é amplamente reconhecido que o Turismo desempenha um papel importante no desenvolvimento Humano, das sociedades, do ponto de vista social, cultura, económico, dos valores éticos

e de cidadania, cabendo às IES um estreitar de relações, através dos cursos que ministram, com a comunidade empresarial (Henriques, 2005). O sucesso das IES e dos seus cursos passam, ainda, pela empregabilidade dos seus diplomados, porque as empresas (empregadores) esperam que os diplomados possam ser uma mais-valia, acrescentar valor e gerar riqueza. Os níveis de empregabilidade dos cursos é um dos itens avaliados pela A3ES, o que demonstra a importância dos cursos desenvolverem competências que potenciem a colocação dos seus diplomados no sistema de emprego. No entanto, valorizar principalmente os dados do IEF, não é um dos melhores sistemas de avaliar, tendo em conta os conceitos apresentados. Sublinha-se que estudante deverá ter um papel mais ativo na procura de emprego, desde a frequência do curso e, principalmente no período pós curso, não se restringindo unicamente à região e ao país, mas ao mundo. Ora, um dos objetivos deste estudo é verificar como é que uma LGHP pode potenciar a empregabilidade dos diplomados.

Para além da média de entrada no curso e do gosto pessoal por uma determinada área profissional, a empregabilidade dos diplomados é sempre um fator importante que influencia os candidatos quando concorrem a um curso superior. A imagem de uma IES e a satisfação dos diplomados é fortemente influenciada pela sua empregabilidade. Por outro lado, quanto maior for a satisfação para com a IES maior é também o compromisso e lealdade dos diplomados (Eurico, 2011).

Sobretudo para quem está à procura de emprego, a carreira profissional faz-se “caminhando entre várias experiências profissionais” que exigem capacidade de adaptação, flexibilidade e de aprendizagem contínua (Alves, 2003, citado em Eurico, 2011). Neves et al. (2007, p. 367) refere que “o sucesso dos percursos profissionais depende da conjugação do interesse e empenho dos estudantes, da colaboração e a relação com as empresas durante o percurso educativo/ formativo, a qualidade e a experiência dos professores e dos planos de estudos”. Para além disso, é importante acompanhar o percurso dos diplomados através de contatos frequentes, de emails, telefonemas e convites para palestras e seminários e ainda através dos gabinetes/serviços de inserção profissional das IES. Este acompanhamento poderá contribuir para uma melhor relação com as empresas e na mais eficiente inserção dos diplomados no sistema de emprego. No fundo, a educação tem um papel fundamental no processo da empregabilidade, porque o sistema produtivo deve estar assente numa mão de obra qualificada e competente (Almeida & Rebelo, 2011). Por isso, é importante conhecer, neste caso particular, como é que os GH se articulam com as LGHP.

Verificámos que o conceito de empregabilidade é bastante amplo, analisado sob várias perspetivas e envolve vários intervenientes que fazem parte do sistema de emprego. As IES têm um papel fundamental, não só ao nível da qualidade dos seus processos educativos, mas também na promoção da empregabilidade dos seus diplomados, através de uma relação mais próxima com os empregadores.

#### 4.5. Conclusão

Este capítulo teve como objetivo analisar sobre a importância dos currículos nas LGHP, com vista à criação de um perfil de competências promotoras da empregabilidade. Começámos por apresentar a organização do ensino superior em Portugal (secção 4.2.), que é regulamentada pela Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei nº 46/86, de 14 de outubro, posteriormente alterada, nalguns dos seus articulados pelas leis nºs 115/97, de 19 de setembro e Lei 49/2005, de 30 de agosto, republicada e renumerada em anexo à última). Analisámos a educação escolar, ao nível do ensino superior público universitário e politécnico. O primeiro mais orientado para a investigação, promoção do saber, inovação e análise crítica, enquanto o segundo é mais direcionado para a investigação aplicada, resolução de problemas concretos, inovação e análise crítica, ou seja, mais próximo das empresas.

Com a implementação do PB (secção 4.2.1.), que pretende a criação de um EEES competitivo, com graus comparáveis, que promova a mobilidade e a empregabilidade dos estudantes, os cursos passaram a estar organizados em três ciclos (1º ciclo = licenciatura; 2º ciclo = mestrado; 3º ciclo = doutoramento). Baseiam-se, estruturalmente, no sistema europeu de transferência e acumulação de créditos (ECTS), no QNQ, no QEQ e estão organizados por AEF através da CNAEF, permitindo assim a mobilidade e comparabilidade dos cursos. O ensino universitário pode conferir os três ciclos enquanto o ensino politécnico apenas o 1º e o 2º ciclo. Outro aspeto relevante que importa referir é a avaliação das IES e dos cursos superiores pela A3ES, devendo cumprir um conjunto de requisitos, entre os quais a qualificação do corpo docente e do responsável do curso. Com esta medida pretende-se um ensino mais organizado, comparável, competitivo, mais próximo das empresas para promover a empregabilidade dos diplomados.

Verificámos que o ensino superior no âmbito dos cursos de Turismo e Hotelaria (secção 4.2.2.) é recente, remontando ao final dos anos 80 do séc. XX. As primeiras LGH, no subsistema público, surgiram em 1991/92, na Universidade do Algarve – ESGHT e na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. No ano letivo 2012/13, dos 109 cursos superiores (1º, 2º e 3º ciclo) na área do Turismo, destacam-se apenas seis LGH, no subsistema público, e sete, no subsistema privado, um mestrado e nenhum doutoramento. Tendo em conta o elevado número de cursos superiores na área do Turismo e um número pouco significativo em Gestão Hoteleira, é necessário que as IES reflitam sobre a sua qualidade e as necessidades do sistema de emprego.

O desenvolvimento dos *currícula* e o seu posicionamento no sistema educativo é fundamental para uma maior articulação com o sistema de emprego. Na secção 4.3. analisámos o desenvolvimento e as abordagens curriculares em CSGH. Começámos por descrever as quatro etapas do desenvolvimento curricular também aplicável a CSGH (secção 4.3.1.), que podem formar um círculo virtuoso. Existem vários

conceitos de currículo mas, do ponto de vista prático, é um plano estruturado de ensino-aprendizagem, com resultados de aprendizagem, conteúdos, processos e experiências de aprendizagem. É um fenómeno dinâmico, contínuo e interativo e que no seu processo de desenvolvimento deve ter a participação de vários elementos, para o tornar mais real. Apresentámos um modelo de desenvolvimentos curriculares que se desenvolve em quatro etapas sequenciais e cíclicas: justificação, planeamento, implementação e avaliação.

A justificação curricular em Gestão Hoteleira (secção 4.3.1.1.) enquadra e fundamenta o plano curricular baseado em quatro fontes: a sociedade, o estudante, o processo de aprendizagem e o saber científico. Para cada nível de educação e qualificação estão associados níveis de responsabilidades, conhecimentos e competências de cada cargo ou função no emprego. Um licenciado em Gestão Hoteleira, em função da dimensão da empresa, deverá ocupar cargos e funções de supervisão, gestão intermédia, de operações e superior.

Na etapa do planeamento curricular (secção 4.3.1.2.) devem considerar-se todos os elementos relacionados: as recomendações das organizações e associações do setor; os pareceres dos professores; estudos realizados; obrigações da legislação laboral; as tendências e as características do serviço hoteleiro; os recursos disponíveis (financeiros, humanos e as infraestruturas pedagógicas); entre outros, para se decidir qual o modelo educativo a seguir.

A implementação curricular (secção 4.3.1.3.) desenvolve-se em várias fases que visam a definição: objetivos e competências; das UC; dos conteúdos programáticos; das metodologias de ensino-aprendizagem; das formas de avaliação; das fontes de estudo; do perfil do corpo docente; das áreas científicas e das infraestruturas pedagógicas necessárias. Na avaliação curricular (secção 4.3.1.4.) pretende-se refletir acerca das etapas anteriores para se analisar se o currículo cumpre os critérios de qualidade definidos pelo governo e organizações do setor.

A construção do currículo envolve vários intervenientes que têm perspetivas diferentes. Assim, é necessário definir o posicionamento que se pretende para o curso. Apresentámos então alguns modelos e abordagens curriculares de CSGH (secção 4.3.). Começámos por analisar o modelo do espaço curricular, aplicado nos CSGH (secção 4.3.2.1.), que demonstra o posicionamento do estudante quando entra para o curso, o caminho que o estudante pode percorrer ao longo do curso e o seu posicionamento final em termos de conhecimentos e competências. Outro aspeto importante são as influências e as pressões, internas e externas, que existem sobre o desenvolvimento dos currículos, tornando-se necessário seguir um conjunto de princípios orientadores e definir um equilíbrio entre os níveis de conhecimento, ação e ser. A diferença entre o currículo e o espaço curricular está entre o que é e o que deveria ser ensinado e na

definição da estrutura curricular. Os cursos com orientação mais liberal são mais teóricos e, por isso, mais focalizados na aquisição do conhecimento. Por outro lado, os cursos vocacionais são mais práticos ou teórico-práticos e estão mais direcionados para o desenvolvimento de competências. No entanto, é importante referir a existência de um *core curriculum* que garante algum equilíbrio entre os vários interesses, principalmente das empresas hoteleiras e das IES.

Apresentámos ainda alguns exemplos de abordagens curriculares de CSGH (secção 4.3.2.2.). Verificámos que as abordagens curriculares variam de país para país, em função da sua realidade política, económica, social, cultural e do sistema de ensino superior. Os níveis de desenvolvimento são diferentes. Em Portugal, o ensino superior em Gestão Hoteleira é ainda recente e este estudo pretende dar um grande contributo para o desenvolvimento dos currículos dos cursos nesta área. Nos exemplos apresentados, podemos verificar que os planos curriculares estão organizados por áreas de competências e de conhecimentos em Hotelaria (alojamento e alimentação e bebidas), Turismo, Gestão (financeira, marketing e comercial, RH, qualidade, estratégica, controlo de custos), Línguas Estrangeiras, TIC, estágios curricular, área comportamental e de atitude, entre outras. A existência de um período de experiência prática durante o percurso formativo, em formato de estágios curricular e/ou de aulas práticas é muito valorizada pelas empresas hoteleiras. Em Portugal, destacam-se as sugestões do Grupo de Trabalho do Turismo ao distinguir as competências e os conhecimentos a dois níveis: gestão de topo e gestão operacional ou funcional. Uma licenciatura, nas grandes empresas, permite o acesso a funções de supervisão e de gestão operacional ou funcional, enquanto nas pequenas empresas um licenciado poderá exercer, para além destas, funções de assistente de direção e de diretor. Por outro lado, a ADHP certifica e reconhece os cursos que têm determinadas áreas científicas, com base nos ECTS. As competências adquiridas durante o percurso formativo devem ser passíveis de ser transferíveis para o cargo e funções que vai desempenhar. Ao nível da contratação, em geral, as empresas valorizam o grau académico e as competências relacionadas com o comportamento e a atitude. Contudo, esta valorização não se traduz de forma tão significativa na promoção na carreira e no salário.

O ensino superior tem um papel fundamental na empregabilidade dos seus diplomados (secção 4.4.). A existência de um desfasamento entre a oferta educativa e a procura por parte das empresas deriva de um desencontro de competências e de qualificações. O PB pretende diminuir esses *gaps* e promover a empregabilidade dos diplomados. Será, portanto, necessária uma maior aproximação e envolvimento entre as IES e as empresas, não só no âmbito dos estágios curriculares, mas também na construção dos currículos, ao nível da inovação e desenvolvimento, da investigação aplicada e na troca de conhecimentos e experiências. Por isso, apresentamos as proposições de investigação identificadas neste:

- **Proposição de Investigação 10:** Com a implementação do PB, as cursos superiores (LGHP) passam a ser avaliados e acreditados para funcionarem.
- **Proposição de Investigação 11:** As abordagens formativas e curriculares das LGHP influenciam o perfil de saída através de conhecimentos e de competências obtidos pelos estudantes.
- **Proposição de Investigação 12:** O estágio curricular é fundamental no currículo das LGHP.
- **Proposição de Investigação 13:** As IES têm um papel fundamental na promoção da empregabilidade dos seus diplomados, através de uma relação mais próxima com os empregadores.

Enquanto os capítulos II, III e IV têm como objetivo fazer a revisão da literatura para construir o quadro teórico conceptual de referência desta investigação, com o capítulo seguinte da metodologia pretende-se constituir o “elo” de ligação e de operacionalização com a parte empírica deste estudo.

## Capítulo V – Metodologia

### 5.1. Introdução

Este capítulo faz de elo de ligação entre os capítulos II, III e IV, que fazem a revisão da literatura, com os capítulos VI e VII, que apresentam e descrevem os resultados dos dois estudos de caso e o capítulo VIII, que faz uma análise e interpretação comparativa entre os resultados dos dois casos. No fundo, descreve e explica todo o processo metodológico adotado neste estudo, permitindo perceber a sua operacionalização, desde a identificação da questão de investigação até à apresentação dos resultados e das conclusões.

O presente capítulo está dividido em três partes. Na primeira iremos proceder ao enquadramento científico do estudo, em termos epistemológicos, de paradigma, de metodologia e do tipo de raciocínio, do método e das técnicas usadas neste estudo, e da investigação científica em Turismo (secção 5.2.). Na segunda parte, apresentaremos e descreveremos as etapas do processo metodológico (secção 5.3.). Começaremos por, na primeira etapa, identificar o problema de investigação (secção 5.3.1.), definindo a questão de investigação e os objetivos que orientaram o estudo. Na segunda etapa, identificaremos as fontes de informação utilizadas para fazer a revisão crítica da literatura (secção 5.3.2.) que servirá, na terceira etapa, para construir o quadro conceptual que deu origem ao modelo de análise que identifica as proposições e as variáveis, os conceitos e as questões (secção 5.3.3.). De seguida, na quarta etapa, descreveremos o quê, quem e o como observamos, ou seja, o método e as técnicas utilizadas (secção 5.3.4.), para de seguida, na quinta etapa, contaremos como foi realizada a análise e a interpretação da informação (secção 5.3.5.) para se chegar à etapa das conclusões do estudo. Por fim, na terceira parte, procederemos a uma avaliação crítica do processo metodológico (secção 5.4.).

### 5.2. A investigação científica em Turismo

A investigação científica é um processo de estruturação do conhecimento, sistemático, flexível e objetivo de averiguação, que contribui para explicar e compreender os fenómenos sociais e resulta na produção de novo conhecimento, que se traduz em novas teorias, ideias e conceitos, que emergem das aprendizagens (Coutinho, 2014; Sousa & Baptista, 2011). É uma atividade de natureza cognitiva e arbitrária que deve obedecer a um conjunto de regras e procedimentos. Nas ciências sociais inclui 'pessoas' como objetos de estudo e/ou fontes de informação relevante. A palavra 'conhecimento' vem do latim *cognitio* que significa a 'ação de aprender', que é o objetivo do investigador que procura compreender a natureza dos fenómenos (Sousa & Baptista, 2011).

Segundo Barañano (2008) existem quatro tipos de conhecimento: o empírico (associado ao senso comum, à experiência, mas tem falta de rigor, método e sistematização); o filosófico (resulta da reflexão, não pretende gerar ciência, mas reflexões filosóficas que procuram a apreensão dos fenómenos abstratos e gerais do universo); o teológico (suportado em entidades divinas e na fé, que apresenta respostas para questões que não foram resolvidas pelos outros tipos de conhecimento); e o científico (estuda e investiga de forma metódica e sistemática a realidade). Este estudo pretende gerar conhecimento científico, porque é racional e objetivo, apoia-se em factos e transcende-os, é analítico, exato e claro, comunicável e verificável, aplica teorias, é explicativo e descritivo, faz previsões, é aberto e útil à sociedade (Galliano, 1986, citado em Sousa & Baptista, 2011); isto é, através da aplicação de um conjunto de procedimentos e regras suportados na metodologia científica, pretende criar um conhecimento racional, sistemático e verificável (Sousa & Baptista, 2011).

Ao começar uma investigação científica é necessário definir uma filosofia de investigação ou epistemologia, que são um conjunto de decisões que devem justificar as escolhas e o caminho seguido, face às alternativas que se poderiam ter adotado. Este processo pode ser comparado a uma cebola com várias camadas, onde cada uma corresponde a escolhas e opções que o investigador faz e que orientarão a sua investigação ao nível da epistemologia, do paradigma, da metodologia e do tipo de raciocínio, do método e das técnicas (Aires, 2011; Barañano, 2008; Coutinho, 2014; Creswell, 2007; Freixo, 2011; Quivy & Campenhoudt, 1998; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009; Sousa & Baptista, 2011; Yin, 2014).

A epistemologia é a filosofia da ciência que, no seu sentido mais restrito, estuda o conhecimento sistemático, ou seja, científico (Gil, 2008). É um tipo de conhecimento que é assente em paradigmas, ou seja, num “sistema de princípios, crenças e valores que orienta a metodologia e fundamenta as suas conceções numa dada epistemologia”, que é aceite, na generalidade, pela comunidade científica (Coutinho, 2014, p. 25). Cada paradigma faz “exigências específicas ao investigador, incluindo as questões que formula e as interpretações que faz dos problemas” (Aires, 2011, p. 18). Se, por um lado, o paradigma unifica os conceitos, os pontos de vista, a pertença a uma identidade comum de teorias e metodologias, por outro, produz a legitimação entre os investigadores (Coutinho, 2005, citado em Coutinho, 2014). Atualmente, é mais consensual a existência de três paradigmas na investigação: o positivista; o interpretativo; e o sociocrítico (Coutinho, 2014; Tribe, 2001, citado em Salgado, 2007).

O positivista é quantitativo, baseia-se na teoria para a testar, verificar e comprovar através de hipóteses; é objetivo; dá ênfase a factos, comparações, relações e causas; estuda grandes populações e amostras através de técnicas de amostragem probabilística; utiliza técnicas estatísticas na análise dos dados; e tem como objetivo generalizar para prever, explicar e controlar fenómenos. O interpretativo é qualitativo,

pretende compreender a ação humana e interpretar os seus significados num determinado contexto social; o investigador tem um papel central na investigação; a pesquisa é mais subjetiva e semiestruturada; estuda um número pequeno de casos/fenómenos; usa e analisa dados qualitativos. O sociocrítico é o desenvolvimento e uma forma contemporânea da filosofia marxista; o investigador é participante; a realidade social é compreendida com base numa ideologia (histórica, política, económica, etc.); é dirigido para desvendar representações e pôr a descoberto interesses, valores e crenças implícitas; é orientado e organizado na prática e desde a prática, num processo em que a teoria é emancipatória (Coutinho, 2014).

Do ponto de vista epistemológico, este estudo é subjetivista porque aborda um paradigma interpretativista do tipo construtivista, pois pretende interpretar e compreender o significado da articulação entre os GH e as LGHP no seu próprio contexto. Salgado (2007, p. 231) salienta que o paradigma interpretativo “procura compreender o significado do currículo através das ações humanas e das construções sociais” e “assume a inclusão dos participantes no processo curricular”. Deste modo, adota uma metodologia de índole qualitativa que segue um tipo de raciocínio indutivo, partindo da recolha dos dados no terreno, ao levantamento de proposições/questões, à categorização e codificação dos dados, para a busca de padrões (teorias) até à construção da teoria (Aires, 2011; Coutinho, 2014; Creswell, 2007; Freixo, 2011; Miles & Huberman, 1994; Oliveira & Ferreira, 2014; Quivy & Campenhoudt, 1998; Saunders et al., 2009; Sousa & Baptista, 2011; Yin, 2014).

A definição da abordagem ao problema norteia a perspetiva da pesquisa empírica (Oliveira & Ferreira, 2014). Por isso, a criação de conhecimento exige a utilização de um método científico, que “é um instrumento para sondar a realidade, formado por um conjunto de procedimentos, através dos quais os problemas científicos são formulados e as hipóteses examinadas” (Barañano, 2008, p. 22).

A palavra método tem origem no grego *'methodos'*, que significa “caminho para chegar a um fim”, ou seja, é “um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo (conhecimentos válidos e verdadeiros) traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões do investigador” (Freixo, 2011, p. 80). Assim, a estratégia ou o método de investigação escolhido foi o estudo de caso, do tipo de casos múltiplos incorporados, porque é uma investigação empírica sobre dois estudos de caso intensivos, detalhados e em profundidade sobre os GH (estudo de caso I) e as LGHP (estudo de caso II) no seu contexto natural, que se baseia no raciocínio indutivo, depende do trabalho de campo e usa múltiplas fontes de evidência e variadas (Coutinho, 2014; Coutinho & Chaves, 2002; Creswell, 2007; Freixo, 2011; Meirinhos & Osório, 2010; Miles & Huberman, 1994; Oliveira & Ferreira, 2014; Saunders et al., 2009; Sousa & Baptista, 2011; Yin, 2003, 2014). O estudo de caso é um dos métodos ou estratégias mais comuns utilizada na investigação qualitativa (Aires, 2011),

que utiliza um conjunto de técnicas específicas. Nas secções seguintes será justificado e explicado a forma como foi implementado o protocolo em cada estudo de caso.

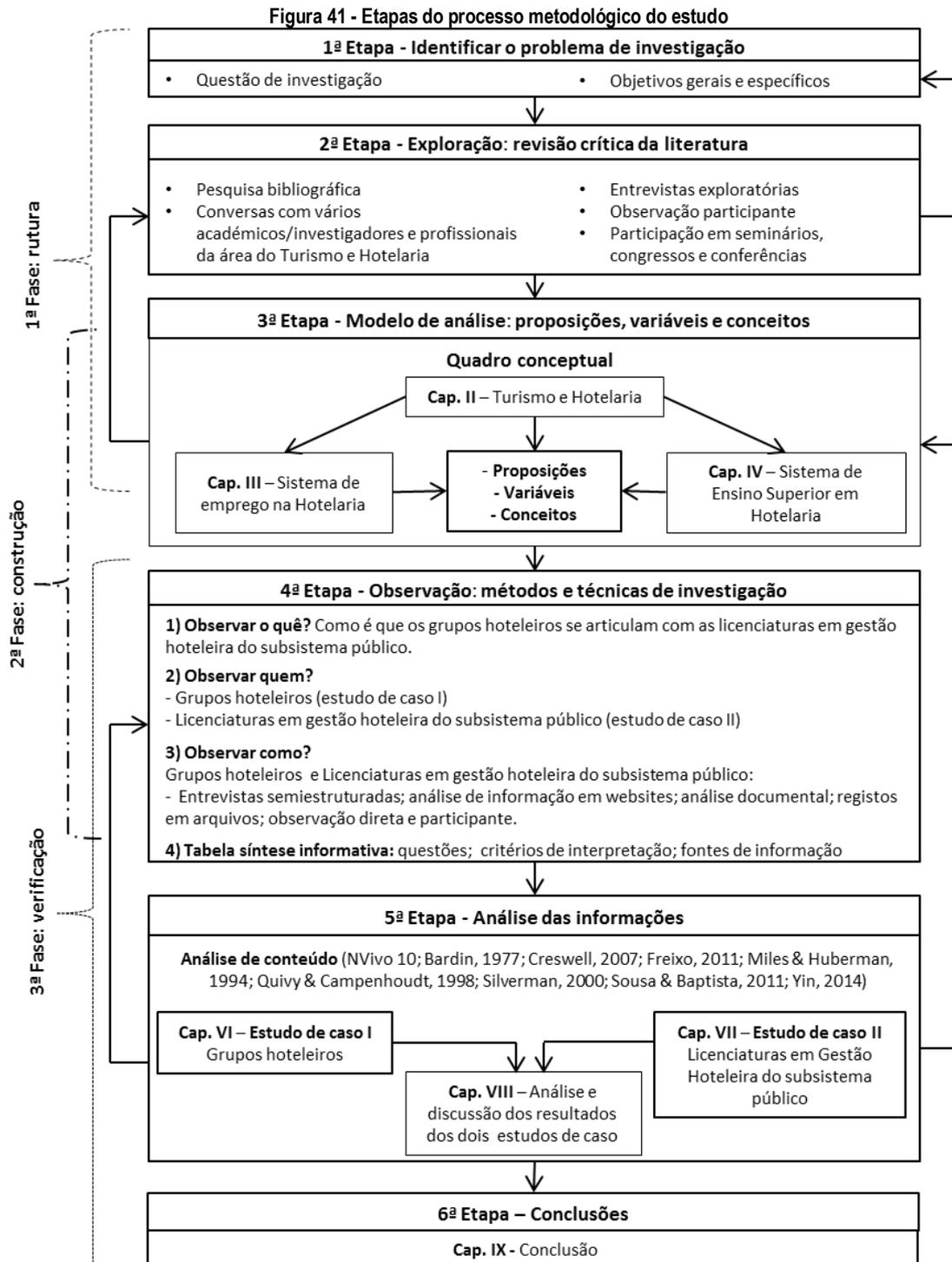
A cada método ou estratégia estão associados um conjunto de técnicas de pesquisa. No entanto, por vezes, subsiste alguma confusão entre método e técnica. Neste sentido, Barañano (2008) refere que o método são etapas para chegar a um fim, enquanto a técnica é o modo de fazer algum tipo de atividade. Para tal, refere que o método científico deve respeitar as regras da evidência, não aceitar como verdadeiras as coisas que não sejam evidentes; da divisão ou análise, dividir a dificuldade em tantas parcelas quantas as necessárias para a perceber; da ordem ou dedução, ordenar os pensamentos desde os mais simples até aos mais complexos; da síntese, sempre que possível atribuir uma só causa aos fenómenos análogos; da extrapolação, estender a todos os elementos em geral as qualidades que lhe pertencem sobre os que é possível experimentar; e da indução, considerar válida toda a proposição obtida através da indução a partir da experiência, até que novo fenómeno venha contradizê-la. As técnicas adotadas neste estudo são explicadas de forma mais detalhada nas secções seguintes.

Como vimos na secção 2.2.3.3., o turismo é “uma ciência, atividade e uma indústria que envolve várias disciplinas e perspectivas teóricas e empíricas” (Park et al., 2016, p. 995) e, por isso, a investigação em Turismo devido à sua multidisciplinariedade, multidimensionalidade e interconectividade (Beni, 2004; Jafari citado em Cunha & Abrantes, 2013; Park et al., 2016), utiliza, por vezes, vários métodos (Gunn, 1994). Por isso, os investigadores na área do Turismo continuarão a enfrentar os paradigmas da investigação e são incentivados continuamente a ver/olhar o Turismo através de novos e inovadores pontos de vista (Park et al., 2016). Neste sentido, o modelo de Park et al. (2016) – *Tourism System Research Categorization Framework*, contribui para a deteção de tendências de investigação em Turismo, destacando os temas que mais e menos têm atraído os investigadores em Turismo.

A investigação científica em Turismo, de acordo com Pizam (1994), procura providenciar informação para ajudar os gestores de empresas turísticas a tomar decisões. Contudo, Brown (1980, Abraham Pizam, 1994) refere que um processo de investigação em Turismo distingue-se de outras investigações pela sua objectividade, reprodutibilidade e pela sistematização. Objectividade, porque requer uma abordagem independente do ponto de vista pessoal do investigador, relativamente às respostas aos problemas. Reprodutibilidade, porque deve ser um processo que permita que outros investigadores consigam assegurar a sua reprodução e obter resultados semelhantes. Por fim, a sistematização, porque é necessário sistematizar as fases da investigação, ou seja, planear e organizar o processo por cada passo e indicar as suas interdependências. Nas secções seguintes, apresentamos e explicamos as fases e as etapas do processo metodológico.

### 5.3. As etapas do processo metodológico

Cada investigador divide o processo de investigação em sequências reconhecidas internacionalmente (Abraham Pizam, 1994), apesar de se lhe atribuírem nomes diferentes.



Fonte: elaboração própria com base em (Barañano, 2008; Coutinho, 2014; Freixo, 2011; Abraham Pizam, 1994; Quivy & Campenhoudt, 1998; Sousa & Baptista, 2011; Yin, 2003, 2014)

Uns autores dividem em fases (conceptual; metodológica; e empírica) e etapas (Freixo, 2011); em atos (ruptura; construção e verificação) e etapas (Quivy & Campenhoudt, 1998); em roteiros (de exploração ou de formulação de problemas; de resolução de problemas; de experimentação ou prova de hipóteses; e de introdução de conclusões em teorias) (Barañano, 2008); em etapas (definição de um problema: pergunta de partida; definição de objetivos de investigação; revisão crítica da literatura; modelo de a análise; métodos e técnicas de investigação; recolha de dados; análise dos dados; e conclusões). A metodologia deste nosso estudo foi desenvolvida em três fases e seis etapas (Figura 41). Nas secções seguintes vamos descrevê-las e explicá-las.

### **5.3.1. Identificar o problema de investigação**

Qualquer investigação científica começa por identificar e seleccionar um tópico para investigar, que pode ter uma preocupação prática, um interesse intelectual ou científico (Abraham Pizam, 1994), de acordo com os interesses do investigador, a sua experiência profissional e de vida. O assunto deve ser pertinente, atual e interesse geral (Sousa & Baptista, 2011), para o investigador, mas também para a restante comunidade científica e empresarial do turismo e da hotelaria.

Neste estudo, o interesse sobre este tópico surgiu **i)** da experiência, vivência e interesse do próprio investigador (Coutinho, 2014; Coutinho & Chaves, 2002; Creswell, 2007; Freixo, 2011; Meirinhos & Osório, 2010; Sousa & Baptista, 2011; Yin, 2003, 2014), enquanto coordenador de uma LGHP durante cerca de nove anos; **ii)** do estudo realizado por Salgado (2007), que pretendeu avaliar o estado da Educação e da organização curricular do Ensino Superior em Turismo antes do Processo de Bolonha; **iii)** pelo facto de já terem passado cerca de nove anos desde a adoção do PB no ensino superior em Portugal; **iv)** pelos constantes apelos dos governantes (Europa 2020 e Portugal 2020) para uma maior aproximação entre empresas e instituições de Ensino Superior, como forma de fomentar a empregabilidade, a investigação, o desenvolvimento de projetos conjuntos, a inovação e o desenvolvimento de produtos e serviços; **v)** e pela necessidade das IES obterem receitas extraordinárias, a fim de cobrirem os constantes cortes no seu orçamento. Desta forma, os critérios que estiveram na base da escolha do tema foram a familiaridade com os objetos de estudo (os GH e as LGHP), que resulta da experiência do investigador, da sua afectividade e porque conseguiu reunir os meios necessários para realizar esta investigação (Sousa & Baptista, 2011).

Após a implementação do PB (secção 4.2.1.), as IES e os cursos superiores foram incentivados a fomentar a colaboração com as empresas e outras organizações públicas e privadas. O investigador enquanto coordenador de uma LGHP desenvolveu esse trabalho de aproximação e de contacto com as empresas hoteleiras. Por isso, este estudo justifica-se, porque o investigador sentiu a necessidade de compreender como é que os GH se articulam com as LGHP, ou seja, procurar compreender tal articulação sob o ponto

de vista dos GH; por existirem alguns estudos (Gata et al., 2014; Lança & Valente, 2005; Marques, 2000; Vieira & Marques, 2014) que referem a necessidade de haver uma maior colaboração e articulação entre as empresas e as IES e os cursos superiores; e porque na revisão crítica da literatura, não termos encontrado nenhum estudo realizado em Portugal que abordasse esta temática, demonstrando, assim, um gap na investigação e no conhecimento.

Após termos identificado o problema de investigação (Figura 42), formulamos a seguinte questão de investigação, que exprime o que se procura saber, elucidar e compreender melhor (Freixo, 2011; Abraham Pizam, 1994; Quivy & Campenhoudt, 1998; Sousa & Baptista, 2011): **como é que os grupos hoteleiros se articulam com as licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público?** Assim, ao definirmos o problema de investigação, permitiu organizar este projecto, dando-lhe uma direção e coerência, delimitá-lo, focalizá-lo na problemática de estudo, fornecer um referencial teórico e indicar os dados necessários a recolher (Sousa & Baptista, 2011).

**Figura 42 - Primeira etapa: Identificar um problema de investigação**



**Fonte:** elaboração própria com base em (Barañano, 2008; Coutinho, 2014; Freixo, 2011; Abraham Pizam, 1994; Quivy & Campenhoudt, 1998; Sousa & Baptista, 2011; Yin, 2003, 2014)

Na tradução do problema de investigação para a questão de investigação foi tido em conta a exequibilidade da recolha e da análise dos dados; a sua relevância, porque contribui para o conhecimento em Turismo e em Hotelaria; formulação da questão de forma clara, para evitar ambiguidades na interpretação; as pistas que indica para a metodologia a adotar; e as referência à população em estudo (MacMillan & Schumaker, 2001, citado em Sousa & Baptista, 2011).

Pizam (1994) acrescenta, também, que se deve ter em atenção algumas considerações sociais, pessoais e metodológicas. Do ponto de vista social, os resultados deste estudo irão contribuir para compreender a percepção dos GH e das LGHP, acerca do enquadramento da hotelaria como uma atividade fundamental do turismo; conhecer o funcionamento do sistema de emprego na hotelaria, especialmente a forma de relacionamento entre os GH e as LGHP; e analisar a importância do currículo nas LGHP, na criação de um perfil de competências que promovam a empregabilidade.

Desta forma, este estudo revela-se original em Portugal e pretende acrescentar conhecimento à área científica de Turismo (Costa et al., 2015; Salgado, 2007; Salgado et al., 2014). Em termos pessoais, já referimos o interesse do investigador por este problema de investigação, bem como de reunir capacidades e recursos para realizar este estudo. A questão de investigação expressa o quê e quem se vai estudar e dá

pistas para o método a adotar (Sousa & Baptista, 2011). Por isso, após a definição da questão de investigação, foram definidos os seguintes objetivos gerais e específicos (Tabela 31), numa perspetiva mais operacional, que “constituem um enunciado declarativo que precisa as variáveis-chave, a população alvo e a orientação da investigação” (Freixo, 2011, p. 164).

**Tabela 31 - Objetivos gerais e específicos do estudo**

Objetivo geral (OG)	1. Enquadrar a hotelaria como uma atividade fundamental do turismo.
Objetivos específicos (OE)	1.1. Conhecer o enquadramento e a natureza da Hotelaria. 1.2. Especificar as características do serviço hoteleiro. 1.3. Identificar tendências emergentes da hotelaria e do turismo
Objetivo geral (OG)	2. Conhecer o funcionamento do sistema de emprego da hotelaria, especialmente o relacionamento dos GH com as LGHP.
Objetivos específicos (OE)	2.1. Caracterizar o emprego na hotelaria. 2.2. Identificar as vantagens para os colaboradores e diplomados trabalharem num GH face a uma empresa hoteleira independente. 2.3. Conhecer a forma como os GH, em Portugal, fazem a gestão das pessoas, especialmente o seu recrutamento e valorização. 2.4. Descrever as formas de colaboração entre os GH e as LGHP. 2.5. Identificar as principais competências de gestão hoteleira que os GH, em Portugal, valorizam.
Objetivo geral (OG)	3. Analisar a importância dos currículos das LGHP, na criação de um perfil de competências promotor da empregabilidade.
Objetivos específicos (OE)	3.1. Avaliar a implementação do PB e da avaliação e acreditação das LGHP. 3.2. Caracterizar as abordagens formativas e curriculares das LGHP. 3.3. Identificar as competências de gestão hoteleira que as LGHP desenvolvem nos seus estudantes e aquelas que os coordenadores de curso consideram relevantes. 3.4. Verificar a importância do estágio curricular no currículo das LGHP. 3.5. Descrever a forma como as LGHP podem potenciar a empregabilidade dos seus diplomados.

**Fonte:** Elaboração própria

Os objetivos são de carácter exploratórios ou descritivos porque se seleccionou um problema de elevado interesse para ser investigado e, ao mesmo tempo, vai identificar e descrever as formas de articulação entre os GH e as LGHP, em Portugal (Sousa & Baptista, 2011). É importante referir que a questão de investigação e os objetivos foram melhorados ao longo do processo de investigação, nomeadamente com a revisão da literatura e as entrevistas exploratórias.

A forma como está formulada questão de investigação (como), aponta desde logo para uma metodologia qualitativa, permitindo, assim, focalizar a “atenção do investigador para o fenómeno em análise, desempenhado o papel de ‘guia’ na investigação” (Sousa & Baptista, 2011). De seguida passamos a apresentar e explicar a segunda etapa.

### 5.3.2. Exploração: revisão crítica da literatura

Com o problema de investigação identificado, a questão de investigação formulada e definidos os objetivos gerais e específicos, passamos para a segunda etapa (Figura 43), a exploração – revisão crítica da literatura, para fazer o estado da arte do tema deste estudo (Sousa & Baptista, 2011).

Como “nenhum estudo começa de novo”, porque começa com base em outros já realizados (Abraham Pizam, 1994, p. 93), nesta etapa, importou “saber como proceder para conseguir a qualidade da informação e como explorar o terreno para conceber a problemática de investigação” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 49). Deste modo, fez-se pesquisa bibliográfica, existiram conversas com alguns académicos e investigadores da área do Turismo, entrevistas exploratórias, observação participante e não participante, participação em seminários, congressos e conferências de carácter científico, quer como orador, quer como participante (Coutinho, 2014; Coutinho & Chaves, 2002; Creswell, 2007; Freixo, 2011; Meirinhos & Osório, 2010; Abraham Pizam, 1994; Quivy & Campenhoudt, 1998; Sousa & Baptista, 2011; Yin, 2003, 2014).

**Figura 43 - 2ª Etapa – Exploração: revisão crítica da literatura**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Pesquisa bibliográfica</li><li>• Conversas com vários académicos/investigadores e profissionais da área do Turismo e Hotelaria</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrevistas exploratórias</li><li>• Observação participante</li><li>• Participação em seminários, congressos e conferências</li></ul>
--	---

**Fonte:** elaboração própria com base em (Barañano, 2008; Coutinho, 2014; Freixo, 2011; Abraham Pizam, 1994; Quivy & Campenhoudt, 1998; Sousa & Baptista, 2011; Yin, 2003, 2014)

As leituras exploratórias permitiram assegurar a qualidade da problematização através da informação obtida nos estudos realizados sobre a temática e fazer salientar a perspetiva que nos pareceu mais pertinente para abordar o objeto de investigação (Quivy & Campenhoudt, 1998). Deste modo, foi possível determinar o nível de conhecimentos sobre o tema até ao momento, evidenciar o quadro de referência teórico, que sustenta esta investigação, e a perspetiva na qual o problema de investigação foi abordado, colocando-o num contexto próprio e significativo (Freixo, 2011).

A pesquisa bibliográfica foi abrangente, selectiva e analítica (Sousa & Baptista, 2011), adequada, clara, com carácter empírico, estruturada, atual (Freixo, 2011) e relacionada com a questão de investigação e os objetivos (Quivy & Campenhoudt, 1998). Foi realizada com base em vários artigos científicos de revistas nacionais e internacionais relacionados com o tema, em teses de doutoramento, dissertações de mestrado, livros técnicos de Turismo, Hotelaria e Gestão, relatórios e outros trabalhos académicos, bem como nas referências bibliográficas de alguns dos documentos referidos, que sugeriam outras fontes de informação (Quivy & Campenhoudt, 1998; Sousa & Baptista, 2011). Como fontes de pesquisa, também, foram utilizados o Google como motor de busca, o Google Académico, o Google Books, a Scopus, a web of

science, b-on, ria (repositório da Universidade de Aveiro), o rcaap, várias bibliotecas de Universidades, Politécnicos e municipais.

Outro aspeto relevante e importante foram as conversas com vários académicos e investigadores da área do Turismo, que permitiram uma fecunda troca de pontos de vista em torno a sugestões e conselhos de leitura, a que se seguiram alguns momentos de reflexão pessoal (Quivy & Campenhoudt, 1998). Neste sentido, verificou-se a necessidade de conhecer melhor a dimensão do problema de investigação e, por isso, foram realizadas várias entrevistas exploratórias com o objetivo de “abrir pistas de reflexão, alargar e precisar os horizontes de leitura e tomar consciência das dimensões e dos aspetos de alguns problemas” nos quais não teríamos pensado previamente, (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 69). Os entrevistados (Tabela 32), que se encontram codificados (de A a I) por razões de ética e de responsabilidade, correspondem àqueles que Quivy e Campenhoudt, (1998, p. 71,72) consideram ser os interlocutores válidos: “docentes, investigadores especializados e peritos no domínio da investigação; testemunhas privilegiadas, (...) que pela sua posição, ação ou responsabilidades têm bom conhecimento do problema; e o público a que o estudo diz diretamente respeito”.

**Tabela 32 - Pannel de entrevistas exploratórias**

Entrevistado	Instituição
A	Professor(a) de ensino superior e especialista na área de recursos humanos.
B	Diretor(a) de operações e de hotel de um grupo hoteleiro.
C	Membro das comissões de avaliações da A3ES dos cursos de Turismo e Hotelaria.
D	Professor(a) de ensino superior e especialista em educação.
E	Diretor(a) de Recursos Humanos de um grupo hoteleiro.
F	Empresário, gestor hoteleiro e Presidente de uma Associação empresarial da área da Hotelaria.
G	Diretor(a) de uma Escola Superior com cursos na área do Turismo e de Hotelaria.
H	Presidente de uma Associação profissional de Diretores de Hotéis
I	Coordenador(a) de um mestrado na área da Gestão Hoteleira e investigador em Turismo e Hotelaria.

**Fonte:** Elaboração própria

As entrevistas exploratórias, realizadas entre junho de 2014 e abril de 2015, através de um guião semi-estruturado (Apêndice I), permitiram-nos complementar as leituras, ganhar algum tempo e facilitaram a orientação do caminho a seguir, adiscução de ideias, reforço de contatos existentes e estabelecimento de novos (Quivy & Campenhoudt, 1998). Os entrevistados foram contactados e foi-lhes explicado o âmbito do estudo e os objectivos pretendidos. As entrevistas foram realizadas nos respectivos locais de trabalho, no dia e hora combinados e começaram com a apresentação dos objetivos desta investigação, explicação da sua estrutura e o tempo de duração previsto. De seguida, foram colocadas várias questões aos entrevistados que tiveram a oportunidade de se expressar, sem qualquer condicionalismo e de abordar

outros assuntos que considerassem relevantes para os objetivos desta investigação, o que permitiu consolidar e focalizar na problemática do estudo (Baxter & Jack, 2008; Fazenda, 2011; Freixo, 2011; Perry, 1998, 2001; Quivy & Campenhoudt, 1998; Sousa & Baptista, 2011; Yin, 2003, 2014).

As entrevistas foram gravadas num programa (*Audacity*), com autorização prévia dos entrevistados. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas, analisadas e foram registadas as principais ideias, sugestões, pistas de trabalho e opiniões divergentes, a que se seguiu uma reflexão pessoal e, posteriormente, com os orientadores (Quivy & Campenhoudt, 1998).

A opção pelas entrevistas exploratórias em detrimento da realização de *focus group*, deveu-se ao desejo de o entrevistado não ficar constrangido nem influenciado pela opinião e presença dos outros elementos, podendo assim dar livremente a sua opinião, tornando-se a entrevista mais rica pela qualidade do conteúdo. Por outro lado, aquando do primeiro contacto com os entrevistados, todos referiram a dificuldade de agenda para participar num *focus group* preferindo a entrevista.

Ao nível dos congressos, destacamos a participação em três congressos: i) no X Congresso da Associação de Diretores de Hotéis de Portugal (ADHP), em maio de 2014, que possibilitou conhecer os principais 'Desafios do Diretor Hoteleiro do XXI' e as competências que as empresas hoteleiras precisam; ii) no XI Congresso da ADHP, em março de 2015, a importância e o estado da 'Formação e a sua avaliação'; iii) no XXVI Congresso Nacional da Hotelaria e Turismo, organizado pela Associação da Hotelaria de Portugal (AHP), de 19 a 21 de outubro de 2014, que nos permitiu conhecer melhor os desafios das empresas hoteleiras atuais e as tendências do turismo e da hotelaria. Outro aspeto relevante foi a possibilidade de colocar algumas questões a vários participantes e oradores, que contribuiu para orientar o foco no problema de investigação.

Destacamos, também, a participação do investigador como orador num seminário – o VIII Encontro de Gestores Hoteleiros e o Workshop 'O potencial do Capital Humano na Hotelaria: O mercado de emprego, as competências e o ensino', organizado pela licenciatura em Gestão e Administração Hoteleira em conjunto com a Ildtour, no âmbito do Projeto 'Alojamento do Futuro', em novembro de 2014, na Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão. A participação neste evento, tendo em conta a sua natureza, e possibilitou a apresentação dos conceitos base desta investigação, e o lançamento e discussão de algumas questões que contribuíram para a delimitação e metodologia do estudo.

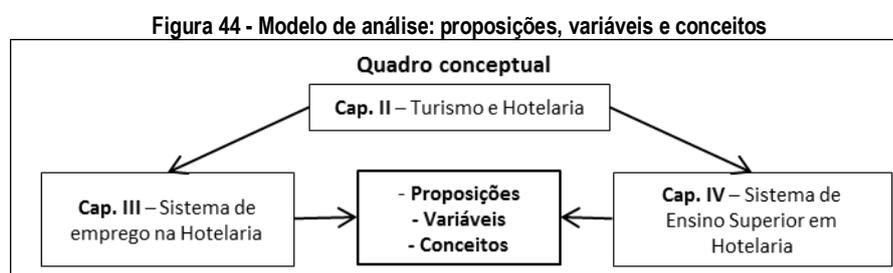
Outro evento importante foi a participação no 'ASEM University-business Seminar' e no '6th University-business Forum', de 4 a 6 de março de 2015, em Bruxelas, que contribuiu para verificação de como é que o

Ensino Superior pode colaborar para a inovação na educação ao nível social, económico, tecnológico e cultural; a forma de potenciar a cooperação regional e transnacional (Europa e Ásia) entre o Ensino Superior e as empresas, de modo a desenvolver a inovação; a importância do acesso a estágios para os estudantes e dos diplomados no mercado de emprego internacional; a importância do currículo e dos programas dos cursos estarem ligados à teoria e à prática, usando metodologias de ensino aprendizagem em *'work-based learning'*, entre outros. Esta participação permitiu o contacto com investigadores e académicos internacionais com elevada experiência, que estudam a cooperação entre as empresas e o Ensino Superior em vários países. Deste modo, possibilitou compreender melhor esta temática, conhecer exemplos de outros países, a delimitar o âmbito da sua abrangência deste estudo, bem como a metodologia a seguir.

Ainda durante o processo de revisão da literatura, foi possível a observação e a análise de vários documentos. A observação participante verificou-se enquanto coordenador de uma licenciatura em gestão hoteleira, que contribuiu para conhecer melhor alguns assuntos, relacionados com o ensino e a colaboração com as empresas hoteleiras. A observação não participante ocorreu durante as entrevistas, a observação do espaço educativo e o comportamento e atitude dos entrevistados de forma não estruturada. Houve, ainda, a possibilidade de ver e analisar alguns estudos que contribuíram para consolidar algumas ideias e orientar o caminho a seguir. De seguida, vamos apresentar a etapa do modelo de análise deste estudo.

### 5.3.3. Modelo de análise: proposições, variáveis e conceitos

A revisão crítica da literatura resultou na elaboração dos capítulos II, III e IV do nosso estudo. Desta forma, foi possível desenhar o modelo de análise, que é constituído pelas proposições, variáveis, conceitos e as questões que descrevem o problema de investigação (Figura 44).



Fonte: elaboração própria com base em (Barañano, 2008; Coutinho, 2014; Freixo, 2011; Abraham Pizam, 1994; Quivy & Campenhoudt, 1998; Sousa & Baptista, 2011; Yin, 2003, 2014)

O conhecimento, segundo Quivy e Campenhoudt (1998, p. 20) constrói-se “com o apoio de quadros teóricos e metodológicos explícitos, lentamente elaborados, que constituem um campo (...) parcialmente

estruturado” em que, posteriormente, os “conhecimentos são apoiados por uma observação dos factos concretos”. Assim, a revisão da literatura é “um processo de seleção teórica que culmina na elaboração de um modelo de análise, que serve de base para todo o processo analítico da investigação” (Sousa & Baptista, 2011, p. 43). Nesta fase, foi identificado e caracterizado o objeto de estudo, que são as formas de articulação entre os GH e as LGHP e as unidades de análise de cada um dos estudos de caso (Baxter & Jack, 2008; Coutinho, 2014; Coutinho & Chaves, 2002; Freixo, 2011; Perry, 1998, 2001, Yin, 2003, 2014), apresentado e discutido os conceitos do corpo teórico que sustenta e valida esta investigação. Segundo Quivy e Campenhoudt (1998, p. 104), a “problemática é a (...) perspectiva teórica que se decide adoptar para tratar o problema colocado na questão de investigação”. Assim, tratou-se de “explicitar o quadro conceptual da investigação (...), precisar os conceitos fundamentais e as relações que eles têm entre si, construir um sistema conceptual adaptado ao objeto de investigação” (1998, p. 101).

Enquanto num estudo quantitativo se formulam hipóteses ou questões de investigação, num estudo qualitativo são formuladas proposições (Baxter & Jack, 2008; Oliveira & Ferreira, 2014; Yin, 2003, 2014) ou problemas (Stake, 1995). As proposições significam, segundo a Infopédia - Dicionário da Língua Portuguesa com acordo ortográfico (Porto Editora, 2014) “uma verdade que se pretende demonstrar ou uma questão que se quer resolver”. Por isso, neste estudo são as questões de investigação. Elas podem resultar da revisão da literatura, da experiência pessoal e profissional do investigador, de teorias e de generalizações com base em dados empíricos e contribuem para delimitar o âmbito do estudo, identificar variáveis, definir do modelo de análise, os dados a recolher bem como aumentar a sua viabilidade (Baxter & Jack, 2008; Miles & Huberman, 1994; Perry, 1998; Stake, 1995; Yin, 2003, 2014).

As proposições “especificam questões ‘como’ e ‘porquê’ para determinar o que devemos analisar” (Meirinhos & Osório, 2010, p. 56), porque quanto maior for o número de proposições, mais se permanecerá dentro dos parâmetros exequíveis (Yin, 2003, 2014). Neste estudo, as proposições de investigação foram formuladas com base na revisão da literatura e na experiência profissional do investigador, tal como se pode ver na Tabela 33.

**Tabela 33 - Proposições de investigação e fontes**

Proposições de investigação (PI)	Fontes (referências)	Secções
PI 1. A hotelaria é uma atividade fundamental do turismo.	Experiência profissional e literatura (Ariffin, 2013; Ariffin & Maghzi, 2012; Beni, 1997, 2004, Brotherton, 2002, 2003, Castelli, 1995, 2010; Cerra et al., 2001; Clarke & Chen, 2008; Costa, 1996; Costa, Umbelino, & Amorim, 2012; Costa, 2012; Cunha, 2003; Cunha & Abrantes, 2013; Fazenda, 2011; Gunn, 1979, 1988; Gunn & Var, 2002; Hemmington, 2007; Jafar, 1982; Jahnke, 2011; Jones, 2004a, 2004b; King, 1995; Leiper, 1979, 1990, 2004; Marques, 2003; Mathieson & Wall, 1982; Mullins, 2001, 2008; Robinson et al., 2013; Salgado, 2007; Slattery, 2002, 2003; UNWTO, 2008; Wall & Mathieson, 2006).	2.2.; 2.3.; 2.2.1.; 2.2.2.; 2.2.3.; 2.3.1.; 2.3.2..

Continua...

Proposições de investigação (PI)	Fontes (referências)	Secções
PI 2. O serviço hoteleiro tem características específicas que exigem das empresas hoteleiras e dos seus colaboradores um elevado nível de desempenho, compromisso e de competências.	Experiência profissional e literatura (Castelli, 1995; Clarke & Chen, 2008; Costa et al., 2001; Costa, 2012; Kotler et al., 2010; Marques, 2003; Mullins, 2001, 2008; Tocquer & Zins, 2004)	2.3.2.; 2.3.5.; 2.3.5.1..
PI 3. As tendências da hotelaria e do turismo indicam novos serviços hoteleiros que, por sua vez, exigem novas competências aos gestores hoteleiros e colaboradores.	Experiência profissional e literatura (Cerra et al., 2001; Costa & Panyik, 2013; Cunha & Abrantes, 2013; Gallego, 2007; Marée, 2011; Reid & Bojanic, 2009; UNWTO, 2008, 2011, 2014).	2.3.6.
PI 4. Os empregos na hotelaria são diversificados, maioritariamente sazonais, mal pagos e de baixa produtividade e, por outro, existe um nicho de empregos permanentes, altamente qualificados e bem pagos.	Literatura (Eurico, 2011; Liu, 2006; Mullins, 2008; Neves et al., 2007; Quaternaire Portugal, 2013; Riley & Ladkin, 2002);(Gonçalves et al., 2006, citado em Eurico, 2011; Cooper & Shepherd, 1997, citado em Liu, 2006);(Jithendran & Baum, 2000, citado em Liu, 2006);(Baum, 1994, citado em Liu, 2006).	3.2.; 3.2.1..
PI 5. Os GH geram mais vantagens para os diplomados e colaboradores do que uma empresa hoteleira independente.	Literatura (Quintas, 2006)	3.3.; 3.3.1.; 3.3.2..
PI 6. Os GH têm diversas fontes de recrutamento, especialmente nas IES com LGHP.	Experiência profissional e literatura (Gallego, 2007; Vieira & Marques, 2014).	3.3.4.; 3.3.4.1.;
PI 7. Os GH têm planos de carreira e incentivos salariais para reter e desenvolver o talento dos colaboradores.	Literatura (Barron, 2008; Carrasqueira, 1999; Clarke & Chen, 2008; Kong et al., 2012; Quintas, 2006).	3.3.1.; 3.3.2.; 3.3.4.1.;
PI 8. Os GH e as LGHP devem fomentar a colaboração entre si.	Experiência profissional e literatura (Eurico, 2011; Henriques, 2005; Neves et al., 2007; Vieira & Marques, 2014).	4.4.;
PI 9. Existe um desfasamento entre as necessidades de competências valorizadas pelos GH e as desenvolvidas nos estudantes pelas LGHP.	Experiência profissional e literatura (Agut, Grau, & Peiró, 2003; Baum, 1990, 2002, 2007; Brownell, 2008; Chung-Herrera, Enz, & Lankau, 2003; Connolly & McGring, 2006; Foster, McCabe, & Dewhurst, 2010; Gilbert & Guerrier, 1997; Giousmpasoglou, 2010, 2014; Henriques, 2005; Ineson, Rhoden, & Alexieva, 2011; Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin, & Chang-Yen, 2011; Kay & Moncarz, 2007; Kay & Russette, 2000; Ladkin & Juwaheer, 2000; Liu, 2006; Mello, Pimentel, Silva, & Pimentel, 2013; Quaternaire Portugal, 2013; Ricci, 2008; Ruetzler, Baker, Reynolds, Taylor, & Allen, 2014; Salgado, 2007; Salgado, Costa, Lemos, & Correia, 2014; Salgado, Lemos, Costa, & Correia, 2013; Shariff, Kayat, & Abidin, 2014; Suh, West, & Shin, 2012; Testa & Sipe, 2012; Weber, Crawford, Lee, & Dennison, 2013; Weber, Finley, Crawford, & Rivera, 2009).	3.2.1.; 3.4.2.; 3.4.2.1.; 4.4..
PI 10. Com a implementação do PB, os cursos superiores (LGHP) passam a ser avaliados e acreditados para funcionarem.	Literatura (Decreto-Lei nº 369/2007, de 5 de novembro de 2007, 2007; Decreto-Lei nº115/2013, de 7 de agosto de 2013, 2013; Lei nº 38/2007, de 16 de agosto, 2007; Salgado et al., 2013)	4.2.; 4.2.1.; 4.2.2..
PI 11. As abordagens formativas e curriculares das LGHP influenciam o perfil de saída através de conhecimentos e de competências obtidos pelos estudantes.	Literatura (Airey & Tribe, 2006; Dredge et al., 2012c, 2012a, 2012b, 2014; Tribe, 2002)	4.3.; 4.3.1.; 4.3.1.1.; 4.3.1.2.; 4.3.1.3.; 4.3.1.4.; 4.3.2.; 4.3.2.1.; 4.3.2.2.; 4.4..
PI 12. O estágio curricular é fundamental no currículo das LGHP.	Experiência profissional e Literatura (ANECA, 2004; Barron, 2008; Baum, 1990; Fornari, 2006; Harkison et al., 2011; Liu, 2006; QAA, 2008; Scotland, 2006)	3.2.1.; 4.3.2.2..
PI 13. As IES através das suas LGH têm um papel fundamental na promoção da empregabilidade dos seus diplomados, através de uma relação mais próxima com os empregadores.	Literatura (Almeida & Rebelo, 2011; Cardoso, Varanda, Madruga, Escária, & Ferreira, 2012; Decreto-Lei nº 42/2005, 2005; Decreto-Lei nº115/2013, de 7 de agosto de 2013, 2013; Eurico, 2011; Vieira & Marques, 2014)	3.2.1.; 4.2.1.; 4.4..

Fonte: Elaboração própria

As proposições, que resultaram da revisão da literatura e da experiência do investigador, permitiram identificar as variáveis. Deste modo, com o objetivo de articular e orientar o processo desta investigação, as

proposições que identificam as variáveis, são articuladas com os objetivos específicos e gerais, conforme se pode ver na Tabela 34. Com esta articulação, pretende-se tornar este estudo credível e reproduzível (Coutinho, 2014; Coutinho & Chaves, 2002; Freixo, 2011; Quivy & Campenhoudt, 1998; Sousa & Baptista, 2011; Yin, 2003, 2014).

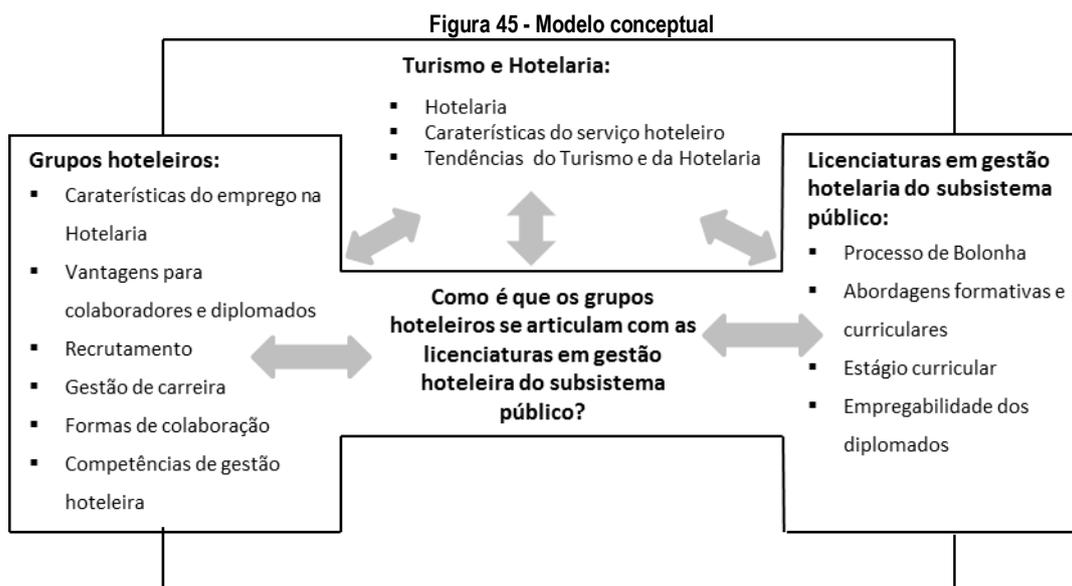
**Tabela 34 - Enquadramento dos objetivos gerais e específicos, proposições de investigação e variáveis**

Objetivos Gerais	Objetivos Específicos	Proposições de investigação (PI)	Variáveis
OG 1	OE 1.1.	PI 1. A hotelaria é uma atividade fundamental do turismo.	Hotelaria
	OE 1.2.	PI 2. O serviço hoteleiro tem características específicas que exigem das empresas hoteleiras e dos seus colaboradores um elevado nível de desempenho, comprometimento e de competências.	Caraterísticas do serviço hoteleiro
	OE 1.3.	PI 3. As tendências da hotelaria e do turismo indicam novos serviços hoteleiros que, por sua vez, exigem novas competências aos gestores hoteleiros e colaboradores.	Tendências da hotelaria e do turismo
OG 2	OE 2.1.	PI 4. Os empregos na hotelaria são diversificados, maioritariamente sazonais, mal pagos e de baixa produtividade e, por outro, existe um nicho de empregos permanentes, altamente qualificados e bem pagos.	Caraterísticas do emprego na hotelaria
	O.E 2.2.	PI 5. Os GH geram mais vantagens para os diplomados e colaboradores do que uma empresa hoteleira independente.	Vantagens para os diplomados e colaboradores
	OE 2.3.	PI 6. Os GH têm diversas fontes de recrutamento, especialmente nas IES com LGHP.	Recrutamento
		PI 7. Os GH têm planos de carreira e incentivos salariais para reter e desenvolver o talento dos colaboradores.	Gestão de carreira
	OE 2.4.	PI 8. Os GH e as LGHP devem fomentar a colaboração entre si.	Formas de colaboração
	OE 2.5. OE 3.3.	PI 9. Existe um desfasamento entre as necessidades de competências valorizadas pelos GH e as desenvolvidas nos estudantes pelas LGHP.	Competências de gestão hoteleira
OG 3	OE 3.1.	PI 10. Com a implementação do PB, os cursos superiores (LGHP) passam a ser avaliados e acreditados para funcionarem.	Processo de Bolonha
	OE 3.2. OE 3.3.	PI 11. As abordagens formativas e curriculares das LGHP influenciam o perfil de saída através de conhecimentos e de competências obtidos pelos estudantes.	Abordagens formativas e curriculares
	OE 3.4.	PI 12. O estágio curricular é fundamental no currículo das LGHP.	Estágio curricular
	OE 3.5.	PI 13. As IES através das suas LGH têm um papel fundamental na promoção da empregabilidade dos seus diplomados, através de uma relação mais próxima com os empregadores.	Empregabilidade dos diplomados

Fonte: Elaboração própria

**Legenda:** OG – Objetivo geral; OE – Objetivo específico.

A identificação das variáveis e a definição dos seus conceitos permitiu construir um modelo de análise conceptual (Figura 45), que explica de forma gráfica as dimensões e as variáveis a estudar e os conceitos que articulados entre si formam um quadro conceptual coerente (Quivy & Campenhoudt, 1998; Sousa & Baptista, 2011).



Fonte: Elaboração própria

As dimensões, as variáveis e os conceitos foram seleccionados a partir de autores presentes na revisão da literatura, com o objetivo de criar o modelo de análise conceptual que melhor se adequa às proposições de investigação (Sousa & Baptista, 2011; Yin, 2003, 2014). O modelo de análise conceptual permitiu identificar quem faz e quem não faz parte do estudo, descrever as relações lógicas entre os constructos e, posteriormente servir como âncora do estudo na fase de análise dos dados (Baxter & Jack, 2008). O modelo de análise conceptual é apresentado na Tabela 35, de forma ordenada, com as dimensões e os conceitos de cada variável, contribuindo para sustentar e delimitar o estudo e ser uma base de análise comparativa com os resultados da análise dos dados, detetando diferenças conceptuais para o actualizar.

**Tabela 35 - Descrição do modelo de análise conceptual**

Dimensões	Variáveis	Conceitos e referências
Hotelaria	Hotelaria	<p>Do ponto de vista económico, o turismo é composto por um agregado de negócios que, directa ou indirectamente, fornecem bens e serviços que suportam as actividades de lazer e negócio realizadas pelas pessoas fora dos seus locais habituais de residência habitual. A hotelaria é um dos bens e serviços fornecidos na sua totalidade para os turistas (Smith, 1989, citado em Costa, 1996). É uma indústria de serviços relacionada com a administração de UH, que proporciona serviços de alojamento, alimentação e bebidas e outros serviços e que procura articular a sua oferta (produto, comportamento e ambiente) com as necessidades e desejos (fisiológicos, sociais e psicológicos) dos hóspedes. É uma das principais formas de hospitalidade que tem a ver com a forma e a qualidade com que se recebe ou acolhe alguém de forma agradável e afectuosa e pode-se manifestar de diversas formas (comportamentos e atitudes, pessoas, a forma como os espaços estão organizados e decorados).</p> <p>A hospitalidade distingue-se do serviço por ser uma experiência onde o contacto humano é fundamental e devem ser estimulados os cinco sentidos através de muitas pequenas surpresas e de cenários, proporcionadas pelos colaboradores enquanto performers e não como serventes, num ambiente de generosidade e de segurança (Ariffin, 2013; Ariffin &amp; Maghzi, 2012; Brotherton, 2003; Castelli, 1995, 2010; Cerra et al., 2001; Clarke &amp; Chen, 2008; Gallego, 2007; Hemmington, 2007; Jahnke, 2011; Jones, 2004a, 2004b; King, 1995; Marques, 2003; Mullins, 2001, 2008; Porto Editora, 2014; Quintas, 2006).</p>

Continua...

Dimensões	Variáveis	Conceitos e referências
	Caraterísticas do serviço hoteleiro	O serviço hoteleiro tem um conjunto de caraterísticas específicas relacionadas com a infraestrutura física, os serviços disponíveis, a qualidade, as competências dos colaboradores e a sua localização entre outras. O serviço hoteleiro caracteriza-se pela intangibilidade; produção e consumo verificam-se em simultâneo; heterogeneidade; perecibilidade; as unidades hoteleiras funcionam 24h, sete dias por semana; a produção de um serviço envolve a articulação da produção de vários serviços; exposição aos serviços é reduzida e intensa; maior grau de emoção e de irracionalidade no ato da compra; local de consumo distante; variável; entre outros (Costa et al., 2001; Costa, 2012; Kotler et al., 2010; Mullins, 2001, 2008; Tocquer & Zins, 2004).
	Tendências da hotelaria e do turismo	Trata-se de identificar um conjunto de acontecimentos, produtos e serviços turísticos e hoteleiros que estejam na moda e que se prevê que possam ocorrer no futuro e, assim, influenciar a oferta de serviços turísticos e hoteleiros (Cerra et al., 2001; Costa & Panyik, 2013; Cunha & Abrantes, 2013; Gallego, 2007; Marée, 2011; Porto Editora, 2014; Reid & Bojanic, 2009; UNWTO, 2011, 2014).
Grupos hoteleiros	Caraterísticas do emprego na hotelaria	Fruto da diversidade de tipologias de empresas hoteleiras (classificação e categoria, tamanho e localização), do nível de sazonalidade, tipo de hóspede, gestão e de exploração, se é independente ou de ou grupo hoteleiro, entre outros aspetos, impõe um conjunto de caraterísticas ao emprego no Turismo e na Hotelaria, tais como: grande mobilidade; insuficiente oferta formativa; desajuste entre as qualificações académicas e as competências profissionais e comportamentais necessárias; forte rotatividade do emprego e a sua conseqüente precaridade; ausência de gestão estratégica e de recursos humanos nas empresas; problemas de qualificação dos profissionais empregados no setor; ensino demasiado teórico e pouco adequado às necessidades das empresas fruto da desadequação das componentes pedagógicas dos Cursos; percepção negativa da sociedade em relação aos empregos no Turismo, em resultado da prática de baixos salários em geral, da elevada sazonalidade em alguns locais, do excesso de horas de trabalho diário, ao fim de semana, nos feriados e à noite; entre outros (Liu, 2006, Jithendran & Baum (2000) e Baum (1994) citados em 2006; Mullins, 2008; Neves et al., 2007; Riley & Ladkin, 2002).
	Vantagens para colaboradores e diplomados	Um grupo hoteleiro pode contribuir com várias vantagens para os colaboradores e os diplomados, que são atraídos pelo posicionamento e imagem no mercado, permite-lhes aprender os <i>standards</i> de serviço, a possibilidade de ter um plano de carreira e de trabalhar noutras unidades hoteleiras do grupo (nacionais e internacionais), acesso a ações de formação e dá-lhes maior segurança e estabilidade no trabalho (Quintas, 2006).
	Recrutamento	Os grupos hoteleiros podem recrutar internamente, junto dos colaboradores, e/ou externamente, através de diversas fontes, entre as quais, indo diretamente às IES, porque podem conhecer o coordenador/diretor do curso ou um professor ou com os gabinetes/serviços de inserção profissional e ainda o histórico dos estudantes que estagiaram na empresa, através de estágios curriculares ou profissionais (Gallego, 2007; Vieira & Marques, 2014).
	Gestão de carreira	Os grupos hoteleiros têm planos de carreira e incentivos salariais para reter e desenvolver os "talentos" e investem na qualificação dos seus colaboradores através de ações de formação adequadas às suas necessidades (Carrasqueira, 1999; Clarke & Chen, 2008; Quintas, 2006).
	Formas de colaboração	Para fomentar a articulação entre o ensino e as empresas é importante a colaboração e a cooperação entre as IES, através dos seus cursos, e as empresas hoteleiras (grupos hoteleiros). As IES devem reorientar os seus cursos com estratégias que promovam a empregabilidade dos seus estudantes, fomentando uma ligação com as empresas hoteleiras (grupos hoteleiros) ajustando a sua oferta formativa, a investigação aplicada com as empresas, divulgação dos resultados dos trabalhos científicos e técnicos junto das empresas, fomento da atractividade do Ensino Superior em Hotelaria e Turismo, criação e potenciação de novos perfis profissionais de nível avançado e a sua empregabilidade, envolvimento dos estudantes em atividades curriculares e extracurriculares, entre outras (Eurico, 2011; Henriques, 2005; Neves et al., 2007; Vieira & Marques, 2014).

Dimensões	Variáveis	Conceitos e referências
	Competências de gestão hoteleira	A competência é o resultado da transferência de um conjunto de saberes (saber; saber fazer e saber estar e ser), da experiência e da mobilização de recursos que se concretizam numa situação real de trabalho de forma responsável e que, por um lado, agregam valor económico à organização e, por outro, valor social à pessoa. Os saberes são dinamizados pelas aprendizagens sociais (educação familiar), do sistema de ensino e da experiência profissional da pessoa (Almeida & Rebelo, 2011; Fleury & Fleury, 2001). Tendo em conta a natureza e as características do serviço hoteleiro, organizámos as competências de Gestão Hoteleira em técnicas, genéricas e de comportamento e de atitude.
Licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público	Processo de Bolonha	Foi um processo de reforma do sistema de ensino superior, ao nível europeu que pretendeu construir um Espaço Europeu do Ensino Superior coeso, competitivo e atractivo para os docentes e estudantes europeus, promover a mobilidade dos estudantes, docentes e funcionários e contribuir para a empregabilidade dos diplomados (Decreto-Lei nº 42/2005, 2005).
	Abordagens formativas e curriculares	<p>O currículo é um plano de estudos (de um curso superior), que resulta num conjunto de UC organizadas numa sequência lógica, cujos objetivos ou resultados de aprendizagem gerais do curso devem estar articulados com os objetivos ou resultados de aprendizagem de cada UC, bem como os seus conteúdos (programas), avaliação, metodologias de ensino-aprendizagem, atividades letivas e extra letivas de um curso superior, ou seja, demonstra o que se aprende/ensina; como é que se aprende/ensina; porquê é que se aprende/ensina; quando é que se aprende/ensina; e onde é que se aprende/ensina. Há o currículo formal, informal e oculto (Dredge et al., 2012b; Neves, 2011; Ribeiro &amp; Ribeiro, 1990; Salgado, 2007; Scotland, 2006).</p> <p>O desenvolvimento do currículo é um processo dinâmico, inacabado, intensivo, que envolve vários intervenientes e pode ter diferentes significados para os educadores, estudantes e empresas hoteleiras. Desenvolve-se em quatro etapas sequenciais e cíclicas: justificação; planeamento; implementação; e avaliação (Ribeiro &amp; Ribeiro, 1990; Salgado, 2007). No ensino superior, em Portugal, o desenvolvimento curricular cabe a cada IES determinar as necessidades nacionais e regionais, sempre numa perspetiva de planeamento integrado da respetiva rede de ensino superior (nº 6 do Artigo 50º da Lei nº 49/2005, de 30 de agosto, 2005)</p> <p>O espaço curricular, é um conceito de currículo mais alargado, que resulta de um conjunto de experiências educacionais que devem ser ensinadas, incluindo os conteúdos do curso (plano de estudos), as abordagens de ensino e as experiências de aprendizagem (Airey &amp; Tribe, 2006; Botterill &amp; Tribe, 2000; 2002). Na realidade o currículo de cada curso terá um posicionamento entre as linhas do conhecimento (do simples ao complexo) e a das competências (das básicas ao especialista), que resulta das várias pressões (internas e externas), podendo ter uma orientação mais prática (vocacional/profissional), de desenvolvimento de competências e/ou mais teórica de aquisição de conhecimento (liberal/genérico) e destaca-se a existência de um core currículo. Demonstra o caminho que os estudantes podem e que seguem ao longo do percurso formativo e, ainda, ao longo da vida profissional (Dredge et al., 2012a, 2012b, 2012c, 2014).</p>
	Estágio curricular	Uma experiência profissional de um Estudante na indústria hoteleira durante um período de tempo supervisionado (estágio), onde irá observar e executar um conjunto de tarefas relacionadas com a aprendizagem do seu curso. É curricular quando é uma unidade curricular que faz parte do currículo de um curso. É extracurricular quando é realizado fora de uma unidade curricular (QAA, 2008).
	Empregabilidade dos diplomados	As IES devem reorientar os seus cursos com estratégias que promovam atributos de empregabilidade nos seus estudantes, adequados às necessidades da economia e da sociedade, fomentado também uma ligação com as empresas para conhecer melhor a realidade e ajustar a sua oferta formativa (Eurico, 2011). Segundo Yorke (2006, p.8, citado em Vieira & Marques, 2014) a empregabilidade pode ser entendida, como “um conjunto de realizações – competências, conhecimentos e atributos pessoais – que conferem aos indivíduos maior probabilidade de obterem um emprego e de serem bem-sucedidos nas profissões escolhidas, com benefícios para os diplomados, para o mercado de trabalho, para a comunidade e para a economia”.

Fonte: Elaboração própria

Este modelo de análise conceptual foi a estrutura que orientou o trabalho de observação e de análise. Ao chegarmos a esta etapa, que é de rutura e de construção, concluímos que era necessário reorganizar os objetivos gerais e específicos, entretanto estabelecidos. Apesar da investigação estar dividida em etapas, elas, “estão sempre a refletir-se umas nas outras num processo que é mais circular do que estritamente linear” (Quivy & Campenhoudt, 1998).

O processo metodológico deste estudo foi dividido em etapas, por uma questão de clareza, porque existe uma interação entre elas, não são estantes, mas dinâmicas. Segundo Salgado (2007) “não existe uma estrutura única, quer em número, quer na sucessão de fases. Por isso, mesmo, o investigador deve seguir o caminho que considera mais adequado para o seu trabalho, de acordo com a natureza do objeto de estudo (...) de modo a alcançar os objetivos propostos”. De seguida vamos abordar a escolha do método e das técnicas de investigação deste estudo.

#### 5.3.4. Observação: métodos e técnicas de investigação

Esta etapa consiste em determinar o desenho da investigação, que é uma sequência lógica que guia o investigador no processo de recolha, de análise e nas conclusões, ou seja, liga a questão de investigação aos dados empíricos e, por último, às conclusões do estudo (Yin, 2003, 2014).

Neste sentido, colocam-se as seguintes questões (Figura 46): i) Observar o quê? ii) Observar quem? iii) Observar como? (Quivy & Campenhoudt, 1998; Yin, 2003, 2014). A resposta a estas questões tem como base a questão de investigação, proposições, variáveis e os critérios de interpretação (Sousa & Baptista, 2011; Yin, 2003, 2014).

Figura 46 - 4ª etapa – observação: métodos e técnicas de investigação

- |   |
|---|
| <p><b>1) Observar o quê?</b> Como é que os grupos hoteleiros se articulam com as licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público.</p> <p><b>2) Observar quem?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Grupos hoteleiros (estudo de caso I)</li><li>- Licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público (estudo de caso II)</li></ul> <p><b>3) Observar como?</b></p> <p>Grupos hoteleiros e Licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Entrevistas semiestruturadas; análise de informação em websites; análise documental; registos em arquivos; observação direta e participante.</li></ul> <p><b>4) Tabela síntese informativa:</b> questões; critérios de interpretação; fontes de informação</p> |
|---|

Fonte: Elaboração própria

## 1) Observar o quê?

Esta questão refere-se à identificação dos dados pertinentes para verificar as proposições. A forma como está colocada a questão de investigação determina que se pretende investigar a forma como os GH se articulam com as LGHP. Neste sentido, a questão de investigação e os objetivos orientaram a revisão da literatura que contribuiu para a formulação das proposições (questões de investigação) e as variáveis que deram origem ao modelo de análise conceptual, que, juntamente, com os critérios de interpretação das variáveis, foram o guia para orientar a pesquisa empírica e as conclusões, que sustentam, o método de investigação (Yin, 2003, 2014).

Segundo Yin (2003, 2014), pode-se utilizar o método de investigação de estudo de caso quando **i)** o foco do estudo se centra nas questões 'como' e 'porquê'; **ii)** o investigador não pode manipular o comportamento dos envolvidos no estudo; **iii)** quando se pretende envolver as condições do contexto, porque se considera que é relevante para o estudo do fenómeno; **iv)** e quando as fronteiras não são claras entre o fenómeno e o contexto. Uma condição importante na definição do método é a forma como a questão de investigação está formulada, se começa por 'quem', 'o quê', 'onde', 'como' e 'porquê'. As perguntas começadas por 'como' são ambivalentes, precisam de ser clarificadas e são mais adequadas aos métodos de estudos de caso, à experimentação e à pesquisa histórica. Neste estudo, a questão de investigação começa por 'como', o investigador não tem nenhum controlo sobre os eventos comportamentais, pretende-se analisar as condições no seu contexto e o foco do problema é contemporâneo, por isso, concluiu-se que o método de estudo de caso é o mais adequado (Baraňano, 2008; Coutinho & Chaves, 2002; Meirinhos & Osório, 2010; Oliveira & Ferreira, 2014; Yin, 2003, 2014).

Tendo em conta o género da questão de investigação, segundo *Baraňano* (2008) existem três tipos de estudos: **i)** Exploratórios, quando a questão é 'qual?'; **ii)** Descritivos, quando a questão é 'como?'; e **iii)** Explicativo, quando a questão é 'porquê'? Neste sentido, como a questão de investigação deste estudo começa por 'como', este é, então, um estudo descritivo, visando descrever o fenómeno dentro do seu contexto, ou seja, procura conhecer como é que os GH se articulam com as LGHP (Baraňano, 2008; Coutinho & Chaves, 2002; Meirinhos & Osório, 2010; Oliveira & Ferreira, 2014; Yin, 2014). É importante salientar que a investigação descritiva é muito utilizada na área do turismo e do lazer (Veal, 2006). Yin (2003, 2014) refere ainda que o método de estudo de caso tem sido utilizado na área da educação, em organizações, na gestão, na economia, na sociologia e na psicologia, na política, entre outras situações. Neste caso particular, este estudo insere-se no âmbito da educação (LGHP) e na gestão hoteleira (GH).

Baxter e Jack (2008) referem que existem dois tipos de abordagem ao estudo de caso, uma de Robert Stake (1995) e outra de Robert Yin (2003, 2014). Ambos diferem nos métodos, mas têm uma abordagem

num paradigma interpretativista e construtivista, na premissa da construção da realidade social (Searle, 1995, citado em Baxter & Jack, 2008), que reconhece a importância da subjectividade humana, mas não rejeita a noção de objectividade (Baxter & Jack, 2008). Esta abordagem possibilita ao investigador uma grande proximidade com o(s) participante(s), o que lhe permite ouvir os seus pontos de vista e compreendê-los melhor (Lather, 1992; Robottom & Hart, 1993, citados em Baxter & Jack, 2008).

Num estudo de caso, Yin (2003, p. 32) atribui mais importância ao contexto, principalmente nos estudos descritivos, que apresentam uma “descrição exaustiva de um fenómeno, dentro do contexto”. Daí que se enquadra no âmbito de uma metodologia qualitativa, que procura estudar e compreender factos e fenómenos sociais complexos. Um estudo de caso deve ter cinco componentes (Barañano, 2008; Baxter & Jack, 2008; Coutinho & Chaves, 2002; Freixo, 2011; Meirinhos & Osório, 2010; Yin, 2003, 2014): **i)** questão de investigação; **ii)** proposições; **iii)** unidades de análise; **iv)** a lógica que une os dados às proposições; e **v)** os critérios de interpretação dos dados recolhidos. Estes cinco componentes estão presentes de forma clara e objectiva neste capítulo, que procura apresentar e explicar. De seguida, vamos apresentar quem foi observado neste estudo.

## **2) Observar quem?**

Um estudo de caso estuda um fenómeno único, diferente, complexo, limitado no tempo, na ação e é intensivo, onde o investigador recolhe informação detalhada (Sousa & Baptista, 2011). No fundo, um estudo de caso pode ser um fenómeno que ocorre num determinado contexto, um indivíduo, um evento, uma entidade, um programa, uma decisão, uma mudança organizacional e uma relação que deve ser identificada na questão de investigação (Coutinho, 2014; Coutinho & Chaves, 2002; Creswell, 2007; Meirinhos & Osório, 2010; Miles & Huberman, 1994; Stake, 1995; Yin, 2003, 2014).

A escolha da população de um estudo é fundamental. Apesar da seleção da amostra ser essencial numa investigação, principalmente quantitativa, num estudo de caso, segundo Stake (1995) não é baseado em amostragem, porque o investigador ao escolher o ‘caso’ cria um processo lógico que o irá orientar e guiar na recolha da informação (Creswell, 2007). Deste modo, a escolha dos casos é sempre intencional, porque se baseia “em critérios programáticos e teóricos em vez de critérios probabilísticos, buscando não a uniformidade mas as variações máximas” (Bravo, 1992b, p. 254, citado em Coutinho, 2014). Por isso, neste estudo, a questão de investigação identifica o estudo de caso I – grupos hoteleiros, cujas unidades de análise são os grupos hoteleiros; e o estudo de caso II – as licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público, que a seguir explicaremos de forma mais detalhada.

## Caso I – Grupos Hoteleiros

As unidades de análise deste estudo de caso, foram selecionadas de acordo com um tipo de amostra intencional criterial, ou seja, foram escolhidas aquelas que cumprem um determinado critério (Coutinho, 2014). Assim, com base no Atlas da Hotelaria 2015 – 10ª edição, desenvolvido pela *Deloitte*, foram selecionados, em cada NUTS II, no continente, (Norte; Centro; Lisboa; Alentejo e Algarve), os cinco primeiros GH com mais de 500 quartos, conforme se pode ver na Tabela 36. A opção pelos 500 quartos em cada NUTS II, no continente, explica-se porque se pretendia estudar, no mínimo, um grupo hoteleiro em cada NUTS II, conseguindo assim, incorporar a região do Alentejo, com um grupo hoteleiro, para se ter uma abrangência do território nacional continental.

**Tabela 36 - Critério de seleção das unidades de análise dos Grupos Hoteleiros**

Região	Norte (5)					
Grupo Hoteleiro	Accor Hotels	Axis Hotéis e Golfe	HF Hotéis	Hoti Hotéis/Méliá Hotels & Resorts	Inter-Continental Hotels - Group IHG	
Nº de Quartos	1.104	816	776	655	649	
%	7%	4%	4%	4%	4%	
Região	Centro (2)					
Grupo Hoteleiro	Hoti Hotéis/Méliá Hotels & Resorts		Grupo de Desenvolvimento das Termas de Portugal			
Nº de Quartos	553		551			
%	3%		3%			
Região	Lisboa (5)					
Grupo Hoteleiro	VIP Hotéis	SANA Hotels	Accor Hotels	Continental Hotels	Vila Galé Hotéis	
Nº de Quartos	1.835	1.772	1.548	968	901	
%	7%	6%	6%	4%	3%	
Região	Alentejo (1)					
Grupo Hoteleiro	Sonae Turismo					
Nº de Quartos	571					
%	10%					
Região	Algarve (5)					
Grupo Hoteleiro	Vila Galé Hotéis	Pestana Hotels & Resorts / Pousadas de Portugal		Tivoli Hotels & Resorts	NAU Hotels & Resorts	Luna Hotels and Resorts
Nº de Quartos	2.119	1.816		1.566	1.140	1.084
%	5%	4%		4%	3%	2%

**Fonte:** Elaboração própria com base em (“Deloitte - Atlas da Hotelaria 2015 - 10ª edição,” 2015)

Conforme se pode verificar na Tabela 36, constata-se uma repetição dos grupos Accor (Norte e Lisboa), da Hoti Hotéis/Méliá Hotels & Resorts (Norte e Centro) e do Vila Galé (Lisboa e Algarve), que, posteriormente, explicámos as opções tomadas na fase da recolha de informação. Todos os grupos hoteleiros foram

convidados a participar, mas três não demonstraram disponibilidade por diversas razões. Assim, de uma lista de quinze, participaram doze (Tabela 37).

**Tabela 37 - Grupos hoteleiros que participaram no estudo de caso I**

Accor Hotels	Pestana Hotels & Resorts / Pousadas de Portugal
Axis Hotéis	NAU Hotels & Resorts
Continental Hotels	Sonae Turismo
Grupo de Desenvolvimento das Termas de Portugal	Tivoli Hotels & Resorts
Hoti Hotéis/Méliá Hotels & Resorts	Vila Galé Hotéis
Inter Continental Hotels – Group IHG	VIP Hotéis

Fonte: Elaboração própria

Deste modo, no Norte foram seleccionados quatro, no Centro dois, em Lisboa quatro, no Alentejo um e no Algarve outros quatro. Esta amostra final demonstra a importância que o turismo e a hotelaria têm em cada região, se tivermos em conta outros critérios, tais como o nº de hóspedes, dormidas, oferta hoteleira, taxa de ocupação, proveitos, RevPAR e preço médio por quarto (“Deloitte - Atlas da Hotelaria 2015 - 10ª edição,” 2015).

#### **Caso II – Licenciatura em gestão hoteleira do subsistema público:**

A opção pelo Ensino Superior público justifica-se, porque são cursos que têm mais candidatos, estudantes e diplomados, na área da Hotelaria e Restauração (811), de acordo com o MCTES; as LGHP têm maior cobertura do território continental (Norte = 1; Centro = 3; Lisboa = 1; Algarve = 1); e o sistema de ingresso exige a realização de um conjunto de provas, que resulta num concurso nacional, cujo resultado final é representado por uma média de entrada que é limitada pelo número de vagas. Por outro lado, o investigador é professor e foi coordenador, até janeiro de 2015, de uma licenciatura em gestão hoteleira do subsistema público politécnico, e é uma opção objetiva desta investigação investigar todos as LGHP. Por fim, tendo em conta que a metodologia utilizada é um estudo de caso, a incorporação do subsistema privado iria requerer mais recursos, mais tempo e financeiros, que nesta fase seriam difíceis de obter.

As unidades de análise foram seleccionadas com base numa amostra intencional do tipo de variação máxima, para estudar as variações e identificar padrões de resposta comuns (Coutinho, 2014). Neste estudo de caso, foram seleccionadas as LGHP, que estão direccionadas especificamente para a Hotelaria (alojamento e restauração), tendo em conta o nome de Gestão ou Direção Hoteleira, com a classificação CNAEF 811 – Hotelaria e Restauração e 345 – Gestão e Administração, que em 2014/15 estavam acreditadas pela A3ES.

Não foram incluídos outros cursos, que apesar de estarem classificados na área 811, como por exemplo, um curso de Restauração e Catering da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar de Peniche do Instituto Politécnico de Leiria ou da Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Seia do Instituto Politécnico da Guarda, são mais direcionados para a gestão da restauração, não tendo a componente de alojamento. Assim, no estudo de caso II foram seleccionados como unidades de análise seis LGHP, uma no Norte, três no Centro, uma em Lisboa e uma no Algarve. Três delas estão classificadas na área 811 e outras três na área 345, conforme se pode ver na Tabela 38.

**Tabela 38 - Licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público que participaram no estudo de caso II**

Licenciaturas	CNAEF	Instituições de ensino superior públicas	Subsistema Politécnico ou Universidade	NUT II (Localização)
Gestão e Administração Hoteleira	345	Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto (ESEIG/IPP)	Politécnico	Norte (Vila do Conde/Póvoa de Varzim)
Gestão Hoteleira	811	Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Seia do Instituto Politécnico da Guarda (ESHTSeia/IPG)	Politécnico	Centro (Seia)
Gestão Turística e Hoteleira	345	Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico de Leiria (ESTTM – IPLeia)	Politécnico	Centro (Peniche)
Gestão Hoteleira	811	Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova do Instituto Politécnico de Castelo Branco (ESH/IPCB)	Politécnico	Centro (Idanha-a-Nova)
Direção e Gestão Hoteleira	345	Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTEstoril)	Politécnico	Lisboa (Estoril)
Gestão Hoteleira	811	Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve (ESGHT/Ualg.)	Politécnico	Algarve (Faro)

Fonte: Elaboração própria co A3ES

Tendo em conta que esta investigação tem dois estudos de caso, e que cada um tem várias unidades de análise, de acordo com Yin (2003, 2014), este é um tipo de estudo de casos múltiplos incorporado, cujo objetivo de investigação é descrever como é que os GH se articulam com as LGHP, contribuindo assim para o tornar mais convincente e robusto (Coutinho, 2014; Coutinho & Chaves, 2002; Meirinhos & Osório, 2010; Oliveira & Ferreira, 2014; Sousa & Baptista, 2011; Yin, 2003, 2014). Contudo, se as “conclusões forem idênticas aumenta a probabilidade de generalização” (Meirinhos & Osório, 2010, p. 58) e de uma replicação literal apenas sobre a população em estudo, porque o objetivo é ter no mínimo dois casos (Yin, 2003, 2014).

Yin (2003, p. 69) refere ainda que, um elemento importante nos procedimentos de replicação é a existência de uma “rica estrutura teórica” que expõe as “condições sob as quais é provável que se encontre um

fenómeno em particular (uma replicação literal), assim como as condições em que não é provável que se encontre (uma replicação teórica)". Deste modo, os capítulos II, III e IV, apresentam uma revisão da literatura profunda e rica de onde saíram as proposições e servirá de suporte à análise dos dados. De seguida vamos explicar como foram observados os dados a recolher.

### **3) Observar como?**

Esta fase incide sobre a escolha das técnicas mais adequada, para recolher dados a fim de responder às questões e, por conseguinte, à questão de investigação. Segundo Meirinhos e Osório (2010, p. 59) deve ser "o caso e o seu contexto, bem como o problema, as proposições e as respectivas questões orientadoras, a indicar ao investigador as melhores técnicas e materiais a utilizar, bem como ainda a informação a recolher". No fundo, o "desenho da investigação determina, em parte, a recolha da informação e as técnicas de análise".

No âmbito de um estudo de caso é importante estabelecer e seguir um protocolo, principalmente em estudos de caso múltiplos, porque aumenta a confiabilidade da pesquisa e ajuda o investigador a antecipar vários problemas (Yin, 2003, 2014). Ao mesmo tempo orienta "o investigador nas atividades de recolha de dados, estabelecendo as regras gerais que serão seguidas em campo" (Oliveira & Ferreira, 2014). Por isso, os capítulos II, III e IV da revisão da literatura fazem uma descrição pormenorizada do contexto onde o caso se insere. Este capítulo apresenta o protocolo, explicando os procedimentos executados em cada fase e etapa, desde a questão de investigação, aos objetivos gerais e específicos, às proposições, variáveis, conceitos e às questões orientadoras; a justificação da pertinência deste estudo; a identificação dos casos e das unidades de análise; a estratégia metodológica adotada e a explicação do tipo de casos múltiplos incorporados; descreve as técnicas utilizadas na recolha e, posteriormente, na análise dos dados. Nos capítulos VI e VII procede-se à descrição dos resultados de cada caso; enquanto que, no capítulo VIII, se procede à análise dos resultados dos dois estudos de caso.

Durante a fase de recolha de dados, como forma de assegurar a sua qualidade e credibilidade, foi tido em conta a validade do construto através da triangulação dos dados, ou seja, foram utilizadas múltiplas fontes de evidências para recolha das mesmas. Outro procedimento importante foi a criação de bases de dados das diversas evidências relevantes recolhidas e dos resultados obtidos, possibilitando a sua consulta. Por fim, o estudo estabelece um encadeamento lógico das evidências, desde a questão de investigação até às conclusões finais (Coutinho, 2014; Coutinho & Chaves, 2002; Miles & Huberman, 1994; Oliveira & Ferreira, 2014; Sousa & Baptista, 2011; Yin, 2003, 2014).

Em cada estudo de caso foram utilizadas as seguintes fontes de evidência: análise de informação em websites; análise documental; registos em arquivos; entrevistas semi-estruturadas; observação direta, observação participante e um diário (Creswell, 2007; Freixo, 2011; Pizam, 1994; Quivy & Campenhoudt, 1998; Silverman, 2000; Sousa & Baptista, 2011; Stake, 1995; Yin, 2003, 2014). Na primeira fase, construíram-se os instrumentos de recolha das fontes de evidência, depois foram testados e, por último, aplicados (Quivy & Campenhoudt, 1998).

#### **A. Análise de informação em websites**

Para cada caso, foram analisados os *websites* de cada unidade de análise, procurando informação sobre os cursos e sobre os GH, que fossem ao encontro, das questões, proposições, dos critérios de interpretação, objetivos e pergunta de partida.

#### **B. Análise documental**

##### **○ Caso I – Grupos hoteleiros**

Foram analisados vários documentos, tais como folhetos e documentos enviados pelos entrevistados.

##### **○ Caso II – Licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público**

Foram analisados vários documentos, tais como os Decretos-Lei de homologação de cada curso, os relatórios de cada curso que estavam disponíveis no website da A3ES, folhetos sobre os cursos e outros documentos enviados pelos entrevistados.

#### **C. Registos em arquivos**

##### **○ Caso I – Grupos hoteleiros**

Foram recolhidas e analisadas várias informações estatísticas sobre os GH em documentos publicados pelas próprias empresas, por outras empresas de consultoria e pelo INE.

##### **○ Caso II – Licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público**

Foram recolhidas e analisadas várias informações estatísticas em *websites* e em documentos enviados pelos coordenadores de cursos.

#### **D. Entrevistas**

As entrevistas são um das fontes de informação mais importantes para um estudo de caso (Yin, 2003, 2014), são “um óptimo instrumento para captar a diversidade de descrições e interpretações que as pessoas têm sobre a realidade” (Meirinhos & Osório, 2010, p. 62) e é adequado para captar realidades múltiplas (Stake, 1995), tal como no caso deste estudo. Na prática baseia-se numa conversa oral em que, através de um guião previamente estruturado, o investigador vai colocando ao entrevistado ou entrevistados um conjunto de questões, a fim de obter e conhecer a sua opinião, descrição, ideias, crenças,

projetos ou atos (Creswell, 2007; Freixo, 2011; Lessard-Hébert, Goyette, & Boutin, 1990; Sousa & Baptista, 2011; Yin, 2014).

As entrevistas podem ser estruturadas, semi-estruturadas ou semidirigida e não estruturadas (Freixo, 2011; Quivy & Campenhoudt, 1998; Sousa & Baptista, 2011). Em investigação social, segundo Quivy e Campenhoudt (1998, p. 192) o tipo de entrevista mais utilizada é a semi-estruturada ou semidirigida, onde existe um guião prévio, com um conjunto de tópicos e/ou perguntas a abordar na entrevista, cuja ordem pode ser alterada em relação ao que estava inicialmente previsto, “deixando andar o entrevistado para que possa falar abertamente, com as palavras que desejar e pela ordem que lhe convier”. Contudo, o entrevistador deverá reencaminhar a entrevista para os objetivos, cada vez que o entrevistado se afastar muito. É também possível que o entrevistador possa colocar algumas questões pertinentes para o estudo, que não estejam no guião, mas que podem surgir no decorrer da entrevista.

Nos dois estudos de caso, foi utilizada a entrevista semi-estruturada. Em relação ao valor da informação que se pretendeu obter é um tipo de entrevista intensiva (Sousa & Baptista, 2011) ou focal (Yin, 2014). As entrevistas tiveram uma duração média, no estudo de caso I de 55 minutos e no estudo de caso II de 1h07m. O guião da entrevista (Apêndices II e III) para cada unidade de análise de cada estudo de caso foi preparado, tendo em conta a articulação com a questão de investigação, os objetivos gerais e específicos, as proposições, as variáveis, as questões orientadoras e aos critérios de interpretação. As questões e os tópicos foram realizados com base na revisão da literatura, de conversas com alguns académicos e das entrevistas exploratórias (Freixo, 2011; Quivy & Campenhoudt, 1998; Sousa & Baptista, 2011; Yin, 2014) e são, genericamente, as mesmas, porque se pretende obter a opinião dos GH e das LGHP, para analisar e comparar os resultados.

No estudo de caso I, como se pode ver na Tabela 39,, o critério que esteve na base da escolha do entrevistado nas unidades de análise foi o diretor de recursos humanos ou o diretor de operações ou um diretor de uma UH do grupo, tendo em conta a experiência do investigador, as entrevistas exploratórias e a revisão da literatura. Pretendia-se um elemento da administração ou da direção do GH responsável pela comunicação e a relação com as LGHP ou alguém nomeado por eles, que vai ao encontro do que verificamos na secção 3.4.2.1.. Os entrevistados encontram-se codificados (de I.A a I.L) por razões de ética e de responsabilidade (Quivy & Campenhoudt, 1998). Assim, de um total de 13 entrevistas, entrevistámos um Presidente do Conselho de Administração, seis diretores de recursos humanos, um elemento da direção dos recursos humanos, dois diretores de operações e três diretores de hotel, o que reflete uma diversidade de cargos.

**Tabela 39 - Identificação dos entrevistados no estudo de caso I**

Unidade de análise	Fonte de informação da unidade de análise (cargo/função)	Data	Local	Duração
I.A.	Diretor de recursos humanos	28/11/14	Gabinete do diretor de recursos humanos	1h14m
I.B.	i. Diretor de operações Norte ii. Diretor de operações Centro	04/12/14 26/05/15	Hotel Hotel	1h10m 41m
I.C.	Diretor de recursos humanos	29/05/15	Gabinete do diretor de recursos humanos	1h23m
I.D.	Presidente do Conselho de Administração	31/06/15	Hotel	41m
I.E.	Diretor de recursos humanos	01/06/15	Gabinete do diretor de recursos humanos	1h04m
I.F.	Diretor de recursos humanos	02/06/15	Gabinete do diretor de recursos humanos	1h01m
I.G.	Diretor de Hotel	09/06/15	Hotel	50m
I.H.	Elemento da direção de recursos humanos	11/06/15	Hotel	31m
I.I.	Diretor de recursos humanos	19/06/15	Hotel	47m
I.J.	Diretor de recursos humanos	24/06/15	Gabinete do diretor de recursos humanos	47m
I.K.	Diretor Hotel	26/06/15	Hotel	55m
I.L.	Diretor Hotel	30/06/15	Hotel	50m

Fonte: Elaboração própria

No estudo de caso II, o critério de escolha dos entrevistados nas unidades de análise foi em primeiro lugar o coordenador de curso e/ou um elemento da coordenação de curso e/ou o Diretor/Presidente da Instituição, tal como verificamos na secção 4.3.2.2. Deste modo foram realizadas seis entrevistas aos coordenadores de curso e numa delas esteve presente o diretor da IES. Os entrevistados encontram-se codificados (de II.A a II.F) por razões de ética e de responsabilidade (Quivy & Campenhoudt, 1998), conforme se pode ver na Tabela 40.

**Tabela 40 - Identificação dos entrevistados no estudo de caso II**

Unidade de análise	Fonte de informação da unidade de análise (cargo/função)	Data	Local	Duração
II.A.	Coordenador de curso	06/05/15	IES	55m
II.B.	Diretor da instituição e o diretor de curso	08/05/15	IES	1h25m
II.C.	Diretor e subdiretor de curso	25/05/15	IES	1 hora
II.D.	Diretor de curso	26/05/15	IES	58m
II.E.	Coordenador de curso	01/06/15	IES	1h01m
II.F.	Coordenador de curso	10/06/15	Via telefone	1h07m

Fonte: Elaboração própria

Após identificado o entrevistado para cada unidade de análise, de cada um dos estudos de caso, foram contactados por telemóvel/telefone, após o que o investigador se apresentou, bem como a IES onde está inscrito no doutoramento e os orientadores, explicou o estudo e os objetivos, convidou-o para uma entrevista e verificou a sua disponibilidade para colaborar neste estudo. De seguida foi combinado o dia, hora e local da entrevista e, posteriormente, foi-lhe enviado um email com uma breve apresentação do estudo e dos objetivos, identificando a IES onde está inscrito no doutoramento, os orientadores, quem faz parte do estudo, a sugestão do dia, hora e local conforme combinado previamente e pedindo a sua confirmação por email. No estudo de caso I, as entrevistas foram realizadas nos gabinetes dos diretores de recursos humanos e nos hotéis dos GH, enquanto no estudo de caso II foram realizadas na IES, com exceção de uma que, por dificuldades de agenda, do entrevistado foi realizada por telefone.

A entrevista foi testada previamente e nos dias que a antecederam foi preparada e treinada. Uns dias antes de cada entrevista, fez-se a sua confirmação via email e/ou telefone. Algumas entrevistas houve que tiveram de ser remar cadas, devido a problemas de agenda dos entrevistados. A entrevista começava agradecendo o acolhimento e a para colaborar no estudo, e de seguida era identificada a IES e os orientadores, a questão de investigação e os objetivos, a sua estrutura, o tempo de duração previsto e foram informados que era assegurado a confidencialidade da informação e a sua identificação. Todas as entrevistas foram gravadas no programa *Audacity* em formato mp3 (incluindo a que foi realizada por telefone), com autorização dos entrevistados, com exceção de uma, no estudo de caso I, que foi registada manualmente porque o entrevistado não autorizou a sua gravação.

De seguida foram colocadas as questões de forma contextualizada, objectiva e clara sem qualquer condicionalismo. Durante a entrevista o investigador teve uma atitude ouvinte e registou no diário informação que considerou relevante. Antes de terminar a entrevista, foi perguntado ao entrevistado se pretendia dizer mais alguma coisa sobre a temática e a investigação. No fim agradeceu-se a colaboração de cada entrevistado. Após a transcrição das entrevistas, foi enviado uma cópia via email aos entrevistados para confirmarem a informação.

#### **E. Observação direta**

Durante as entrevistas foi tido em conta o comportamento dos entrevistados. No estudo de caso I, para além da observação do comportamento de alguns colaboradores e estagiários dos GH, foi possível observar alguns documentos confidenciais. No estudo de caso II, foi possível observar as instalações da IES, com exceção de uma, em que a entrevista foi por telefone. Estas observações foram registadas no diário (observação não estruturada).

## **F. Observação participante**

O investigador foi coordenador de uma LGHP Politécnico, desde novembro de 2006 até janeiro de 2015. Enquanto Coordenador de curso adquiriu conhecimentos e experiência sobre a sua gestão; sobre a coordenação científica e pedagógica; sobre a forma de organização curricular; sobre as metodologias de ensino aprendizagem; sobre as formas de desenvolver competências; não faltando a perceção sobre o sistema de Ensino Superior público e, em particular, sobre a implementação do PB no curso; sobre o sistema de emprego na Hotelaria e no Turismo; sobre as formas de colaboração com as empresas hoteleiras; sobre os canais e contactos vários com as empresas hoteleiras e profissionais hoteleiros; em razão de tudo isto, pode conhecer algumas das características do serviço hoteleiro e das tendências da hotelaria e do turismo.

## **G. Diário**

Durante este processo de investigação foram registadas num diário notas da pesquisa bibliográfica; das conversas com vários académicos e investigadores; das entrevistas exploratórias; da participação em seminários, congressos e conferências; das observações dos entrevistados de cada estudo de caso; da análise de *websites*, de documentos e de arquivos, bem como de algumas reflexões pessoais. Este instrumento “representa, não só, uma fonte importante de dados, mas também pode apoiar o investigador no desenvolvimento do estudo” (Coutinho, 2014, p. 341) orientado-o e ajudando-o a definir o plano de investigação.

### **4) Tabela síntese informativa**

Com o objetivo de assegurar a recolha de informação de todas as variáveis do modelo de análise conceptual, foi necessário construir uma tabela, indicando para cada variável as questões, os respetivos critérios de interpretação e as possíveis fontes de informação (Baxter & Jack, 2008; Quivy & Campenhoudt, 1998; Sousa & Baptista, 2011; Yin, 2003, 2014), conforme se pode ver na Tabela 41.

Segundo Sousa e Baptista (2011, p. 47 e 48) “sem operacionalização, a investigação empírica não é possível, porque senão os conceitos são apenas termos abstractos, gerais, sem qualquer ligação explícita com a realidade”. Deste modo, procuramos “selecionar a operacionalização que melhor se adapta à conceptualização seleccionada, que, (...) está inteiramente relacionada com a natureza da problemática definida” e os objetivos do estudo.

Tabela 41 - Tabela síntese informativa

Variáveis	Questões (Q) – de acordo com o guião de entrevista	Critérios de interpretação	Fontes de informação
Hotelaria	Q 2.1. – Porquê é que a hotelaria é uma atividade fundamental do turismo?	- Identificar os serviços e as atividades do turismo; descrever, na perspetiva dos GH e das LGHP, o enquadramento e a natureza do conceito de Hotelaria.	Revisão da literatura
Caraterísticas do serviço hoteleiro	Q 2.2. – Quais são as principais caraterísticas do serviço hoteleiro?	- Identificar e descrever as caraterísticas específicas do serviço hoteleiro.	Entrevistas exploratórias
Tendências da hotelaria e do turismo	Q 2.3. – Quais são as principais tendências emergentes da hotelaria e do turismo? Quais são os novos serviços hoteleiros e as novas competências?	- Identificar e descrever as tendências emergentes da hotelaria e do turismo.	Análise de <i>websites</i>
Caraterísticas do emprego na hotelaria	Q 3.1. – Como é que se caracteriza o emprego na hotelaria?	- Identificar e descrever caraterísticas do sistema de emprego na hotelaria.	Análise documental
Vantagens para colaboradores e diplomados	PI 3.2. – Porque é que os GH trazem mais vantagens para os colaboradores e os diplomados do que uma empresa hoteleira independente?	- Identificar as vantagens que os GH trazem para os colaboradores e os diplomados face a uma empresa hoteleira independente.	Registo em arquivos
Recrutamento	Q 3.3. – Como é que os GH, em Portugal, recrutam? Quais são as suas fontes?	- Identificar e descrever formas e fontes de recrutamento dos GH.	Entrevistas semi-estruturadas
Gestão de carreira	Q 3.4. – Como é que os GH promovem o desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores? Como é que os GH fazem a gestão dos colaboradores?	- Identificar e descrever se os GH têm planos de carreira e como gerem o talento dos seus colaboradores.	Observação direta
Formas de colaboração	Q. 3.5. – Como é que os GH colaboram com as LGHP?	- Identificar e descrever formas de colaboração dos GH com as LGHP.	Observação participante
Competências de gestão hoteleira	Q 3.6. – Porque é que existe um desfasamento entre as necessidades de competências dos GH e aquelas que as LGHP procuram desenvolver nos seus estudantes? Quais são as competências que os GH mais valorizam? Quais são as competências que as LGHP procuram desenvolver nos seus estudantes? Quais são as competências que os coordenadores de curso consideram mais relevantes?	- Identificar e descrever as competências que os GH mais valorizam; aquelas que os cursos desenvolvem; e aquelas que os coordenadores de curso consideram mais relevantes.	Diário
Processo de Bolonha	Q 4.1. – Como é que decorreu a implementação do PB, especialmente a avaliação e acreditação das LGHP? Q. 4.2. – Como é que decorreu a implementação do PB nas LGHP? Quais foram as dificuldades? Quais são as vantagens/desvantagens? Como é que decorreu a sua avaliação e acreditação?	- Descrever como decorreu a implementação do PB nas LGHP; as suas vantagens; e a forma como decorreu a sua avaliação e acreditação.	Participação em seminários, congressos e conferências científicas
Abordagens formativas e curriculares	Q 4.3. – Como é que se caracterizam as abordagens formativas e curriculares das LGHP? Qual é o enquadramento organizacional do curso na IES? Como é que se processa o desenvolvimento do curricular? Qual é a orientação curricular dos cursos? Quais são as áreas de estudo e as áreas de educação e formação nos cursos, de acordo com a CNAEF? Quais são as principais UC por AEF? Quais são as principais metodologias pedagógicas e atividades curriculares e extracurriculares desenvolvidas nos cursos? Quais são as saídas profissionais que um diplomado em Gestão Hoteleira, pode ter? Quais são os reconhecimentos e as certificações que as LGHP têm? Como é que decorre o Programa de Mobilidade Erasmus?	- Identificar e descrever as abordagens formativas e curriculares das LGHP.	

Continua...

Variáveis	Questões (Q) – de acordo com o guião de entrevista	Critérios de interpretação	Fontes de informação
Estágio curricular	Q 4.4. – Porque é que o estágio curricular é importante no curriculum de uma LGHP? Em que semestre deve situar-se? Qual a sua duração?	- Descrever a importância do estágio curricular numa LGHP; identificar o semestre em que deve ocorrer e quantificar o tempo de duração.	
Empregabilidade dos diplomados	Q 4.5. – Como é que as IES e as LGHP podem potenciar a empregabilidade dos seus estudantes e diplomados?	- Descrever como as LGHP podem potenciar a empregabilidade dos seus diplomados.	

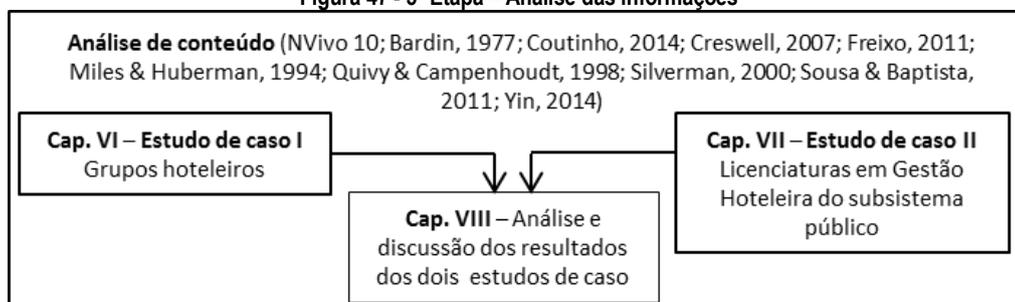
Fonte: Elaboração própria

Depois de termos apresentado e explicado o protocolo da recolha das fontes de informação, de seguida vamos descrever como é que esta foi analisada e interpretada.

### 5.3.5. Análise da informação e conclusões

Após a recolha da informação, passámos para a etapa onde é necessário proceder à sua organização, análise e interpretação (Figura 47). Antes de começar a sua organização e análise, foi verificada a sua validade e relevância em relação aos objetivos, e a sua especificidade, clareza e profundidade, tendo em conta os sentimentos e as lembranças de cada entrevistado, a sua intensidade e intimidade e a extensão da amplitude das suas respostas (Sousa & Baptista, 2011).

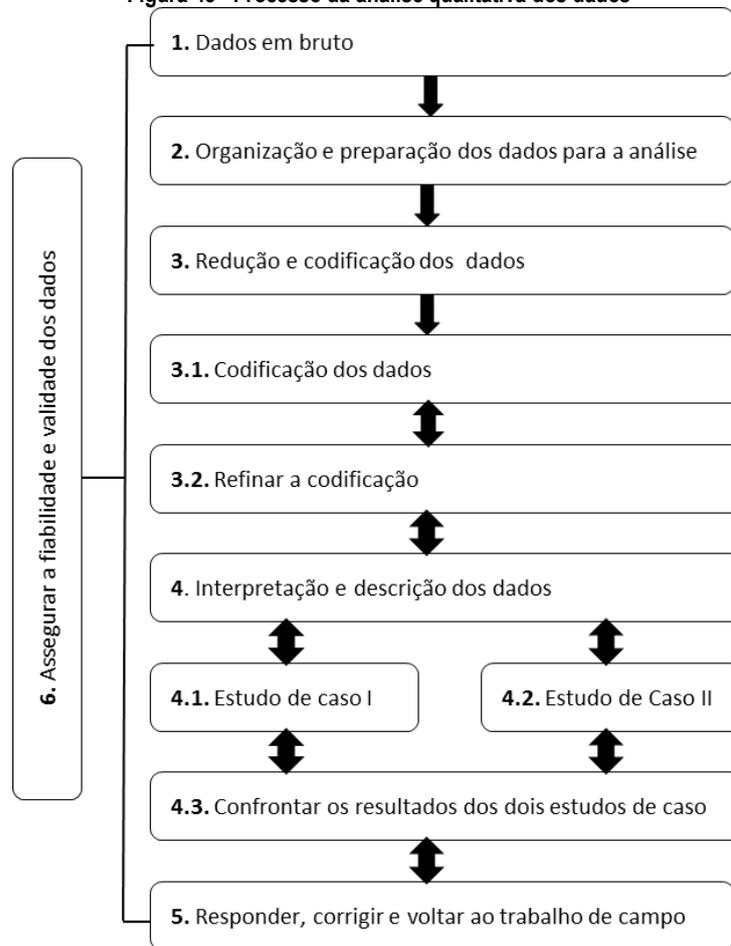
Figura 47 - 5ª Etapa – Análise das informações



Fonte: Elaboração própria

Esta etapa foi crucial, porque sendo um estudo de natureza qualitativa, os dados têm diversas formas (Coutinho, 2014), razão pela qual Miles e Huberman (1994, p. 24) definem esta etapa como a “estruturação de um conjunto de informações que vai permitir tirar conclusões e tomar decisões”. Tendo em conta toda esta complexidade, foi necessário uma abordagem estruturada para analisar o conteúdo de todos os dados recolhidos (Sousa & Baptista, 2011), como se pode ver na Figura 48.

**Figura 48 - Processo da análise qualitativa dos dados**



**Fonte:** elaboração própria com base em (Bardin, 1995; Coutinho, 2014; Creswell, 2007; Freixo, 2011; Miles & Huberman, 1994; Quivy & Campenhoudt, 1998; Silverman, 2000; Sousa & Baptista, 2011; Yin, 2014).

A análise foi realizada a partir de todas as evidências recolhidas. A pesquisa foi exaustiva, representativa do universo de estudo, homogênea e pertinente (Coutinho, 2014). À medida que os dados foram recolhidos foram prontamente organizados e preparados para a análise, de acordo com os objetivos e as variáveis do estudo. As entrevistas foram transcritas e confirmadas pelos entrevistados, e as restantes evidências também foram organizadas em função dos procedimentos definidos.

De seguida, procedeu-se à redução e codificação dos dados em estado bruto, que consistiu num processo sistemático (Coutinho, 2014) que teve como objetivo “atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão” (Bardin, 2011, p. 129, citado em Coutinho, 2014). As entrevistas foram analisadas através do *software* NVivo 10, e as outras fontes de evidência de forma manual. Sempre que possível, a informação foi reduzida a tabelas e a figuras, e em algumas situações quantificada a sua frequência. Numa primeira fase, durante a codificação dos dados, foram criadas categorias que resultaram do agrupamento de

semelhanças, padrões de pensamento ou comportamento, palavras, frases e aspetos de significado particular tendo em conta as variáveis do estudo. Na segunda fase, foi necessário refinar a codificação inicial, comparando as categorias entre si para as agrupar em temas e procurar semelhanças, diferenças e possíveis ligações (Coutinho, 2014; Creswell, 2007; Miles & Huberman, 1994; Sousa & Baptista, 2011).

Posteriormente, passou-se para a interpretação e descrição dos dados, onde foi tido em conta a sua saturação ou redundância. Primeiro, para cada estudo de caso foram estabelecidas e analisadas as relações e procurados padrões. Posteriormente, os resultados dos dois estudos de caso foram confrontados e foi identificado o que era comum e distinto, comparados com a revisão da literatura (capítulos II, III e IV) e procurou-se explicar o significado dos resultados, obtendo a resposta para as proposições, visando chegar às conclusões e recomendações do estudo. Ao longo deste processo foram assegurados a fiabilidade e a validade dos dados (Bardin, 1995; Coutinho, 2014; Creswell, 2007; Freixo, 2011; Miles & Huberman, 1994; Quivy & Campenhoudt, 1998; Silverman, 2000; Sousa & Baptista, 2011; Yin, 2014). De seguida, vamos identificar algumas das limitações da metodologia adotada.

#### **5.4. Avaliação da metodologia**

Após a descrição e explicação da metodologia adotada neste estudo, é importante salientar algumas das suas limitações, porque nenhuma das abordagens é perfeita (Oliveira & Ferreira, 2014). No início deste capítulo (secção 5.2.) descrevemos e explicámos as decisões metodológicas que justificam o caminho adotado do ponto de vista epistemológico, do paradigma, da metodologia e do tipo de raciocínio, do método e das técnicas (Aires, 2011; Barañano, 2008; Coutinho, 2014; Creswell, 2007; Freixo, 2011; Quivy & Campenhoudt, 1998; Saunders et al., 2009; Sousa & Baptista, 2011; Yin, 2014). As primeiras limitações deste estudo são todas aquelas que, em geral, são associadas à epistemologia subjetivista, ao paradigma interpretativista do tipo construtivista, à metodologia qualitativa que segue o tipo de raciocínio indutivo, ao método de estudo de casos múltiplos incorporados e às técnicas de recolha e de análise dos dados.

Sendo um estudo que se inspira na epistemologia subjetivista valoriza mais o papel do investigador, no trabalho de campo e na observação, como construtor do conhecimento, aumentando, por isso, a sua subjetividade, face à epistemologia objetivista (Coutinho, 2014). Houve um esforço constante para limitar a interpretação pessoal e seguir o protocolo metodológico adotado para se focar apenas nos resultados da análise das evidências (Meirinhos & Osório, 2010). A abordagem qualitativa semi-estruturada adotada, baseada no paradigma interpretativista do tipo construtivista, permitiu analisar os fenómenos no seu contexto real e, assim, compreender o significado das ações dos sujeitos através de um raciocínio indutivo, face à explicação, previsão e controlo se tivesse sido adotado uma abordagem quantitativa estruturada, com base num raciocínio dedutivo do paradigma positivista (Coutinho, 2014; Oliveira & Ferreira, 2014).

Ao seguir o método de estudo de caso, com o objetivo de dar e aumentar a credibilidade deste estudo, foi necessário ter em conta a validade do construto, a validade externa e a confiabilidade. Ao nível da validade do construto foi realizada uma profunda revisão da literatura, onde são apresentados os vários conceitos que suportam as variáveis deste estudo; recorreu-se a múltiplas fontes de evidência e à triangulação dos dados; foi estabelecido um encadeamento lógico das evidências que orientou a recolha e análise, demonstrado nas figuras e tabelas deste capítulo; e os relatórios foram revistos pelos informantes. Ao nível da validade externa, ao seguir o método de estudo de casos múltiplos incorporados (a escolha dos dois casos foi intencional), aumentou a possibilidade de identificar padrões comuns entre os casos, sendo assim possível, fazer uma generalização analítica e não estatística, no âmbito dos dois casos. No entanto, é importante realçar a dimensão dos dois estudos de caso.

No estudo de caso I analisámos os cinco maiores grupos hoteleiros, com mais de 500 quartos em cada NUT II, verificando-se que, no total de quinze, participaram doze dos maiores GH em Portugal. No estudo de caso II estudámos as seis LGHP, ou seja, todas deste subsistema. Deste modo, consideramos que os resultados são abrangentes e têm um impacto significativo nos grupos hoteleiros e no Ensino Superior Público em Gestão Hoteleira, em Portugal. Para dar e aumentar a confiabilidade deste estudo, foi realizado e seguido um rigoroso protocolo da metodologia adotada, que é descrita de forma pormenorizada neste capítulo, permitindo assim, a sua replicabilidade do processo de recolha e análise dos dados (Coutinho, 2014; Coutinho & Chaves, 2002; Meirinhos & Osório, 2010; Oliveira & Ferreira, 2014; Yin, 2003, 2014).

Por fim, o estudo é significativo, porque aborda um tema novo em Portugal, que é de interesse geral para o Ensino Superior e para os GH, pois aborda questões de interesse prático e teórico; é um estudo completo, que explica os limites do caso, ou seja, faz a distinção entre o fenómeno em estudo e o seu contexto e, por outro lado, foi realizado um esforço exaustivo na recolha de múltiplas fontes de evidência relevantes, para cada caso; consideraram-se ainda perspetivas alternativas e suficientes, pois foram recolhidas e examinadas evidências a partir de diferentes pontos de vista sobre a pergunta de partida; composto por um relatório objetivo e claro na forma como apresenta e explica os resultados (Barañano, 2008).

## **5.5. Conclusão**

No final deste capítulo ficamos a conhecer as etapas do processo metodológico adotado neste estudo. Começámos por explicarmos que existem quatro tipos de conhecimento (secção 5.2.) e que este estudo se enquadra no científico, que se distingue dos outros por seguir um conjunto de regras e procedimentos baseados na metodologia científica que pretende criar um conhecimento racional, sistemático e verificável. Ao começar uma investigação científica é necessário tomar várias decisões que definam e justifiquem o

caminho a seguir, face a outras alternativas em termos epistemológicos, de paradigma, de metodologia e de tipo de raciocínio, de método e de técnicas. Este estudo, é, portanto, face à natureza da problemática e da questão de investigação, um estudo epistemologicamente subjetivista e, por isso, aborda um paradigma interpretativista do tipo construtivista, seguindo uma metodologia qualitativa com um tipo de raciocínio indutivo, e adota o método de estudo de casos múltiplos incorporados e técnicas de análise de conteúdo.

Na segunda parte, descrevemos as etapas do processo metodológico (secção 5.3.). Este estudo foi desenvolvido em três fases e seis etapas interativas e dinâmicas. Começamos por identificar e justificar o problema de investigação (secção 5.3.1.), que deu origem à formulação da questão de investigação e depois aos objetivos gerais e específicos (Tabela 31), numa perspetiva mais operacional, que orientaram todas as etapas da investigação. De seguida, explicámos o processo da exploração, ou seja, todas as fontes (Figura 43) que serviram para fazer a revisão crítica da literatura (secção 5.3.2.), de onde emergiram as proposições (Tabela 33) e foram identificadas as variáveis (Tabela 34) que deram origem ao modelo de análise (Figura 45) do estudo (secção 5.3.3.), bem como aos conceitos das variáveis (Tabela 35).

A seguir, identificámos 'o que é', 'quem' e 'como observamos' (Figura 46), ou seja, descrevemos e justificámos o método de estudo de caso múltiplos incorporados e as técnicas usadas na recolha da informação, bem como uma tabela síntese informativa (Tabela 41) com as questões orientadoras, os critérios de interpretação e as fontes de informação (secção 5.3.4.). Após a recolha da informação, explicámos o processo de análise qualitativa dos dados (Figura 48), tendo-se utilizado, para a análise de conteúdo, o software NVivo 10, para as entrevistas, enquanto, para as outras fontes de evidência foi realizado de forma manual. Na interpretação e descrição dos dados foi tido em conta a sua saturação ou redundância, bem como durante todo o processo a sua fiabilidade e validade (secção 5.3.5.). Por fim, foi feita uma avaliação da metodologia adotada, onde destacamos aquelas que são associadas à epistemologia subjetivista, ao paradigma interpretativista de tipo construtivista, à metodologia qualitativa com um raciocínio indutivo, ao método de estudo de caso múltiplos incorporados e às técnicas de recolha e análise dos dados usadas (secção 5.4.).

Nos capítulos seguintes, primeiro descrevemos os resultados do estudo de caso I (capítulo VI) e do estudo de caso II (capítulo VII), e depois fazemos a análise e a interpretação comparativa dos resultados dos dois estudos de caso (capítulo VIII).

## Capítulo VI – Estudo de caso I: Grupos Hoteleiros

### 6.1. Introdução

Neste capítulo pretendemos verificar o nível de articulação entre os GH e as LGHP, na ótica dos entrevistados na amostra selecionada dos GH. Encontra-se dividido em três partes, de acordo com os três objetivos gerais. A primeira vai ao encontro do objetivo geral 1, que pretende enquadrar a hotelaria como uma atividade fundamental do turismo (secção 6.2.). Primeiro, começamos por descrever o enquadramento e a natureza da hotelaria (secção 6.2.1.), para demonstrar a sua importância e papel no Turismo, para ir ao encontro do objetivo específico 1.1. e da proposição 1. Começamos por constatar que se trata de um serviço que fornece alojamento, alimentação e outros serviços a turistas, que estão longe da sua residência habitual e têm expectativas elevadas. Por isso, em segundo lugar, procuramos especificar as características do serviço hoteleiro (secção 6.2.2.), que é uma atividade que pode decorrer durante 365 dias e 24h por dia e que envolve pessoas, ou seja, os colaboradores dos GH e os turistas (hóspedes), para ir ao encontro do objetivo específico 1.2. e da proposição 2. Em terceiro lugar procuramos identificar as principais tendências da hotelaria e do turismo (secção 6.2.3.), que podem influenciar novos serviços e, por conseguinte, novas competências dos colaboradores no âmbito da Gestão Hoteleira, para ir ao encontro ao objetivo específico 1.3. e da proposição 3.

A segunda parte é dedicada à análise do funcionamento do sistema de emprego na hotelaria, em especial o relacionamento entre os GH e as LGHP (secção 6.3.), que corresponde ao objetivo geral 2. Começamos por caracterizar o emprego na hotelaria (secção 6.3.1.), evidenciando as suas características e a forma como é visto pelos GH, indo ao encontro do objetivo específico 2.1. e da proposição 4. De seguida, vamos conhecer as vantagens para os colaboradores e os diplomados em trabalharem num GH (secção 6.3.2.), que lhes pode dar melhores oportunidades e condições de trabalho face a uma empresa hoteleira independente, o que corresponde ao objetivo específico 2.2. e à proposição 5. A seguir, vamos descrever a forma como os GH fazem a gestão dos seus colaboradores (secção 6.3.3.), evidenciando as suas políticas de gestão de pessoas, de organização e, por fim, destacar as diferenças entre os GH portugueses e estrangeiros. Ainda dentro desta temática vamos conhecer as fontes de recrutamento (secção 6.3.3.1.) dos GH e a forma como fazem a gestão de carreira dos seus colaboradores (secção 6.3.3.2.), para ir ao encontro do objetivo específico 2.3. e das proposições 6 e 7. Depois, vamos identificar as formas de colaboração entre os GH e as LGHP (secção 6.3.4.), para conhecermos algumas lacunas que possam ser corrigidas com novas formas de relacionamento, se houver interesse e mais-valias para todas as partes, para ir ao encontro do objetivo específico 2.4. e da proposição 8. No último ponto desta parte, vamos descrever as competências dos GH mais valorizadas (secção 6.3.5.), destacando ainda as funções do

gestor hoteleiro (secção 6.3.5.1.), para perceber as suas reais necessidades, para ir ao encontro do objetivo específico 2.5. e da proposição 9.

A terceira parte aborda a importância dos currículos nas LGHP na criação de um perfil de competências promotor da empregabilidade dos estudantes (secção 6.4.), o que vai ao encontro do objetivo geral 3. Em primeiro lugar, fazemos uma descrição da forma como os entrevistados dos GH avaliam a implementação do PB, para ir ao encontro do objetivo específico 3.1. e da proposição 10. Em segundo lugar, demonstramos a importância do estágio curricular nas LGH (secção 6.4.2.) na ótica dos GH, para ir ao encontro do objetivo específico 3.4. e da proposição 12. Por fim, em terceiro lugar, descrevemos a forma como as LGH podem potenciar a empregabilidade dos seus diplomados (secção 6.4.3.), que é um dos grandes objetivos de qualquer curso, que corresponde ao objetivo específico 3.5. e à proposição 13.

## **6.2. Hotelaria: atividade económica fundamental do turismo**

Esta secção pretende descrever o enquadramento e a natureza da hotelaria (secção 6.2.1.), especificar as características do serviço hoteleiro (secção 6.2.2.) e identificar as tendências emergentes da hotelaria e do turismo (secção 6.2.3.), na ótica dos entrevistados dos GH.

### **6.2.1. Enquadramento e natureza da hotelaria**

Como se constatou no capítulo II, a hotelaria é uma das principais atividades económicas do turismo. Nesta secção pretendemos corresponder ao objetivo específico 1.1. e à proposição 1 para conhecer o enquadramento e a natureza da hotelaria através da opinião manifestada pelos elementos entrevistados nos GH. De facto, segundo os entrevistados nos GH, a hotelaria é entendida como a parte mais importante do turismo. E ainda: hotelaria e turismo estão completamente ligados e não se pode falar de turismo sem falar de hotelaria. É uma ‘peça’ essencial para recebermos os turistas, que lhes pode proporcionar, mediante uma remuneração, alojamento, gastronomia, marinas náuticas, golfe e um conjunto de outros serviços associados facilitadores e potenciadores uma série de experiências integradas.

A hotelaria é provavelmente a parte mais importante do turismo (...). (I:K)

A hotelaria e o turismo estão completamente ligados, não podemos falar de turismo sem falarmos de hotelaria (...). Quando penso em hotelaria e turismo penso como um todo, não como duas áreas distintas. (I.B.ii.)

(...) é uma peça absolutamente essencial sob pena de nós não (...), conseguirmos acolher, receber a gente que quer passear e comer (...). (...) não tem apenas a componente do alojamento, mas tem a componente da gastronomia (...) e um conjunto de serviços associados, (...) a possibilidade de proporcionar ao turista uma série de experiências integradas. (I.E)

Do ponto de vista prático, a hotelaria visa alojar pessoas que viajam motivados pelos mais diversos motivos, razão pela qual, em geral, se vende ao turista um quarto com uma casa de banho para substituir a sua casa. No fundo, esta é a base e pode ser um fator diferenciador de sucesso e de fidelização dos

turistas ao destino turístico. Em termos económicos é uma atividade fundamental, que contribui significativamente para o turismo, tal como demonstram as estatísticas do INE e do Turismo de Portugal relativamente ao ano 2015 (Turismo de Portugal, 2016). Para os profissionais é uma atividade absolutamente fascinante e viciante, altamente viciante e extraordinariamente absorvente.

É simples! Visa fundamentalmente alojar pessoas, que possam viajar pelos mais diversos motivos. Em termos práticos vende-se às pessoas um quarto e uma casa de banho, que é substituir a sua casa pelo básico. (I.A)

(...) a hotelaria é a base. (...) que pode diferenciar o sucesso ou não, (...) é de facto a parte da hotelaria que tem um desafio maior, que pode naturalmente ser valorizado por todos os serviços que estão agregados. Neles estão a restauração, a marina, o golfe e outros serviços que possam existir. (...) Mas é a hotelaria que vai criar aqui o sucesso de regressarem. (I.J)

(...) cada vez mais, em termos económicos, (...) é fundamental. (I.L)

A hotelaria contribui significativamente para o turismo. (I.G)

(...) é uma coisa absolutamente fascinante e viciante, diga-se de passagem, é altamente viciante. E que bom vício, diga-se de passagem, que bom vício, porque é muito absorvente, é uma atividade extraordinariamente absorvente." (I.E)

Os entrevistados referem ainda que a Hotelaria tem um conceito mais alargado, onde se destacam as pessoas e o serviço, pelo que pode considerar-se, acima de tudo, como um serviço articulado e coordenado entre pessoas para pessoas, que pode proporcionar uma série de experiências integradas. Estamos a falar de relações entre pessoas: entre os colaboradores e destes com os hóspedes. São as pessoas que trabalham nas UH e os serviços que prestam que podem influenciar o hóspede no momento de decidir qual é a UH, porque a diferença está nas pessoas que trabalham na hotelaria, porque, afinal, a qualidade do serviço depende delas.

É aquela frase, que eu espero que não canse, mas, que é a mais pura das verdades: é uma relação de pessoas com pessoas e para pessoas. (...) tem a componente do intangível, dos afetos no acolhimento, na relação, no que bom teres vindo, que bom vires cá para casa, (...). (...) tenha a possibilidade de proporcionar (...) ao turista uma série de experiências integradas. (I.E)

(...) serviço é serviço. No fundo estamos a falar de relações de pessoas. (...) o que faz decidir entre (...) aquele hotel ou outro (...) são as pessoas que lá trabalham e os serviços que elas prestam. (I.L)

O que faz a diferença na hotelaria são as Pessoas! (I.A)

Porque na hotelaria o serviço é realizado por pessoas para pessoas, existem uma grande humanização, destacando-se a componente da intangibilidade, dos afetos no acolhimento e na relação. Deste modo, os colaboradores, independentemente da sua categoria, devem desenvolver e aprofundar a aprendizagem da simpatia, atitude, comportamento, da forma de abordar e de comunicar, a cortesia, o gesto e o olhar, porque é necessário ter consciência de que na hotelaria a qualidade do serviço e consequente fidelização dos hóspedes depende das pessoas que lá trabalham, dos seus conhecimentos e das suas competências. Por isso, a forma como os colaboradores interagem entre si e com os hóspedes, a paixão e o serviço, o trabalho em equipa e os valores como a transparência e o compromisso são fatores de diferenciação que se podem tornar numa excelente ferramenta promocional, tornando-se no melhor marketing da UH.

Eu diria a humanização. É importante que haja uma consciencialização que a hotelaria é feita por pessoas para pessoas, (...). (...) eu acho que tem de se aprofundar a aprendizagem da simpatia, a atitude, o comportamento, o gesto, o olhar, independentemente de ser cinco ou de uma estrela, estas características poderão fazer a diferença e são, na minha opinião, uma característica de um serviço de pessoas para pessoas. (I.F)

É um serviço que depende das pessoas para o fazer. (I.B.i)

Pontos de sucesso como ferramenta promocional das próprias UH, o staff é determinante na sua atitude, abordagem, simpatia, cortesia, forma de comunicar, na forma de interagir com o cliente foi apresentado como o melhor marketing que uma UH pode ter! É a forma como o seu staff interage! (I.A)

(...) é uma indústria de pessoas para pessoas onde o serviço e a paixão são fatores de diferenciação. Esse é para mim o fator mais diferenciador em relação aos outros serviços. (I.C)

Estamos a falar, portanto, segundo um dos entrevistados, das competências comportamentais e de atitude dos colaboradores, para além das técnicas, que se desenvolvem não só através da educação, mas também da formação e da qualificação, mas que demoram mais tempo a corrigir do que ensinar um aspeto técnico.

Estamos a falar de soft skills não é técnico, mas comportamental, que é desenvolvido pela formação e pela educação, mas que demoram muito mais tempo a corrigir do que a ensinar um aspeto técnico. (I.A)

(...) o serviço que é prestado já passa pelas pessoas, (...). Portanto a qualificação aí é muito importante e a formação também. (I.H)

Os gestores hoteleiros, para além de orientados para o negócio, deverão ser sensíveis ao serviço e aos detalhes, mas, acima de tudo, estar direcionados para os seus colaboradores, promovendo e cultivando o trabalho em equipa, os valores e a cultura da organização, o sentido de compromisso, o gosto e a paixão pelo serviço, bem como a sensibilidade para os detalhes.

Gerir um negócio de hotelaria é necessário ser sensível, sobretudo ao serviço, á importância do trabalho em equipa, de valores como a transparência, o compromisso é determinante para o resultado final. (...) se somos gestores num negócio destes temos de ser virados para as pessoas, orientado para o negócio mas com uma sensibilidade para detalhes, para cultivar esse gosto e essa paixão pelo serviço. Acho que é aí que estamos cada vez longe. (I.C)

Habitualmente o hóspede tem grandes expectativas acerca do serviço. A sua satisfação depende, portanto, da relação estabelecida entre o si e o colaborador, como resultado da personalidade de cada um e da sua expectativa, bem como do carácter mais introvertido ou extrovertido dos colaboradores e do hóspede. A gestão desta avaliação é sempre frágil e instável. No entanto, a qualidade do serviço faz toda a diferença para a experiência do cliente e é um fator diferenciador entre UH, o qual depende da capacidade dos colaboradores proporcionarem uma boa e significativa experiência ao hóspede.

(...) a expectativa que os hóspedes têm sobre o serviço é muito grande e ao mesmo tempo subjetiva. Depende muito da pessoa que está do outro lado, da personalidade, da expectativa que tem, ser mais introvertida ou extrovertida, tanto do lado do hóspede como do colaborador. A gestão das avaliações do hóspede é sempre um assunto muito frágil e instável. (...) A questão do serviço em si é a única coisa do hotel que consegue fazer

toda a diferença para a experiência que o hóspede tem connosco e, não só, consegue fazer toda a diferença entre nós e os outros hotéis. Hoje em dia os hotéis são todos muito parecidos, tudo depende da capacidade de serviço que temos, não do garfo à esquerda e faca à direita mas da capacidade que os nossos colaboradores têm de proporcionar uma boa experiência ao hóspede. (I.K)

De seguida, vamos identificar as características do serviço hoteleiro, segundo os entrevistados nos GH.

### 6.2.2. Características do serviço hoteleiro

Sendo a hotelaria um serviço articulado e coordenado entre pessoas para pessoas, apresenta um conjunto de características próprias. Nesta secção pretendemos ir ao encontro do objetivo específico 1.2. e da proposição 2, para especificar as características do serviço hoteleiro, na ótica dos entrevistados nos GH.

As pessoas entrevistadas nos GH focam-se muito na qualidade da execução do serviço, no seu detalhe, no comportamento e na atitude prestimosa dos colaboradores, no poder da opinião dos hóspedes, pela simples razão ou facto de esta ser uma atividade a operar 24 horas nos 365 dias, conforme se pode ver na Tabela 42, que é uma síntese das opiniões dos entrevistados.

**Tabela 42 - Características do serviço hoteleiro, segundo os entrevistados dos GH**

Dimensão	Caraterísticas
Serviço	<p>É uma indústria de serviços de “pessoas para pessoas” onde o serviço e a paixão são fatores diferenciadores.</p> <p>Há uma relação mais intensa que exige que seja mais próxima e verdadeira com o hóspede.</p> <p>O serviço é executado no momento de consumo, ou seja, em direto!</p> <p>É uma atividade sazonal.</p> <p>É uma atividade que trabalha 365 dias, todos os meses, a toda a hora sem interrupção.</p>
Colaboradores	<p>Os colaboradores da UH têm um desafio permanente na execução do serviço devido ao estado emocional do hóspede.</p> <p>É necessário estar atento aos pequenos detalhes que podem ser decisivos na qualidade do serviço.</p> <p>Adaptar-se ao cliente.</p> <p>É necessário ter uma orientação para o cliente.</p> <p>O comportamento de todos os colaboradores e da equipa de gestão é determinante para o sucesso das operações e a satisfação do hóspede.</p> <p>A importância do “momento da verdade” quando o serviço é prestado é fundamental para passar uma boa imagem ao cliente.</p> <p>A rotação dos colaboradores é elevada.</p>
Hóspede	<p>O hóspede tem capacidade de divulgar a sua satisfação ou insatisfação do serviço hoteleiro de forma rápida, com grande alcance de forma a influenciar positiva ou negativa outros potenciais hóspedes.</p>

Fonte: Elaboração própria

Podemos identificar dimensões ao nível do serviço, dos colaboradores e dos hóspedes. Ao nível do serviço hoteleiro verificamos ser esta uma indústria de serviços, de pessoas para pessoas, e que o serviço e a

paixão são elementos diferenciadores das UH. A relação entre as pessoas é intensa e exige que seja próxima e verdadeira, visto que o serviço é executado no momento do consumo e pode não haver uma segunda oportunidade para passar uma boa imagem. No entanto, é frequentemente uma atividade sazonal, mas que se desenvolve 24 horas por dia, durante os 365 dias do ano, ou seja, é contínua ao longo do ano.

Na perspectiva dos colaboradores regista-se que eles enfrentam um desafio permanente na execução do serviço, visto que depende também do estado emocional do hóspede, tornando-se necessário adaptar-se a ele, focar-se nos pequenos detalhes que são fundamentais na qualidade do serviço e na superação das suas expectativas. Um dos elementos mais determinantes para o sucesso das operações é o comportamento e atitude dos colaboradores e da equipa de gestão, principalmente no momento da verdade, ou seja, no momento em que o serviço é prestado. Contudo, como se sabe, significando isso um acréscimo de dificuldade e responsabilidade, existe uma elevada rotação dos colaboradores.

Na perspectiva do hóspede, sublinha-se a sua capacidade de influenciar de forma positiva ou negativa outros, com a sua opinião, de forma rápida e com grande alcance, através das redes sociais. Atualmente, o hóspede tem um conjunto de ferramentas tecnológicas ao seu dispor como por exemplo um smartphone, que lhe possibilita ter maior acesso, bem como maior possibilidade de escolha e de exprimir o resultado da sua experiência na UH através das redes sociais. Tal possibilidade tem um impacto significativo na formação da opinião dos outros turistas que procuram informação. Este 'poder' do hóspede nem sempre é fácil de controlar, principalmente quando o serviço hoteleiro corre menos bem. Vários GH referem que já têm colaboradores com a função de acompanhar as redes sociais e dar feedback aos comentários dos hóspedes, de forma a potenciar os bons comentários e a minimizar os negativos. Estes factos salientam a necessidade de saber gerir, não só a prestação do serviço, que é executada no momento, mas também a relação com o hóspede. De seguida, vamos identificar as principais tendências da hotelaria e do turismo.

### **6.2.3. Tendências emergentes da hotelaria e do turismo**

A hotelaria é uma das principais atividades económicas do turismo, que tem um conjunto de características específicas, pelo que é necessário estar atento às suas tendências. Nesta secção pretendemos ir ao encontro do objetivo específico 1.3. e da proposição 3, para identificar as tendências da hotelaria e do turismo, na ótica dos entrevistados dos GH. Neste âmbito, os entrevistados identificam algumas características relacionadas com o turismo, a oferta hoteleira, os cargos e as funções, a gestão da relação com o hóspede, os colaboradores, bem como ao nível da gestão hoteleira, conforme se pode ver na Tabela 43, uma síntese com base na opinião dos entrevistados nos GH.

**Tabela 43 - Tendências da hotelaria e do turismo, segundo os entrevistados dos GH**

Dimensão	Tendências
Turismo	<p>“Turismo sénior (...)”</p> <p>“O turismo em Portugal tem tendência a aumentar, há épocas de modas, sobretudo Porto e Lisboa, as low cost também ajudaram.”</p> <p>“Beneficiamos com alguns conflitos no norte de Africa, que nos beneficiam em aumentar o número de turistas.”</p>
Oferta hoteleira	<p>“(…) boom dos hostels e dos hotéis de charme, pequenas unidades, hotéis boutique e tudo mais, estamos a falar de hotéis entre vinte a quarenta quartos ou cinquenta quartos”.</p> <p>“(…) a oferta passou a ser muito diferenciada.”</p>
Cargos/funções	<p>“(…) revenue management (...)”.</p> <p>“(…) deixar de ter rececionistas, barmans, empregados de mesa e por aí fora e estamos a começar a ter o que nós chamamos de ‘welcomers’”.</p> <p>“O online, redes sociais –TIC.”</p> <p>“Customer care é agora uma das funções chave dentro da hotelaria (...)”.</p> <p>“(…) a formação de base para algumas funções, que tem a ver com o atendimento ao cliente, as escolhas tendem a ser feitas em função do perfil do candidato e das suas características de personalidade.”</p> <p>“O rececionista já não é o rececionista tradicional é um gestor de clientes!”</p>
Gestão da relação com o hóspede	<p>“Partilha de informação entre clientes, com base nos comentários que partilham”.</p> <p>“Quer cada vez mais atenção (...) de acordo com o tipo de cliente (...). ... pode ser de forma muito diversa, (...) sempre uma dedicação ao cliente com enfoque de olho no cliente, simpatia completamente orientada para o cliente.”</p> <p>“(…) a pessoa quer ter é um serviço cada vez mais avançado, detalhado mas que de facto seja muito eficaz, muito eficiente (...)”.</p> <p>“(…) continuar a surpreender o cliente e a fidelizá-lo.”</p> <p>“(…) o receber bem, o servir bem, e saber lidar com o cliente acho que não vai mudar, acho que vai ser sempre a base sinceramente (...)”.</p> <p>“(…) deixou de haver esta certeza de que os clientes regressam.”</p> <p>“(…) a preocupação, hoje, de conhecer e de saber é que o cliente valorizou.”</p>
Colaboradores	<p>“Num futuro próximo o que tem a ver com a interação com pessoas, mais do que os saberes, serão importantes as suas características.”</p>
Gestão hoteleira	<p>“(…) como se gere um hotel mudou drasticamente nos últimos anos, muito por força dos GH (...). Quando implementam algo novo ou alguma nova tendência (...) tem um efeito escala.”</p>
Distribuição turística	<p>“(…) para a escolha do cliente há um fator muito importante, as OTAS( Online Travel Agents), são importantes e disponibilizam ferramentas de ratings de qualidade.”</p>

Fonte: Elaboração própria

Em Portugal, verifica-se a tendência do aumento da procura internacional, em especial no Porto e em Lisboa. A razão deste aumento deve-se ao crescimento das companhias aéreas de low-cost, mas também ao recrudescimento de conflitos no Norte de África e Médio Oriente e ao aumento do turismo sénior.

Ao nível da oferta hoteleira prevê-se o contínuo ‘boom’ dos hostels, de hotéis de charme e de boutique e de pequenas UH até cerca de 45 quartos, pelo que a oferta será cada vez mais diferenciada. Os entrevistados consideram que emergem novos cargos e funções, tais como *revenue management*, *welcomers*, gestão do

online e das redes sociais e do *costumer care*. A seleção para os cargos e as funções relacionadas com o atendimento aos hóspedes dependerão do perfil do candidato e das características da sua personalidade, enquanto que, por sua vez, o rececionista passará a ser cada vez mais um gestor de hóspedes.

A gestão da relação com o hóspede é a dimensão com mais referências. Muitos respondentes apontam para o facto dos hóspedes ao partilharem os seus comentários acerca das experiências vividas em determinada UH venham a ser especialmente determinantes na influência sobre os potenciais turistas. Será necessário ter cada vez mais atenção ao hóspede, em função da sua tipologia, prestando um serviço eficiente e eficaz, de modo a surpreendê-lo com o intuito de o fidelizar. No entanto, é previsível uma diminuição do regresso do hóspede, apesar de haver uma preocupação permanente sobre o que mais se valorizou anteriormente.

Ao nível dos colaboradores prevê-se que, futuramente, as suas características comportamentais e de atitude serão mais importantes do que os saberes. A gestão hoteleira poderá ser influenciada pela forma como os GH implementam novas práticas, o que acaba por ter um efeito difusor e de escala. Por fim, indicam que as OTA's continuarão a ser importantes ao nível da distribuição turística e das ferramentas de *ratings* de qualidade, que disponibilizam os comentários e as pontuações dos hóspedes. Na próxima secção vamos descrever a relação dos GH com as LGH.

### **6.3. A relação dos Grupos Hoteleiros com as LGHP**

Nesta secção vamos caracterizar o emprego na hotelaria (secção 6.3.1.); identificar as vantagens dos diplomados e dos colaboradores trabalharem num GH (secção 6.3.2.); averiguar a forma como os GH gerem as pessoas (secção 6.3.3.); principalmente ao nível do recrutamento (secção 6.3.3.1.) e da gestão de carreira dos colaboradores (secção 6.3.3.2.); identificar formas de colaboração entre os GH e as LGHP (secção 6.3.4.) e descrever as competências de gestão hoteleira que os GH valorizam mais (secção 6.3.5. e secção 5.6.5.1), na ótica dos entrevistados nos GH.

#### **6.3.1. Características do emprego na hotelaria**

O emprego na hotelaria possui algumas características específicas. Nesta secção pretendemos ir ao encontro do objetivo 2.1. e da proposição 4, para caracterizar o emprego na hotelaria na ótica dos entrevistados dos GH. A maioria dos entrevistados reconhece que os salários dos cargos e das funções das áreas operacionais na hotelaria são baixos, razão pela qual se verifica um aumento da rotatividade dos colaboradores, que facilmente mudam para outra UH em razão de um pequeno aumento do ordenado oferecido por outro concorrente. Por isso, afirmam ainda que o mercado de emprego é absolutamente indisciplinado, porque na hotelaria existe um problema de competitividade salarial.

São exigidos requisitos elevados para salários baixos! (I.G)

(...) o mercado de trabalho em hotelaria tem extremos, ou seja, nas primeiras linhas estamos a falar de ordenados que não são nada por aí além, (...). Esses baixos ordenados levam a uma rotatividade grande entre hotéis (...) leva a que muitas vezes haja dificuldade na obtenção de pessoas para esses lugares (...). (I.L)

(...) mas repare que há outras situações, (...) eu estou hoje num hotel, mas ao lado há um restaurante que abriu e como me pagam mais 5€, eu vou para o lado, nem que seja só por cinco meses para ganhar mais, portanto esta questão da indisciplina. (I.F)

Esta indústria tem um problema de competitividade salarial. (I.A)

Ao nível dos cargos e das funções de gestão intermédia, quase todos os entrevistados afirmam não existir grande rotatividade. No entanto, alguns entrevistados referem a existência de alguma rotatividade nos cargos de gestão intermédia e de direção entre as UH do GH, enquanto outros referem não haver grande rotatividade interna.

Nos cargos intermédios de chefias acontece mas já não tanto, nos diretores também acontece mas já não com tanta rotatividade (...). (I.L)

Nós não temos muitas saídas de assistentes e de diretores. Não temos grande rotação neste nível. Não temos regra de os mudar de unidade de x em x tempo. (I.C)

Nos destinos de maior sazonalidade e com ocupações irregulares, a maior parte dos GH referem existir dificuldades em contratar pessoas para cargos e funções operacionais e, por isso, recorrem a outsourcing. No entanto, alertam que esta situação coloca algumas dificuldades ao nível da qualidade de execução do serviço, pelo que quase todos os GH têm dificuldade em deter sempre os mesmos colaboradores extras e de os fidelizarem. Esta situação coloca problemas ao nível da sua integração, da aprendizagem dos procedimentos de serviço do GH, da perceção da organização da UH, da cultura e dos valores do GH.

(...) onde existe o maior nível de sazonalidade, efetivamente, podemos deparar-nos às vezes com maior dificuldade. (...) onde não temos essa sazonalidade, mas temos cada vez mais ocupações incertas, completamente irregulares, temos que recorrer à terciarização da cedência de trabalho temporário. Portanto, aí a componente de irmos à procura dos melhores é um desafio. (...) nós não conseguimos fidelizar os mesmos extras que efetivamente nos permita uma rápida integração, uma rápida resposta e depois tentar que eles fiquem com uma noção do que é que é o trabalho, o que é que é a organização (...). (I.E)

O mercado de emprego é cada vez mais competitivo e dinâmico, especialmente em Lisboa e no Porto. Estes dois destinos turísticos estão na moda e, de acordo com o Turismo de Portugal (Turismo de Portugal, 2016), têm vindo a crescer em número de turistas e de UH. Atualmente, segundo os entrevistados, ainda se consegue responder às necessidades de mão-de-obra, mas notam que, em algumas áreas operacionais, começa a existir alguma dificuldade de contratação. Os GH com unidades hoteleiras noutras regiões do país têm mais dificuldades em contratar do que em Lisboa e no Porto, onde aparecem muitos candidatos, mas a maior parte deles sem formação específica em Hotelaria.

É um mercado cada vez mais competitivo, especialmente na nossa cidade, no Porto. É um mercado muito dinâmico (...). (I.I)

“Em Lisboa também começa a haver dificuldade, porque como está na moda, a sazonalidade já não é tão acentuada (...). O Porto está na moda. Abriam uma série de unidades e continua a ser forte, continua a crescer. (I.C)

Para algumas áreas temos mais dificuldade em contratar em Peniche, Leiria, Coimbra e Madeira do que em Lisboa. (...) colocamos alguns anúncios (...) e temos 400 ou 500 candidatos apesar que 80% não tem formação. (I.B.ii)

Alguns grupos com várias UH no Algarve revelam que, pelo fato dos destinos turísticos de Lisboa e do Porto estarem na moda e a crescer, começam a provocar-lhes algumas dificuldades em contratar colaboradores na época alta, razão pela qual já não são tão acentuados os fluxos migratórios que no verão vinham para o Algarve.

Em Lisboa (...) como está na moda, a sazonalidade já não é tão acentuada e os fluxos migratórios que vinham fazer uma época de verão ao Algarve também já não está a acontecer. É um fenómeno curioso, porque nos já não temos muitas hipóteses de ir buscar a outras zonas do país. No Porto aconteceu a mesma coisa. Isto significa que o Algarve que beneficiou durante uma série de anos desses fluxos, que vinham fazer a época ao Algarve, há cada vez menos pessoas. Temos que fazer um esforço grande para diversificar. (I.C)

Outro aspeto que é referido, para além da habitual sazonalidade, é que se verificou um aumento do número de UH no Algarve, o que também provoca dificuldades acrescidas. Deste modo, como o número de pessoas qualificadas não é suficiente para todas as UH da região, a maior parte dos GH recorre ao *outsourcing*, criando alguns problemas de qualidade do serviço hoteleiro. Os entrevistados salientam ainda que algumas empresas de *outsourcing* começam a ter dificuldades em conseguir pessoas para trabalhar e que as Escolas de Hotelaria também não têm tantos alunos para colocar no mercado, principalmente na época alta, porque as UH do Algarve seguem todas a mesma estratégia. No entanto, um dos entrevistados afirma que algumas pessoas qualificadas, tendo em conta os ordenados que se praticam na Hotelaria preferem trabalhar como extras, porque ganham mais ou o mesmo, trabalhando menos, o que lhes permite realizar outras atividades.

Tem vindo a trazer algumas dificuldades acrescidas, porque, por um lado aumenta o nº de unidades e a procura, principalmente no Algarve, é sazonal e em determinadas alturas não há pessoas qualificadas em número suficiente para as necessidades das unidades. Como a sazonalidade se agravou nos últimos anos, as UH têm recorrido à mesma estratégia: a contratações sazonais e/ou o recurso a *outsourcing* para fazer face aos ‘picos de trabalho’. Ora, se estes recursos são limitados e se todos temos a mesma estratégia, os recursos não chegam! As empresas que nos prestam esses serviços também têm dificuldades em ir buscar pessoas e em prepará-las e as Escolas de Hotelaria também não têm assim tantos alunos para colocar no mercado. (I.C)

Pessoas qualificadas existem. Para os ordenados que se praticam atualmente em hotelaria há muitas pessoas que não aceitam e que preferem fazer trabalho temporário ou extras. Conseguem ganhar mais ou o mesmo, trabalhando menos e permite-lhes fazer outras atividades. (I.H)

O mercado de emprego é cada vez mais global e os GH internacionais aliciam e recrutam os estudantes e diplomados para estagiar e trabalhar, em especial na área da cozinha, onde se nota um défice de profissionais em Portugal. Colocam-se, assim, claramente, alguns desafios ao sistema de emprego. Por um lado, os estudantes são cada vez menos, devido à diminuição da população; por outro lado, as necessidades são cada vez maiores. Em consequência desta relação inversamente proporcional, os entrevistados sugerem que em zonas universitárias os estudantes possam disponibilizar-se para realizar serviço a *part-time* ao longo do ano, pois seria uma forma de os preparar e integrar, posteriormente. No entanto, referem, em jeito de lamento ou censura, que a maioria dos estudantes portugueses ainda não tem este hábito de trabalhar durante o curso e/ou durante as férias.

Hoje o mercado é global. Os GH internacionais vêm aliciar os nossos recém formados e alunos para irem fazer experiências de trabalho no estrangeiro. Por exemplo, este ano parece que foi moda os grupos ingleses virem aliciar e recrutar estudantes de cozinha e cozinheiros a Portugal! Há um défice de cozinheiro! Temos estas contingências. O problema é antigo. O desafio será, como é que num futuro próximo vamos conseguir resolver este problema, porque cada vez há menos alunos e as necessidades são cada vez maiores porque há mais unidades! Nas zonas universitárias se conseguíssemos jovens que, ao longo do ano, quisessem fazer part-times, como fazem nos EUA, seria uma forma de os prepararmos para depois serem aproveitados. Aqui ainda não há esse hábito por parte dos nossos alunos e jovens. Ainda não estão preparados para trabalhar no verão, nas férias ou até durante o curso. (I.C)

Outra característica que todos os entrevistados referem é a dificuldade em contratar profissionais para a cozinha, em especial chefes de cozinha, pois estão na moda e auferem ordenados exorbitantes. Consideram, por isso, que o mercado de emprego se encontra muito *indisciplinado* e *corporativo* na Hotelaria, em especial pela ação dos chefes de cozinha. Esta situação tem sido difícil de gerir pelos GH.

(...) na área de cozinha não é tão fácil a contratação. (...) o chef de cozinha está na moda e depois acham todos que são vedetas e quereres valores exorbitantes de ordenado e às vezes é difícil de conseguir um cozinheiro (...). (I.B.ii)

(...) sou muito crítico, (...) acho o mercado de emprego absolutamente inqualificável, (...) indisciplinado e diria mesmo até bastante corporativizado. Os chefes de cozinha, (...). (I.F)

Apesar de quase todos reconhecerem existirem mais diplomados com boas competências técnicas, referem, contudo, uma falta considerável de competências comportamentais e de atitude. Neste aspeto, os GH afirmam estar mais seletivos na fase de recrutamento e seleção. Alguns entrevistados salientam a existência de um problema de qualificações, principalmente ao nível dos cargos de funções intermédias e de direção, porque os currículos não estão ajustados à realidade e à sua mudança permanente.

(...) genericamente temos cada vez mais gente bem preparada em termos de competências técnicas que lhes são transmitidas. De atitude temos muito para fazer e nós temos que ser muito seletivos. (I.E)

(...) o mercado de emprego ao nível de middle e de top management. Acho que há um trabalho a fazer, não direi tanto ao nível das qualificações que as escolas superiores de hotelaria (...) já dão, (...) mas o que eu

quero dizer é que (...) há que fazer um esforço de adequação dos currículos dos cursos ajustando-os à realidade e à mudança dessa realidade permanente. (I.F).

Um aspeto curioso, mas que reforça a importância das competências comportamentais e de atitude, foi o fato de um dos diretores de RH afirmar na entrevista que, ao longo destes anos de carreira nunca teve que despedir ninguém por competências técnicas, mas sim por (insuficiência de) soft skills! Refere, ainda, que esta situação acontece porque em Portugal se contrata pelas competências técnicas e se despede pelas comportamentais e de atitude. Outros entrevistados, diretores de RH, referem também a importância de contratar visando as competências comportamentais e de atitude, mas reconhecem que o mercado ainda não está preparado.

Ao longo destes anos todos de carreira nunca tive que despedir ninguém por competências técnicas, mas sim por soft skills! Em Portugal contrata-se pelas hard skills (técnicas) e depois despede-se pelas soft skills. Se calhar ganho algum dinheiro se contratar pelas soft skills! (I.A)

É relevante registar que os entrevistados referem que os GH, que têm uma marca forte e reconhecida no mercado, recebem muitas candidaturas espontâneas, em determinados mercados (Lisboa e Porto) e que, em geral, têm pouca dificuldade em contratar, com a exceção de cozinheiros e de chefes de cozinha. Mas todos reconhecem de que para se trabalhar na hotelaria é necessário ter disponibilidade de horário, porque é um trabalho muito exigente.

(...) como a marca é uma marca forte, reconhecida no mercado e segura, porque (...) as pessoas sentem-nos como um empregador seguro. Recebemos muitas candidaturas espontâneas." (I.E)

Quem quiser trabalhar na hotelaria tem de ter disponibilidade (...). (B.i)

(...) é uma área em que se trabalha muito (...). (I.I)

A maior parte dos entrevistados refere que os licenciados em Gestão Hoteleira preferem começar a trabalhar em cargos e em funções administrativas e na receção, do que no departamento de alimentos e bebidas. Mas ressaltam, também, que muitas pessoas vão trabalhar para a hotelaria sem saberem o que realmente querem profissionalmente, apenas porque pensam tratar-se de uma boa profissão, tal como ser turista! Porém, esta é uma área em que se trabalha muito e para os turistas.

(...) é mais fácil que essa pessoa aceite, como licenciado, ser empregado de qualquer coisa e (...) é mais vulgar ele queira ser empregado de receção do que ser empregado de mesa-bar, (...). (I.E)

(...) temos vindo a verificar que existem cada vez mais licenciados em Gestão Hoteleira a procurar, não só trabalhos administrativos, mas também experiências na receção e na parte do F&B. Nós temos bastantes licenciados em Gestão Hoteleira a trabalhar nas receções, mas na parte do F&b não tanto (...). (I.H)

(...) é uma área que muitas pessoas procuram atualmente mais do que por saberem exatamente o que querem, mas porque se tem a noção que é uma boa profissão. Lá está, não é ser turista mas é trabalhar. Acho que muitas pessoas ainda não têm muito essa diferenciação porque é uma área em que se trabalha muito (...). (I.I)

Apesar de a hotelaria ser uma das atividades económicas mais importantes do turismo e para a economia nacional, e de se reconhecer que é um serviço de pessoas para pessoas, os entrevistados reconhecem que o mercado de emprego hoteleiro (GH) ainda não valoriza suficientemente os RH como deveria, quando, afinal, as pessoas são a chave para o sucesso.

(...) temos que chegar a um ponto que esta industria valorize os RH. (...) Mas as pessoas são a chave para o sucesso! Por isso, pode conduzir a que a indústria tenha outra compreensão e que possam dizer "realmente temos de valorizar as pessoas de forma diferente. (I.A)

Na secção seguinte, vamos abordar e identificar as vantagens principais do trabalho num GH.

### 6.3.2. Vantagens em trabalhar num Grupo Hoteleiro

O trabalho num GH pode ter mais vantagens do que numa empresa hoteleira independente. Nesta secção pretendemos ir ao encontro do objetivo específico 2.2. e da proposição 5. Pretende-se, assim, identificar as vantagens dos colaboradores em trabalharem num GH face a uma empresa hoteleira independente, de acordo com os entrevistados nos GH. Estes salientam que todas as experiências são vantajosas, mas reconhecem mais vantagens em trabalhar num GH do que numa empresa hoteleira independente. Na realidade, quando o estudante acaba o curso tem duas possibilidades: trabalhar numa empresa hoteleira independente ou num GH. Todos afirmam que existem grandes possibilidades de fazer carreira dentro das UH nacionais e internacionais dos GH. Por exemplo, será possível trabalhar num hotel de 3 estrelas, depois num de 4 e, de seguida, num de 5 e, sequencialmente, aprender os diferentes *standards* de serviço, enriquecendo o seu currículo e experiência profissional.

Todas as experiências são vantajosas (...). (IE)

A pessoa acaba um curso e tem duas hipóteses: ou trabalha num hotel independente ou para um GH. Num GH a probabilidade de progressão e de ganhar currículo é bastante superior do que um hotel independente. Mas também dependerá do hotel independente ..." (I.B.ii)

(...) tem essa vantagem que é a progressão entre cada um dos hotéis. Se surgir uma vaga noutra hotel a pessoa tem a possibilidade de progredir, (...). Por outro lado, para quem trabalha é uma garantia, trás mais-valia a um funcionário que trabalha num GH de renome, com uma imagem melhor do que numa unidade única que não tem uma imagem no mercado. Se amanhã quiser ir trabalhar para outro lado, trabalhando num GH que lhe permitiu ter maiores conhecimentos e ter uma capacidade de trabalho diferente em termos de currículo é muito melhor.(I.L)

Uma pessoa que pretenda fazer carreira e evoluir numa empresa hoteleira independente terá, provavelmente, de se desvincular periodicamente e, assim, perder alguns dos valores e das competências adquiridas; enquanto num GH, principalmente internacional, a continuidade e o reforço são sempre possíveis. Por outro lado, trabalhar num GH com boa imagem no mercado será sempre uma mais-valia para o currículo de qualquer colaborador, porque lhe permite adquirir mais conhecimento, experiência e capacidade de trabalho diferente, que o valoriza no mercado de emprego. No entanto, a progressão de

carreira num GH pressupõe maior mobilidade dos colaboradores. Neste aspeto, um dos entrevistados refere a vantagem e a importância da existência de uma cultura de mobilidade dos colaboradores entre as UH do grupo, porque a indisponibilidade pode ser um grande entrave.

(...) para evoluir na carreira tem que se desvincular desse hotel e desvincular de um conjunto de valores e de competências que foi adquirindo. Numa companhia hoteleira grande pode haver sempre essa continuidade e acho que é interessante. Por exemplo uma pessoa que trabalhava aqui como porteiro agora é concierge num hotel em Davos. (...) dá-me muito orgulho ver essas oportunidades e ver essas pessoas a concretizarem. (I.I)

(...) vejo uma vantagem que é a evolução de carreira pela volumetria de existir um grupo, ou seja, eu por exemplo promovo isso muito internamente. (...) portanto a evolução num grupo por esta perspetiva de mobilidade, mesmo que seja de um quilómetro, é uma vantagem. (...) Haja é cultura de mobilidade. (...) pode ser numa perspetiva cultural, um entrave, mas num grupo pode ser uma vantagem numa perspetiva de evolução de carreira comparado com um independente. (I.F)

Os GH, segundo alguns entrevistados, são organizações com uma estrutura bem definida, com mais informação e com metodologias bem estruturadas. Uma das vantagens evidenciadas por todos os entrevistados, face às empresas hoteleiras independentes, é a estandardização dos serviços hoteleiros, que permite aos colaboradores experienciar várias realidades; que não é possível numa empresa hoteleira independente. Na verdade, os GH dispõem de normas e procedimentos muito superiores, em regra, aos das empresas hoteleiras independentes. Porém, alguns dos entrevistados também alertam para o facto de a estandardização dos serviços hoteleiros poder 'matar' o espírito de inovação, participação e autonomia dos colaboradores, ao passo que numa empresa hoteleira independente eles se sentem mais à vontade. É desejável, portanto, que os colaboradores dos GH, apesar de terem de se moldar aos standards de serviço, continuem a ter um espírito de participação, autonomia e criatividade.

Há uma vantagem que é evidente, que é a possibilidade de fazer carreira, dentro do grupo que é uma organização mais estruturada, organizada, com standards, tem informação e metodologias mais estruturadas que uma unidade independente. Essa diversidade de poder experienciar várias realidades num grupo é sempre mais rica do que numa empresa independente. (I.C)

(...) à partida também dá noção de estandardização e procedimento, mas não pode matar o espírito de inovação e participação. Um criativo, um inovador, um autónomico pode sentir-se muito mais à vontade numa UH independente. Mas o que está na grande cadeia hoteleira não pode perder também o espírito de autonomia, apesar da estandardização dos procedimentos, faço-me explicar? Não pode perder o espírito de participação, e não pode perder o espírito de criatividade, embora tenha de se moldar. (I.E)

Alguns entrevistados dão como exemplo a sua experiência profissional, por terem trabalhado em empresas hoteleiras independentes ou em GH. Afirmam não ter dúvidas de terem aprendido mais nos GH, o que lhes permitiu adquirir um *know-how* mais diversificado, deu um *estofo* e abriu outras possibilidades profissionais. Um dos entrevistados refere ainda que um GH dá mais estabilidade ao colaborador e aos diplomados, porque eles sabem que no final do mês tem maior probabilidade de receber o seu ordenado.

Na possibilidade de aquisição de know how e conhecimento diversificado (...) (I.F)

Ao analisar candidatos, vou olhar para percurso, para os estágios e, logicamente, as cadeias hoteleiras, supostamente, dão um estofamento maior aos colaboradores. Eu falo um bocadinho pela minha experiência, porque já trabalhei em hotéis independentes e já trabalhei em cadeias e vejo que o facto de ter trabalhado em cadeias me abre outras portas e o meu grau de aprendizagem foi muito superior do que hotéis independentes. As normas e os procedimentos que, normalmente as cadeias têm, são muito superiores aos hotéis independentes. (I.B.ii)

Os colaboradores e os diplomados têm a vantagem dos serviços serem standardizados, de aprenderem mais e de terem estabilidade financeira. Sabem que no final do mês recebem o seu ordenado. (I.B.i)

Ao trabalhar num GH, principalmente internacional, segundo um dos entrevistados, oferece-se a noção ao colaborador de fazer parte de algo maior e que está numa das melhores UH do grupo na Europa e, por isso, deve sentir-se orgulhoso com a sua opção. Outro entrevistado salienta a possibilidade, como proveito, dos colaboradores poderem viajar pelos países onde existam UH do grupo e, assim, poderem ficar alojados a preços muito reduzidos, comparativamente aos hóspedes. Na verdade, parece que muitos estudantes são atraídos para trabalhar nos grandes GH por saberem que podem ter melhores possibilidades de continuar a sua formação e, assim, desenvolverem-se, progredirem e enriquecer as suas competências.

Eu não tenho grande termo de comparação, porque nunca trabalhei numa empresa hoteleira não integrada num GH, mas a meu ver as vantagens são inúmeras. (...) Temos a noção que fazemos parte de algo maior e dá-nos prazer ver os hóspedes a chegar e saberem (...) que têm expectativas de serviços e nós conseguimos cumprir e que estamos ao nível dos melhores (...) da Europa. (I.I)

Quando viajam para qualquer parte do mundo podem viajar a um preço baixo, (...). Eu se quiser ir para um hotel em Espanha, em França, consigo ir por um valor se calhar a um terço ou um quarto do preço que um cliente normal pagará. (I.L)

Não é por acaso, que os alunos escolhem quase sempre as grandes cadeias nacionais e internacionais, porque têm grandes possibilidades de continuar com a sua formação, de ter mais oportunidades de desenvolvimento, evolução dentro do grupo, há sempre muitas vagas permanentes para preencher e muitas ofertas de formação que permite enriquecer as competências dos jovens. (I.C)

Apesar de não constituir um objetivo deste estudo, alguns entrevistados referiram também que existem várias vantagens para os hóspedes, investidores e ao nível das sinergias de gestão.

(...) numa primeira instância são as sinergias em termos de fornecedores, basicamente em termos financeiros. Por um lado, redução com custos de pessoal porque no fundo são menos pessoas que temos de contratar, (...). Por outro lado, a negociação com fornecedores, o peso da negociação com fornecedores é diferente comprar duas caixas ou compramos dez caixas. A negociação e a contratação é diferente em termos comerciais com agências de viagens, é diferente vender um hotel do que vender três ou quatro, portanto a negociação dos preços de venda são diferentes. (...) é diferente estarmos a vender um hotel a um cliente que procura um hotel em Lisboa mas que amanhã pode ter necessidade também no Porto ou em Vila Franca (...). Por outro lado, um cliente que nos procura quando vê um GH com uma carteira de hotéis dá-lhe uma garantia também de serviço, de qualidade, de fiabilidade (...). (I.L)

O hóspede já conhece os standards de serviço, nível de qualidade e os preços. O investidor já tem uma máquina de vendas associada a uma marca. (I.B.i)

(...) o facto de estar numa cadeia tem mais informação acerca do mercado do que se tiver numa unidade que não tenha cadeia, (...). Um bom exemplo para explicar isto também é dizer que neste momento as direções comerciais, por exemplo, são transversais para todas as nossas unidades. De facto assim nós conseguimos

ter um leque maior de oferta, uma partilha maior de conhecimentos, uma margem de erro menor, porque em algum sítio já alguma coisa foi testada. (I.J)

De seguida, abordaremos os modelos de gestão das pessoas nos GH.

### **6.3.3. A gestão de recursos humanos nos Grupos Hoteleiros**

Os trabalhadores de um GH têm várias vantagens, mas é importante saber recrutar os melhores colaboradores e ter a capacidade para os reter, a fim de prestarem um excelente serviço. Nesta secção vamos descrever a forma como os GH fazem a gestão dos colaboradores e depois, nas duas subsecções seguintes, a descrição é ao nível do recrutamento (secção 6.3.3.1.) e da gestão de carreira (secção 6.3.3.2.), na ótica dos elementos entrevistados dos GH. Verificámos que a maioria dos entrevistados dos GH (Tabela 39) é diretor de RH; refere-se, porém, que dos três que não têm a área de RH, apenas dois consideram a sua necessidade e indicaram que, no curto prazo, pretendem contratar um diretor de RH.

O grupo devia ter um departamento de RH para trabalhar mais o capital humano. Poderá acontecer num futuro próximo. (I.G)

O nosso grupo não tem departamento de RH, porque confia no Diretor de cada hotel. Mas hoje está a começar a sentir a dificuldade de não ter. (...) Eu dei a ideia de criar um departamento de RH para também gerir a carreira dos colaboradores (...). (I.B.i)

Ao nível das práticas de gestão de RH nos GH, existe grande diferença entre os GH nacionais face aos internacionais. Estes últimos focam-se sobremaneira no investimento das pessoas e nas práticas de gestão de pessoas, o que lhes proporciona um elevado desempenho, como se pode ver na opinião abaixo exposta por um dos entrevistados:

Na minha opinião não é comparável, infelizmente, pensar a gestão ou investimento nas pessoas ou no capital humano ou nos ativos humanos, como lhe queiramos chamar, numa empresa ou numa cadeia internacional como é uma Marriott, uma Hilton, uma Starwood ou uma Accor, ou outras marcas. Porquê? Porque, de facto, eu diria que há uma orientação, há um focus no investimento das pessoas para que sejam implementáveis práticas de gestão de pessoas que proporcionem alto desempenho. E portanto, tudo isto é alimentado com políticas integradas de gestão de capital humano desde o acolhimento, à integração, à formação, e portanto a montante temos o recrutamento. Depois, ao próprio desenvolvimento individual, à avaliação na perspetiva de desempenho, na perspetiva de desenvolvimento, ao estudo de clima de satisfação, motivação e as próprias práticas de reconhecimento. De uma forma muito global falei em áreas chave de gestão de capital humano, para dizer o seguinte: numa cultura organizacional com dimensão de boas práticas implementadas, vividas em áreas chave como aquelas que referi, hoje em cadeias internacionais é um dado adquirido. Eu tenho essa prática, tive essa experiência (...). (I.F)

Apesar de tudo, o entrevistado considera existirem exceções de boas práticas de gestão de pessoas em alguns GH nacionais, pelo menos em 5 áreas, mas tal realidade ainda se encontra aquém das boas práticas dos grupos internacionais, como se pode ver no seguinte excerto:

(...) aquilo que eu conheço em termos de vivência, de boas práticas de gestão de pessoas em grupos nacionais, na minha opinião, anda claramente aquém daquilo que são as boas práticas de cadeias internacionais, e temos ou procuramos ter coisas muito pontuais. Eu diria que se avançou ao nível de grupos nacionais em pelo menos cinco áreas, mas não em volumetria e em vivência como boa prática. (I.F)

A nível da formação, os grupos com departamento de RH são os que possuem, em regra, um plano de formação anual em função das necessidades dos seus colaboradores. Registamos, porém, uma diferença no tipo e na oferta de formação entre os grupos nacionais e os internacionais. Um dos entrevistados refere que o seu grupo (nacional) tem uma academia de formação para os seus colaboradores. Por sua vez, outro salienta que a formação no grupo não é por haver um número mínimo de horas anuais de formação exigidas pela lei, mas procede sempre a um levantamento das necessidades em todas as UH do grupo. Posteriormente faz um plano de formação anual, fazendo a distinção da formação técnica da comportamental. Para os quadros médios e superiores do grupo têm um programa com duração de três anos, nomeadamente em termos de liderança.

À formação, cá em casa chama-se Academia (...), está assim assumida porque ao nomeá-la confere-se-lhe importância para todos os efeitos. (I.E)

Trabalhamos sem prestar ao aspeto legal do número de horas mínimo de formação. Quando o fizermos estamos mal. Quando tivermos que nos suportar na lei para dar importância à formação é porque alguma coisa não está a correr bem. Fazemos levantamento das necessidades anuais de formação e fazemos um plano de formação nessa base. Procuramos repartir o que é técnico (...) e depois olhamos para a vertente comportamental onde temos um programa interno que procuramos aplicar a determinado universo, que tem a duração de 3 anos, dirigido a quadros médios e superiores, onde existe liderança que visa uma liderança eficaz. Assenta na vertente comportamental. Qualquer colaborador pode ser muito bom tecnicamente, mas se em termos de comportamento não for eficaz, não é reconhecido enquanto líder dessa equipa. Esta formação é trabalhada e dada internamente pela empresa. (I.A)

Num dos GH internacionais são definidas, em setembro e outubro, as necessidades de formação por colaborador e por departamento, tendo em conta as diretrizes internacionais do grupo, os aspetos mais negativos na avaliação e nas observações dos hóspedes. Depois é criado um catálogo de formação, onde todos os colaboradores são inscritos. Por sua vez, os quadros de direção têm formação para se adaptarem às novas ferramentas de gestão que vão sendo introduzidas pelo grupo. A todos os colaboradores é ministrada, ao longo do ano, formação sobre o comportamento, forma de estar, postura, aparência pessoal e cuidado com a imagem.

(...) temos um programa de formação muito apertado, para todos os colaboradores ao longo do ano, (...) uma área associada ao comportamento, a forma de estar, a postura, aparência pessoal, o cuidado com a imagem (...). (...) isto não é ensinado a um futuro profissional no turismo e hotelaria e é algo que faz todo o sentido na forma como a hotelaria está a evoluir. Todos os anos em setembro, recebemos a informação sobre a prioridade de formação de uma forma lata (...), ou vamos imaginar que há uma reincidência maior de reclamações sobre determinado aspeto (...). Recebemos as diretrizes considerando as preocupações centrais da empresa, no nosso caso, a nível ibérico. Em setembro/outubro preenchemos um mapa sobre as necessidades de formação por colaborador e departamento... isso é tudo consolidado pelos RH que no início do ano, nos dá um catálogo de formações em que inscrevemos os nossos colaboradores. (...) os quadros de

direção do nosso grupo recebem bastante formação, muito adaptada a todo o tipo de novas ferramentas que vão aparecendo (...). (I.K)

Outro entrevistado refere que o GH representado (internacional) possui três grandes plataformas de formação de *e-learning* com centenas de cursos gratuitos em diversas áreas, para todos os colaboradores presentes em várias áreas do mundo. Para além disso, salienta o *Harvard Management Mentor* que resultou de uma parceria com a Universidade de *Harvard* e possui vários cursos *online* sobre liderança, gestão do tempo, formação de acolhimento, de marca, de gestão de reclamações, de línguas e outras áreas relacionadas com a melhoria do comportamento.

Nós proporcionamos formação, para além da formação de acolhimento, formação da marca, gestão de reclamações e por aí fora. Vou falar um bocadinho da formação que o GH internacional nos proporciona. (...) tem três grandes plataformas de formação de *e-learning*, que tem centenas de cursos gratuitos que os nossos colaboradores podem fazer de todas as áreas. Portanto eu rececionista posso fazer um curso sobre vendas para ganhar mais conhecimento nessa área se tiver interessado, ou sobre F&B, sobre os nossos programas de fidelização, sobre liderança. Para além disso tem uma parceria com a Universidade de *Harvard* e temos o *Harvard Management Mentor*, que temos acesso a cursos *online* de *Harvard* sobre competências de liderança, gestão de tempo, aquelas competências transversais. (...) a maior parte delas são comportamentais, gestão de reclamações, lideranças, gestão de tempo, muitas competências que são enriquecedoras não só para trabalhar aqui mas para a carreira e com desenvolvimento e pessoal e profissional dos colaboradores. E temos formação clássica, formação de sala, de línguas. (I.I)

A avaliação de desempenho é uma das práticas destacadas pelos entrevistados, apesar de ainda serem poucos os colaboradores avaliados. Um deles refere que o processo de avaliação permite ter *feedback* sobre o desempenho e os objetivos definidos, que sendo atingidos dão direito ao pagamento de um prémio. Outro entrevistado menciona que o grupo tem um Programa de Avaliação Pessoal (PAP), onde cada colaborador faz uma autoavaliação e uma heteroavaliação, obtida por parte do seu supervisor direto, com o objetivo de se identificarem oportunidades de melhoria e também disponibilidades para a mobilidade. Um dos entrevistados afirma haver apenas modelo de avaliação para os quadros médios e superiores.

Esse processo de avaliação, por um lado, permite dar *feedback* sobre desempenho e objetivos que estavam definidos, e se foram ou não atingidos, e um dos outputs que nós temos é o pagamento da remuneração variável, um prémio, face aos objetivos, o que foi cumprido e os resultados. (I.J)

A avaliação de desempenho tem um nome que é PAP – Programa de Avaliação Pessoal. (...) O PAP é o momento em que se privilegia numa primeira fase um processo de autoavaliação por parte dos colaboradores, em simultâneo de heteroavaliação por parte do seu responsável direto (...). Passa por, de facto, perceberem como é que correu o último período desde que houve este encontro formal, para identificarem claramente oportunidades de melhoria, para identificarem vontade ou não de mobilidade. (I.E)

(...) tenho um modelo de avaliação de performance e desenvolvimento individual para *middle* e *top management*, mas ainda não consegui implementar para *lower management* (...). (I.F)

Ao nível dos incentivos, destaca-se um dos grupos que atribui uma bolsa de estudo de mérito a colaboradores, filhos, netos e cônjuges, aquele que apresente a melhor nota de ingresso à universidade, correspondente ao valor da propina do primeiro ano. Outro grupo tem incentivos relacionados com os resultados da avaliação dos hóspedes, sendo um fator de motivação e de empenho dos colaboradores.

Até porque temos uma bolsa de mérito interna para os nossos colaboradores (...) que é, todos os anos o colaborador ou colaboradora, o filho ou filha dele, neto ou neta dele, cônjuge dele ou dela que efetivamente concorra à universidade e que entre em qualquer universidade com a melhor nota de ingresso, nós damos-lhe a bolsa de mérito que, grosso modo, corresponde ao pagamento das propinas no primeiro ano da faculdade. Mas isso é uma bolsa interna (...). (I.E)

Como também temos alguns incentivos ligados a esses índices, as pessoas andam sempre muito empenhas em conhece como é que estamos, qual é o nosso posicionamento. É um fator de competição e têm um retorno. (I.C)

Alguns dos entrevistados, com experiência considerável na gestão dos RH, alertam para alguns desafios neste âmbito, tendo em vista o próximo período de cinco a dez anos. O primeiro desafio é a necessidade dos GH implementarem políticas de investimento nos seus colaboradores para desenvolver as suas competências, reter os melhores e melhorar a qualidade do serviço hoteleiro. Assim, sugere-se que as competências dos colaboradores sejam remuneradas e dá-se um exemplo de experiência internacional:

(...) temos de investir nas pessoas com a perspetiva de dar-lhes competências, fidelizar e atrair para o serviço. (...) pode vir a ser um problema no próximos cinco a dez anos, se não houver a implementação de políticas de investimento em pessoas que originem a multicompetência *versus* melhor remuneração. Entramos aqui num problema que é, legítimo ou não, remunerar competências, (...). A experiência que tive a nível mundial, porque se juntamos a América Latina com o Brasil e toda a Europa, nós decidimos remunerar as competências e não era tão pouco assim, significava 85€ por mês, o que em 2003 para um colaborador (...). (I.F)

O desenvolvimento das competências dos colaboradores nos GH exige a implementação de programas formativos, pelo que o entrevistado dá o exemplo de um programa de desenvolvimento individual dos colaboradores, que implementou num GH internacional. Neste programa, durante um período de tempo e dentro do seu horário laboral, o colaborador executa um plano de formação para adquirir determinadas competências preparando-o para uma função que possa assumir no futuro próximo.

(...) em 2003 fui responsável por um programa no grupo (...). (...) é um programa de desenvolvimento individual em que abordava isto: eu sou rececionista mas como eu quero ser a três anos assistente de direção. Então tenho que aprender outras tarefas e outras funções que não são a minha e, portanto, vou para a copa, o restaurante e adquirei competências, vou para os andares e faço quartos, vou para as reservas e faço reservas, e portanto, a três anos de acordo com a aquisição de competências e com a avaliação da aquisição dessas mesmas competências, ao próprio ritmo dentro do próprio horário de trabalho (...). (I.F)

O segundo desafio colocado é a necessidade de compatibilizar a multicompetência com a mobilidade dos colaboradores dentro do GH. No futuro, a aquisição de novas competências implicará a mobilidade geográfica do colaborador entre as várias UH do grupo, assumindo novos cargos e funções, o que lhe permitirá progredir na carreira. No entanto, tem-se presente que a mobilidade requer disponibilidade por parte do colaborador.

(...) segundo desafio, compatibilizar a multicompetência com a mobilidade, e aqui há um problema cultural. Qual é aqui a questão, que também pode ser um problema daqui a cinco a dez anos, é temos de encarar a mobilidade como absorção natural do resultado dessa aquisição de competências, porque se as competências se verificam verticalizadas, ou seja, no mesmo hotel, bom, então vamos ter um problema. (...) que é (...) a questão da mobilidade. (...) e atenção (...) eu falo em multicompetência, não falo em polivalência, são coisas completamente diferentes. (I.F)

O terceiro desafio está relacionado com a necessidade de se gerarem sinergias com escala, a fim de se alcançar um impacto positivo no negócio do GH. A dimensão do GH é importante para a implementação destas sugestões, em particular porque estes desafios requerem um departamento e diretor de RH nos GH com o intuito de implementarem políticas de desenvolvimento do capital humano, pois este é um fator essencial na prestação de um serviço de pessoas para pessoas.

Terceiro desafio, é mais do empresariado, criar sinergias, como aliás já houve tentativas, (...) ou seja, o que eu quero dizer é que é preciso ganhar aqui também alguma escala por via das sinergias, mas tendo em vista obviamente outro tipo de impactos, nomeadamente o próprio cerne do negócio. (I.F)

O quarto desafio relaciona-se com a gestão da coexistência de três gerações distintas, que será relevante na gestão das pessoas. A nova geração de colaboradores possui valores e comportamentos muito diferentes das pessoas com 30, 40, 50 ou 60 anos e das suas chefias. Porém, a coexistência destas três gerações é uma realidade, pelo que se torna necessário potenciar os seus saberes, competências e o relacionamento interpessoal, conforme se pode interpretar nas seguintes afirmações.

Esta nova geração é muito impaciente, quer tudo para hoje, é muito versátil, diz que é muito social, porque passa a vida a partilhar informação mas de forma informal. Têm alguma dificuldade em entender, que é muito importante a diversidade das gerações, das necessidades das pessoas que nos visitam e das pessoas com que trabalhamos. Hoje nas unidades hoteleiras (...) a coexistências das três gerações é uma necessidade e uma realidade. Por isso, é necessário potenciar os saberes, que é o segredo de uma equipa, que é uma das coisas mais difícil de trabalhar. Porque cada vez que temos uma chefia de 50 ou 60 anos a liderar um talento de vinte, não é fácil e o contrário tem exatamente o mesmo grau de dificuldade. Quando há um talento jovem que quer que as coisas aconteçam já, rapidamente, a lidera uma equipa de pessoas na casa dos 50, adversos á mudança para quem o feedback não tem importância nenhuma, aliás eles estavam habituados a quanto menos melhor, porque quando alguém lhes dava feedback era quando alguma coisa tinha corrido mal e era para lhes 'dar na cabeça'! É uma mudança brutal dentro da organização. (I.C)

Na secção seguinte vamos analisar as formas de recrutamento dos GH.

### **6.3.3.1. O recrutamento nos Grupos Hoteleiros**

Nas boas práticas de gestão das pessoas nos GH, reconhece-se o recrutamento como elemento essencial para ter os melhores colaboradores. Nesta secção pretendemos ir ao encontro do objetivo 2.3. e da proposição 6, para averiguar as fontes de recrutamento dos GH, na ótica dos entrevistados nos GH. Desde logo, reconhece-se a facilidade de alguns GH no recrutamento. Isto deve-se, como já referimos, à pressuposta mobilidade e rotatividade que se gera entre as várias UH do grupo e em vários destinos. Em

geral, os GH com uma marca forte e reconhecida no mercado recebem com regularidade muitos currículos de candidatura espontânea. Aliás, um dos entrevistados considera que a marca é efetivamente um dos fatores de atração dos candidatos e facilita as parcerias com as IES, em especial, a nível do recrutamento. Reforça, no entanto, que é necessário trabalhar e 'alimentar' os valores da marca, para ter uma boa imagem no mercado de emprego.

Ao nível do recrutamento acabamos por ter alguma facilidade, porque o facto de termos alguns hotéis em vários destinos, faz com que haja alguma rotatividade entre os hotéis (...). (I.K)

O grupo recebe muitos CV's (...). (I.G)

(...) como a marca é forte, reconhecida no mercado e segura (...) recebemos muitas candidaturas espontâneas. (I.E)

Acho que um dos fatores com maiores atratividade para qualquer profissional é a marca! Por isso, é muito importante trabalhar a pertença e os valores da marca. Essa imagem que nós temos no mercado é que facilita o processo e, facilmente conseguimos parceiros, como por exemplo no recrutamento. (...) julgo que uma das razões de continuarmos a ser atrativos é o peso que a marca tem em Portugal. Mas é preciso ser alimentado, trabalhando os valores da marca. (I.C)

Por tratar-se de uma atividade com características específicas, a hotelaria procura pessoas com determinadas competências. Por essa razão, o recrutamento nos GH evoluiu muito nos últimos anos. Alguns GH portugueses têm departamento e diretor de RH, mas nem todos. Os que têm este departamento demonstram um bom nível de organização e de gestão de pessoas. No entanto, ainda são poucos os que, por exemplo, dispõem de um manual de recrutamento e seleção; de uma descrição dos perfis de funções e de um diferencial de competências; ou de um responsável pelo desenvolvimento dos RH, o que demonstra que, apesar de algumas boas práticas, ainda há muito a melhorar.

Esta nossa atividade é muito específica. As características das pessoas que procuramos, (...) acaba por ser tudo muito específico, (...). Porque as coisas mais gerais, sejam gestores ou contabilistas, não é recrutado com tanta frequência. (I.H)

(...) apesar de eu achar que se evoluiu muito, nomeadamente no recrutamento, eu tenho um diferencial de competências, eu tenho perfis de função, (...) e tenho um coordenador de desenvolvimento de RH, que tem rigorosamente o recrutamento e a formação. Mas sou muito eu que imponho e é mesmo impor estas coisas (...). (...) eu tenho aqui o manual de recrutamento e seleção, (...) há já algumas coisas. No entanto, acho que há aqui algo a melhorar (...). (I.F)

Os GH internacionais possuem um departamento e um diretor de RH e apresentam políticas e práticas específicas, entre as quais de recrutamento. Por exemplo, têm guiões de entrevista específicos para catalogar os comportamentos de serviço hoteleiro de cada marca. Apesar de serem estandardizados, permitem ao entrevistador alguma liberdade para colocar outras questões para verificar se o entrevistado possui os comportamentos adequados e pretendidos.

(...) nós temos guiões de entrevista da companhia específicos para cada marca que vão de encontro aos comportamentos de serviço da marca, ou seja, cada marca (...) tem um perfil diferente, (...) e têm

comportamentos de serviço associados. Os guiões de entrevistas são um bocadinho estandardizados, mas com espaço para podermos dar o nosso cunho pessoal (...). (I.I)

As formas de abordar o processo de recrutamento são diferentes, conforme o cargo e as funções e a região do país. Quase todos os grupos referem ter mais dificuldades em recrutar fora dos mercados de emprego de Lisboa e do Porto, o que obriga a maior flexibilidade ao nível da exigência e do perfil pretendido.

Há diferentes formas de abordar os processos. Depende da função e da região. Se formos para o interior ou fora de Lisboa e Porto temos menos candidatos e temos de ser mais flexíveis para encontrar o perfil de pessoas que queremos. (I.A)

O aumento do número de UH em algumas regiões do país, leva alguns GH a referir maiores dificuldades em recrutar colaboradores com as competências exigidas, sobretudo para cargos e funções mais operacionais. Reforçam ainda a realidade da cozinha, onde há falta de profissionais qualificados; ou seja, a procura de cozinheiros é maior do que a oferta, apesar de possuírem um reconhecimento que anteriormente não tinham. Aliás, esta situação já foi mencionada na secção 6.3.1. acerca das características do emprego na hotelaria.

(...) há aqui um boom muito grande de UH a abrir e de restauração, portanto nós temos sérias dificuldades em recrutar, sobretudo em funções mais operacionais, colaboradores com as competências que necessitamos. Depois dentro disto existe uma diferenciação grande entre aquilo que é a realidade e a cozinha. De facto, a área de cozinha, neste momento, porque eu acho que passou a ter um 'status quo' que não existia, e (...) existe aqui uma rotatividade muito grande (...), porque os cozinheiros tornaram-se num bem essencial e escasso. Há uma procura muito maior do que a oferta e, de facto, esta área passou a ter aqui um namoro muito grande o que torna difícil este processo de recrutamento. (I.J)

Devido a algumas limitações, um dos entrevistados refere que, nos últimos anos, infelizmente, não procederam a uma evolução nos processos de recrutamento. Mas houve a preocupação de manter e assegurar parcerias importantes com Escolas, Universidades e Politécnicos, a fim de garantir a suas necessidades, em especial ao nível dos estágios curriculares.

Nos últimos anos, infelizmente, não fizemos uma evolução nos processos, porque temos tido algumas limitações. (...) Fizemos uma inversão do que era o nosso caminho nesta área. Houve a preocupação de manter alguns caminhos que eram muito importantes para assegurar as nossas necessidades. Um deles foi manter e trabalhar mais as parcerias que tínhamos com algumas escolas e universidades e politécnicos. (I.C)

Atualmente, o recrutamento é cada vez mais exigente em todos os GH, mesmo ao nível de um estagiário. Também os estagiários são sujeitos a entrevista para o conhecimento e análise dos seus saberes e potenciais competências. Constata-se que todos os GH afirmam que o estágio, principalmente o curricular, é uma das suas maiores fontes de recrutamento, devendo-se aos protocolos e parcerias existentes com Escolas, Universidades e Politécnicos. Alguns dos entrevistados afirmam que muitos dos seus atuais

colaborados foram recrutados por via do estágio. Saliendam ainda que esta situação depende muito do desempenho, do comportamento e da atitude do estudante durante o estágio, pois quando o estágio corre bem tal ajudará a desenvolver o grupo pelos conhecimentos e competências incorporadas! No entanto, esta avaliação deve também ser feita pelo estagiário, ou seja, por ambas as partes. Em alguns GH, o recrutamento para assistentes de direcção é também por via estágio.

No recrutamento, comigo não passa qualquer pessoa. Sou muito exigente. Um estagiário passa por uma entrevista. (I.B.i)

(...) alguns estagiários, que se destacam e nos quais reconhecemos esse potencial, conseguimos formá-los para futuros colaboradores (...), o recrutamento acaba por se basear nessa dinâmica dos estágios (...). (I.K)

Temos pessoas que já estagiaram aqui e acabaram por ficar cá a trabalhar. Felizmente nós temos uma boa relação com alguma escolas (...). (I.L)

Temos uma taxa de integração de estágios bastante interessante. (I.I)

Nós somos solicitados por muitas escolas e por muitos institutos para estágios. Uma parte significativa dos nossos colaboradores são pessoas que estagiaram nos hotéis e que depois lhes é dado a possibilidade de ficarem a trabalhar. (I.B.ii)

Quando os estágios são bem-sucedidos, são muito úteis para o desenvolvimento do grupo! Há já algum tempo que o nosso recrutamento para assistente de direcção é sempre via estágio. (I.C)

(...) a nossa principal fonte de recrutamento são os estagiários e de facto são os estágios que tem uma avaliação positiva e esta avaliação tem de ser de ambas as partes (...). (I.J)

Quando os estagiários têm talento e bom desempenho são sinalizados pelos GH e podem ser a base de recrutamento depois de diplomados. Um dos entrevistados dá o exemplo da abertura de novas UH, onde convidam estagiários com esse bom desempenho anterior para fazer parte da equipa de colaboradores. Este procedimento tem como vantagem o facto de já conhecerem a cultura, as normas e os procedimentos de serviço do grupo em apreço.

(...) a bateria de estagiários que nós recebemos por ano, que é de facto assim uma infantaria, (...) onde há coisas muito boas e outras coisas que nem por isso. (...) Temos muitos e, portanto, é para nós uma boa sinalização de gente com quem depois podemos vir a contar. É uma ótima fonte de entrada para o Grupo também após diplomados. Os que ficaram sinalizados como estagiários, (...) podem servir como base de recrutamento e selecção futura. (I.E)

Vamos abrir agora um hotel e estamos a contactar aquele ou aquela estagiária com melhor desempenho para vir trabalhar connosco. Aproveitamos. Ainda no ano passado ficamos com 12/13 estagiários. Este ano também já estamos a ficar (...). (I.D)

Um dos entrevistados salienta que ao proceder à selecção dos estudantes para estágio tem sempre em conta se o curso tem aulas práticas ou se são apenas teóricas; e, em consequência, afirma que opta sempre pelos estudantes provenientes de cursos com aulas práticas, porque têm uma maior capacidade de adaptação. Por sua vez, em alguns GH, os estagiários referenciados são contratados para cargos que exigem menos experiência profissional.

O que dou mais importância, quando estou a analisar o candidato nos estágios e aos alunos que vem das escolas, é a parte prática dos cursos, porque há cursos que são demasiado teóricos e que não têm prática. Depois quando os alunos vêm para o mercado, não se conseguem adaptar tão facilmente em relação aos cursos que têm uma vertente prática muito grande. Na escolha dos candidatos é muito importante. (I.B.ii)

Para cargos de menos experiência recrutamos estagiários que tiveram um bom desempenho e ficaram referenciados. (I.G)

Apenas alguns GH fazem divulgação das suas vagas para estágio e necessidades de recrutamento junto de IES. Outros estão a preparar um programa para finalistas, em especial de LGH, que estejam interessados em trabalhar para o grupo depois de terminarem o curso. Nos GH internacionais, a prática de divulgação junto das Escolas e das IES e a existência de programas de finalistas é comum, embora ainda nem todos os implementem em Portugal.

Fazemos divulgação pelos estabelecimentos de ensino. (...) Eu acho que, de resto, no próximo ano, devo confessar, que uma das minhas apostas em termos de departamento é fazer aqui um périplo pelo país, começar numa ponta e terminar na outra a fazer divulgação (...). (I.E)

Temos vindo a falar de um programa para finalistas que estejam interessados a vir trabalhar connosco para conhecer esta indústria. (I.A)

É de registar que todos os entrevistados reconhecem privilegiar o recrutamento interno para ocupação de uma vaga. Primeiro procuram o recurso, internamente, possuidor das competências e dos conhecimentos pretendidos, e só depois recrutam externamente. O recrutamento interno, segundo um dos entrevistados, contribui para aumentar a motivação dos colaboradores e implementar uma política de carreira no grupo.

Privilegiamos muito o recrutamento interno, (...) sempre que há essa oportunidade o primeiro pensamento é ver dentro de casa o que é que nós conseguimos de facto. (I.J)

(...) por exemplo, impus (...) uma coisa muito simples que é, se precisar de um copeiro ou de um assistente de direção ou de uma função qualquer, ela deve ser primeiro divulgada internamente, porque eu privilegio o recrutamento interno. Por exemplo, estou à procura de uma técnica de RH. Eu perguntei a todo o perímetro, eu tenho esta necessidade, há alguém? (I.F)

Procuramos primeiro internamente para ver se temos alguém que possa preencher essa vaga, até por uma política de carreiras. Aí já entramos na área da motivação das pessoas também. Se não houver ninguém disponível, aí procuramos externamente. (I.H)

(...) temos muito referenciamento interno. Chamamos-lhe o PIM – Programa Interno de Mobilidade, daí ele chamar-se PIM. Sempre que abre uma vaga fixa com carácter de estabilidade, o primeiro sítio onde nós divulgamos é internamente e quem quer, já com alguma estabilidade dentro do Grupo, (...) quer aproveitar essa oportunidade, candidata-se a ela. (I.E)

O recurso ao recrutamento externo é ainda utilizado por alguns GH quando precisam de colaboradores mais experientes. Para cargos de chefia quase todos os grupos fazem primeiro o recrutamento interno e só depois recorrem ao externo. No entanto, referem a importância da experiência ser fundamental para a execução de alguns cargos de chefia e de direção.

O recrutamento externo é utilizado quando precisamos de colaboradores com mais experiência. (I.G)

Para cargos de chefia é extremamente difícil e mais complicado. Aí damos prioridade às pessoas que já são da empresa e que nós reconhecemos que podem evoluir. (I.K)

No caso do recrutamento de chefias primeiro é interno e só depois externo. (I.G)

(...) se estivermos a falar de um cargo de chefia ou direção a experiência é fundamental (...). (I.L)

O recrutamento para cargos a nível de gestão intermédia e de direção é feito internamente, em alguns GH, e só depois, externamente, recorrendo a anúncios. Se for para cargos de chefia e de gestão intermédia, um dos entrevistados refere a responsabilidade do diretor de hotel no recrutamento, enquanto o diretor de RH deve providenciar as ferramentas e instrumentos de gestão mais adequadas para o diretor de hotel recrutar em qualidade.

Em termos de *middle e top management* isto já funciona melhor, colocamos anúncios depois da divulgação interna, fazemos a triagem, fazemos uma *short list* e decidimos. Em termos de hotel, eu diria que, para *middle management* a responsabilidade de recrutar é do diretor do hotel. Penso que a responsabilidade do diretor de RH é dar ao diretor do hotel ferramentas e instrumentos de gestão para recrutar bem e em qualidade, e isto são responsabilidades diferentes. (I.F)

Porém, se for para diretor de hotel, um cargo mais estratégico, aí a responsabilidade do processo de recrutamento cabe ao diretor de RH e a decisão final passa pela administração e/ou o acionista. No entanto, um dos entrevistados refere que no seu grupo se recruta diretores de hotel com uma vertente e experiência mais comercial, e que costuma pedir referências às agências de viagens. Outro dos entrevistados refere que o seu grupo recorre, por vezes, ao *LinkedIn*. Apesar de ser um projeto que ainda está no início, pretendem desenvolver esta vertente num futuro próximo, pois os candidatos são inicialmente convidados e depois submetidos a um processo de recrutamento diferente do habitual.

É evidente que ao nível do diretor do hotel, eu acho que o diretor de RH tem que fazer o trabalho de A a Z para propor uma *short list* e colegialmente (...). Eu acabei de recrutar um diretor ainda ontem, (...) desenvolvi o processo de A a Z, e que foi, nomeadamente, ao próprio acionista, quer dizer, ultrapassou a própria comissão executiva (...) portanto há aqui alguma melhoria. (I.F)

Para contratar um diretor, já não passa só por nós aqui no departamento, passa pela administração também, que é bastante presente (...) e portanto, tem muito mais conhecimento, até de pessoas para esses cargos, do que nós. (I.H)

Como gostamos de ter diretores com uma vertente comercial muito forte, um dos pontos de referência são as agências de viagem, que muitas vezes nos indicam algumas pessoas. (I.B.ii)

Para diretores vamos ao *linkedin*, mas ainda é um projeto que ainda está no início, mas que queremos desenvolver. Temos intenção de trabalhar uma página. Normalmente são convidados. Não entram por um processo de recrutamento normal. (I.C)

Os GH utilizam diversas formas de recrutamento. Um dos entrevistados refere que, por vezes, recorrem aos colaboradores em regime de trabalho temporário (extras), valorizando o desempenho demonstrado e, depois, as referências de pessoas conhecidas, incluindo diretores de outros hotéis. Porém, esta prática depende do cargo e do tipo de UH.

Por vezes, até colaboradores que estão pontualmente em regime de trabalho temporário num hotel ou outro são indicados. (...) ou porque alguém conhece alguém que está disponível e pode vir experimentar (...) mas não é um mercado muito claro. (I.K)

É raro utilizarmos o método de anúncio de jornal, mas sim por contatos, dependendo do hotel ou do cargo de hotel que desejamos. (I.B.ii)

Depende da área. O meio hoteleiro é pequeno e somos todos colegas (os diretores de hotéis). Perguntamos sempre aos outros se conhece e o que pensa sobre o candidato X. (I.B.i)

Por regra, os GH internacionais, sobretudo de dimensão mundial, têm uma plataforma no seu site, onde se encontram as ofertas de emprego de todas as UH do grupo. Os colaboradores de cada UH do grupo registam-se e criam um perfil para receberem alertas de vagas de outras unidades do grupo. Naturalmente, as pessoas fora do grupo também se podem candidatar. Alguns GH portugueses têm também essa plataforma de empregos no seu site como base de recrutamento, embora seja limitada a um pequeno número de UH.

(...) temos uma plataforma mundial, (...) onde estão disponíveis as ofertas de emprego mesmo para as pessoas que não estão dentro do grupo (...). (I.K)

A nossa companhia tem um site de empregos, para as pessoas se registarem, têm lá um perfil, recebem alertas cada vez que há uma vaga. Cada vez que há uma vaga nós publicitamos nesse site e temos um link com alguns 'job boards' também aqui em Portugal. (I.I)

Outras fontes de recrutamento dos GH em Portugal são o site da *Turijobs*, os anúncios de jornais, os protocolos com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) e com fundações e o próprio site do GH.

Colocámos na *Turijobs* e anúncios de jornal, se for de base. (I.B.i)

Há posições que vamos pelo anúncio, outros pelo IEFP. (I.A)

(...) a parte de mesa e receção, nós temos protocolos com entidades (...) como Centro de Emprego e Fundações. Por exemplo, com a fundação Capacidade temos um protocolo com eles em que dão cursos para ajudar as pessoas com mais dificuldade ou que já estão no desemprego à muito tempo, colocam no estágio e depois nós aproveitamos a pessoa se realmente for boa. (I.H)

As principais fontes de recrutamento continuam a ser as escolas, o nosso site e os estágios curriculares e profissionais. (I.C)

Ainda sobre o recrutamento, um dos entrevistados salienta que o processo começa pelo recurso a recrutamento interno, depois aos colaboradores de outras UH do grupo e, por fim, às pessoas recomendadas pelos seus colaboradores. Têm um programa chamado *Recommend a friend* por considerarem que os seus colaboradores são ótimos olheiros, que podem conhecer outras ótimas pessoas. Obviamente, se a pessoa recomendada for contratada, o colaborador que a mencionou recebe uma recompensa. Este é um programa aplicado internacionalmente em todas as unidades do GH. O entrevistado refere, ainda que a qualificação pode ser um fator interessante no recrutamento.

Nós lançamos um recrutamento interno e externo simultaneamente. A nossa prioridade, a nossa ordem, digamos assim, recrutamento interno, colaboradores do nosso hotel, colaboradores de outras UH da nossa companhia, pessoas e candidatos que sejam referenciados por outros colaboradores que trabalham aqui. Nós temos um programa chamado '*Recommend a friend*', ou seja, nós contratamos ótimas pessoas portanto achamos que essas pessoas também devem conhecer outras ótimas pessoas. Quando temos uma candidatura, se um colaborador nosso recomendar alguém para trabalhar conosco, se essa pessoa for selecionada, e ficar cá conosco, sobreviver, entre aspas, ao período experimental, nós oferecemos uma recompensa ao colaborador que recomendou essa pessoa. Este é um programa da nossa companhia. Não é só local, é da nossa companhia e nós implementamos aqui. A qualificação poderá ser um fator interessante no momento de recrutamento (...). (I.I)

Durante o processo de recrutamento, alguns GH preocupam-se em verificar se o candidato tem um conjunto de competências comportamentais e atitude que consideram fundamentais para o cargo a concurso. Mesmo para a área financeira, um dos entrevistados descreve que, recentemente, recorreram ao *executive search* e que a decisão final sobre o desempate, tendo em conta que tecnicamente os candidatos eram idênticos, valorizou-se a parte comportamental, por se ajustar à cultura da organização e à equipa.

Os RH focam-se mais na vertente comportamental e vamos ver se tem quatro, cinco ou seis competências que se adequem à função. Por exemplo, se for um rececionista podemos ver se a pessoa é mais ou menos direcionada para o cliente, se tem exemplos no seu currículo que mostre que se preocupa com o cliente, se é alguém que perante um determinado problema é capaz de o resolver ou se fica à espera que o resolvam, se é capaz de tomar decisões, se tem confiança em si próprio, procurar perceber como é que as pessoas se adaptam à mudança ou se resistem, perceber como é que as pessoas são no seu relacionamento interpessoal. Aqui não há nada técnico!

Por exemplo, para a área financeira não colocamos anúncio. Fomos procurá-las, através do *executive search*, um lote de profissionais que podiam estar ou não no mercado. Fomos abordá-los diretamente e perguntar se tinham interesse em conhecer um novo desafio, porque nós tínhamos interesse em conhecê-los. Os que aceitaram vieram fazer uma entrevista com a minha equipa de RH acompanhada por alguém do departamento financeiro, que fez uma avaliação mais técnica dos candidatos. No fim ficaram quatro opções. O desempate foi feito pela parte comportamental, porque tecnicamente eram muito semelhantes. Por isso, houve a necessidade de ver qual deles é que se conseguia ajustar à cultura da organização e à equipa. Isto não se aplica a todos os processos, porque depende de vários fatores como a posição, a região. (I.A)

Outro entrevistado revela que, normalmente, o recrutamento do seu grupo começa com o *assessment*, visto que lhes interessa conhecer as competências comportamentais dos candidatos. Há ainda GH que estabelecem acordos com empresas especializadas em recrutamento que, na seleção, procedem a uma bateria de testes a fim de verificar se o candidato tem o perfil de competências pretendido. Um dos entrevistados refere também a existência de um conjunto de competências de liderança que o candidato deve possuir para liderar no seu GH, em função do cargo.

Normalmente iniciámos o recrutamento com o '*assessment*', porque o que nos interessa é conhecer as competências comportamentais, as soft skills e a comunicação. (...) Em alguns casos temos a preocupação de montar um desafio, para avaliarmos o nível de competências. (I.C)

O grupo tem um acordo com a empresa (...) que faz testes específicos para nós que vão de encontro às nossas competências. Por exemplo, na nossa companhia nós temos definido quais são as competências de liderança que são necessárias para um líder. (I.I)

Um entrevistado referiu que, no grupo, o diretor da UH tem autonomia para contratar a sua equipa, mas esta deve ser validada pelo diretor de operações. Outro entrevistado indica a atenção a ter com as características dos jovens atuais – a geração milenar – cuja probabilidade de o colaborador ficar pouco tempo no GH é enorme! Isto deve-se às razões financeiras, ou seja, se existe ou não disponibilidade para um pequeno aumento no ordenado, mas sobretudo pela falta de valores de dedicação, de perspetiva de carreira e de compromisso com o grupo, a longo prazo. Considera, por isso, que as empresas têm que se adaptar às novas características desta geração.

Cada diretor é autónomo na contratação da sua equipa. Para validação dessa contratação há sempre a implicação do diretor de operações. Há uma parte burocrática, financeira e administrativa para a validação disso, mas cada diretor é dono e senhor do seu hotel (...). (I.B.ii)

Eu acho que as empresas é que têm que se adaptar a essas características. Quando recrutamos um jovem de 20 anos, não faz sentido prever que ele vai estar connosco daqui a 5 anos! A probabilidade de isso acontecer é enorme! Por exemplo, agora está aqui a fazer um trabalho muito bom, mas se a seguir surgir uma proposta para ir para outro sítio qualquer, ele vai na hora. Nos últimos anos as remunerações têm vindo a diminuir, por isso, se aparecer uma proposta com um pouco mais eles mudam! (I.C)

Na secção seguinte descrevemos a forma como os GH fazem a gestão de carreira dos seus colaboradores.

### **6.3.3.2. A gestão de carreira nos Grupos Hoteleiros**

Todos os GH reconhecem a importância de terem bons profissionais, a fim de disponibilizarem um serviço hoteleiro de qualidade; por essa razão, na seleção, procuram pessoas com potencial de desenvolvimento. Assim, nesta secção pretendemos ir ao encontro do objetivo específico 2.3. e da proposição 7, para descrever a forma como os GH valorizam os seus colaboradores, na ótica dos entrevistados nos GH.

Um GH detém várias UH, pelo que pode permitir mobilidade aos seus colaboradores, seja por motivos pessoais e/ou profissionais. É neste âmbito que se justifica a possibilidade dos GH definirem planos de desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores, nos quais é definido um plano com um conjunto de ações de formação visando a melhoria permanente e a preparação para um novo cargo num futuro próximo. Contudo, nem todos os GH estão ao mesmo nível, em termos de práticas de gestão de carreira dos seus colaboradores.

Queremos gente com potencial de desenvolvimento. (...) Uma organização com muitas UH permite escala às pessoas e a possibilidade de terem mobilidade, seja por motivos pessoais, seja por motivo profissional. (I.E)

(...) eu digo de desempenho e desenvolvimento, precisamente até pela experiência que eu tenho. (...) eu vou perguntar ao meu chefe de sala olha uma coisa, que formação é que fizeste? (...) Que necessidades de formação é que sentes? Ok. E esta necessidade de formação sentes? Porque eu quero daqui a três anos (...). Portanto, daqui a três anos o que é que queres fazer? E estamos aqui a delinear um plano de carreira já de sucessão na perspetiva de que (...). O que acontece é que, portanto, recrutamento, acolhimento, avaliação

linkada a uma política de gestão de objetivos, por exemplo, já não existe em todos os grupos, existe em alguns, porque sei quais são as práticas. (I.F)

Como referimos, uma das vantagens de trabalhar num GH é a possibilidade, em geral, de se poder experienciar várias realidades e se fazer carreira pelas várias UH do grupo, que possuem uma organização e metodologias mais estruturadas do que uma UH independente. Por essa razão, todos os GH procuram identificar os colaboradores possuidores de grande potencial de crescimento, a fim de lhes facultar uma oportunidade de desenvolvimento no grupo.

Há uma vantagem que é evidente que é a possibilidade de fazer carreira, dentro do grupo que é uma organização mais estruturada, organizada, com standards, tem informação e metodologias mais estruturadas que uma unidade independente. Essa diversidade permit-lhe experienciar várias realidades num grupo, que é sempre mais rica do que numa empresa independente. (I.C)

Tentamos identificar pessoas com potencial de crescimento e depois dar-lhe uma oportunidade de crescer. (I.G)

Quando questionados se a LGH contribuiria para a progressão na carreira, face a outro colaborador que a não possuía, quase todos os entrevistados afirmam ser importante e contribuiu para a progressão na carreira. Um dos entrevistados refere, por exemplo, que todos os rececionistas do grupo são licenciados em Gestão Hoteleira ou numa área similar. Outro salienta que um colaborador licenciado nas áreas operacionais tem mais vantagens para evoluir, especialmente no atendimento ao hóspede. Outros dois mencionam que, inicialmente, a progressão estará relacionada com a formação mas que, depois, depende da pessoa: de esta saber ou não tirar partido das suas competências, se sabe aproveitar as oportunidades e, ainda, do seu desempenho.

A progressão na carreira depende bastante da qualidade da formação ministrada no curso e também da pessoa. Um dos entrevistados dá o exemplo de duas pessoas com o mesmo curso, mas com posturas, atitudes e interesses muito diferentes. Uma tem interesse em aprender, dedica-se e quer subir na carreira; enquanto a outra, por sua vez, só cumpre o horário normal de trabalho.

A formação é bastante importante, qualquer pessoa que tenho na receção é licenciada em Gestão hoteleira ou similar. Contribui para progredir na carreira. (I.G)

(...) eu acho que o diplomado, comparativamente com o não diplomado, nas áreas de operação de um hotel ou de um grupo de hotéis tem vantagens de evolução entre outras, e há uma vantagem que é o serviço de atendimento ao cliente (...). (I.F)

Acho que a partir do momento em que se entra numa UH, vou falar especificamente (...) onde eu trabalho, as oportunidades estão lá (...), tudo depende das competências da pessoa (...). Não depende da qualificação, mas do desempenho da pessoa. (I.I)

Inicialmente depende da formação, mas depois depende da pessoa. Eu posso ter dois candidatos que tiraram o mesmo curso e alguém que tenha um grau de interesse em aprender, em subir, em se dedicar, e outro que, só está para cumprir as oito horas de trabalho. Por isso, depende muito do curso e depois depende muito da pessoa. (I.B.ii)

Um dos entrevistados refere ainda que, apesar de um licenciado estar mais sensibilizado para a aprendizagem, deve também ter presente o seu desenvolvimento contínuo após a formação de base. Ao longo da sua carreira profissional sentirá necessidade de se desenvolver em áreas mais específicas da sua atividade profissional. Os estudantes escolhem intencionalmente quase sempre os grandes GH nacionais e internacionais, porque sabem, na verdade, que têm muitas possibilidades de continuarem com a sua formação evoluindo dentro do grupo, aproveitando as oportunidades reais de desenvolvimento das suas competências, fazendo carreira no grupo.

Os licenciados são pessoas que compreendem melhor a necessidade de aprenderem sempre e de explorar áreas como o autodesenvolvimento, são pessoas mais sensibilizadas para isso. (...). O processo de desenvolvimento não termina com a licenciatura. Começa a seguir porque começam a sentir a necessidade de desenvolver determinadas áreas. Têm um potencial diferente e um nível de aprendizagem mais desenvolvido. Não é por acaso, que os alunos escolhem quase sempre as grandes cadeias nacionais e internacionais, porque têm grandes possibilidades continuar com a sua formação, de ter mais oportunidades de desenvolvimento, evolução dentro do grupo há sempre muitas vagas permanentes para preencher e muitas ofertas de formação. Que permite enriquecer as competências dos jovens. (I.C)

Se comparados com os grupos internacionais, os GH portugueses ainda estão aquém no que se refere ao nível da gestão de carreira dos colaboradores. De facto, a dimensão internacional proporciona práticas e políticas bastante mais avançadas em relação à realidade portuguesa. Porém, um dos GH português demonstra ter planos de carreira e de formação para os seus colaboradores: chama-lhe *Improving Our People*. Independentemente da função dos seus colaboradores divide-os em 2 grupos: operacionais, e quadros médios e superiores. Anualmente, todos os colaboradores submetem-se a um processo de avaliação, que dá *feedback* do seu desempenho e permite verificar o atingimento dos objetivos definidos em três níveis: i) resultados da empresa; ii) resultados do departamento; iii) resultados individuais. Esta metodologia permite alinhar os colaboradores com os objetivos gerais da empresa, verificar o resultado do departamento e, ainda, o individual. Ao nível da formação destaca-se a área da liderança e de gestão, conhecer o mundo, temas de inovação e de novas tendências.

Nós criamos planos de carreira e de formação naquilo que nós chamamos o '*Improving Our People*'. No fundo, anualmente fazemos, independentemente da função, nós dividimos o nosso quadro de pessoal por funções operacionais e quadros, que são as funções que têm maior responsabilidade. (...) todos nós anualmente temos um processo de avaliação. Esse processo (...), permite dar *feedback* sobre o desempenho e os objetivos que estavam definidos, se foram ou não atingidos. Um dos *outputs* que nós temos é o pagamento da remuneração variável, portanto, o prémio, face aos objetivos, o que foi cumprido e os resultados. Estes objetivos são definidos em três níveis: resultados da empresa; resultados do departamento; e resultados individuais. Permite alinhar os colaboradores com o objetivo geral da empresa e depois ver o resultado da equipa no departamento e individual.

(...) temos a preocupação para os quadros superiores de termos formações na área de liderança e gestão. (...) no grupo existe uma academia de formação (...), conhecer o mundo, os temas da inovação e as novas tendências. (I.J)

Outro GH afirma ter uma cultura de progressão de carreira dentro da organização. O plano de carreira não existe formalmente, do tipo ao fim de x tempo passa para à etapa ou degrau y. Mas possui um Programa Interno de Mobilidade (PIM) e sempre que abre uma vaga numa das UH do grupo é divulgada internamente, tendo em atenção os colaboradores sinalizados e com potencial de evolução, a curto e médio prazo. Valoriza-se muito as promoções internas porque as pessoas já conhecem a cultura da organização. Têm também alguns mecanismos de formação interna, com o objetivo de desenvolver competências dos colaboradores para evoluir e poder continuar no grupo.

A distribuição de prémios e de resultados é uma matriz que a administração faz sempre questão de realizar, mesmo em anos de crise, com o objetivo de reconhecer e motivar os seus colaboradores. Por outro lado, reconhece que paga remuneração acima da média do mercado de emprego, que é um mecanismo a vigorar há muito tempo.

Há muito esta cultura da progressão dentro da organização (...). Formalmente, em termos das carreiras, dizer ao fim de x tempo passas à carreira de x, y e z, esse plano de carreiras ainda não temos desenvolvido (...). Temos o Programa Interno de Mobilidade (PIM), que é sempre que abre uma vaga fixa com caráter de estabilidade, o primeiro sítio onde nós divulgamos é internamente e quem quer, já com alguma estabilidade dentro do Grupo (...). (...) é determinante no processo do PIM a sinalização de gente com potencial de evolução dentro do Grupo a curto prazo. Não nos interessa só estar a apostar a médio prazo (...). Um exemplo, a assistente de direção do (...) neste momento é uma jovem que estava sinalizada com potencial de assistente de direção e era chefe de receção, mas a direção tinha dito já por várias vezes, que esta jovem está preparada para efetivamente avançar para uma outra coisa diferente (...). (...) nós apreciamos as promoções internas. (...) porque a pessoa já cá está dentro, já sabe qual é a cultura da organização (...).

Temos alguns mecanismos de formação interna dentro da organização (...). Apontamos para o desenvolvimento das pessoas, para que se sintam a evoluir de tal maneira que queiram ficar. (...).

A distribuição de prémios, de resultados é uma matriz que não deixamos de fazê-lo. A administração entende dever fazê-lo. Fê-lo em anos de forte crise. (...).

O nosso grupo paga acima da tabela e tem isso como um mecanismo, como um princípio de vida estabelecido desde há muito tempo. (I.E)

Um dos entrevistados refere que o GH representado ainda não tem um programa de desenvolvimento de carreira e de gestão de talentos como deve ser. No entanto, salienta que utilizam, com alguma frequência, dinâmicas para fazer *assessment* para as promoções, porque lhes interessa conhecer as competências comportamentais e de atitude dos seus colaboradores. Têm a preocupação de preparar os assistentes para as direções operacionais, para quando surgir uma oportunidade estarem preparados para assumir essas funções. A progressão para os cargos de direção começa no estágio e depois para assistente de direção.

Nós ainda não temos um programa de desenvolvimento de carreira e/ou de gestão de talentos. (...) Nós utilizamos com alguma frequência, dinâmicas para fazer *assessment* tanto para promoções internas e para recrutamento externo e não só para lugares diferenciados, (...) porque o que nos interessa é realmente conhecer as competências comportamentais, as *soft skills* e a comunicação.

Quase todas as direções operacionais têm assistentes que são pessoas que estamos a preparar para quando for necessário. Todo este trabalho pode ser feito de uma forma mais acelerada ou mais devagar conforme as necessidades. (...). A progressão para cargo de direção é com base no estágio que primeiro passa a assistente e depois para cargos de direção. (I.C)

A avaliação de desempenho é outro dos métodos indicados como recurso do GH, para permitir progressão aos seus colaboradores identificados com maior potencial, quando surgem oportunidades. A identificação de um talento pelo seu potencial para evoluir, permite definir uma vaga, logo que seja possível. Acrescenta ainda que fazem alguma rotatividade entre os diretores das unidades do grupo – de cinco em cinco anos, ou quando a administração considera oportuno e necessário.

Normalmente temos as avaliações de desempenho normais, temos mais ou menos identificadas aquelas pessoas que sabemos que poderão evoluir dentro da empresa. Portanto, quando existe alguma vaga que assim o permita, temos essas pessoas identificadas através dessas avaliações de desempenho. A nível de diretores fazemos rotatividade entre unidades do grupo, só em Portugal (...). Se identificarmos um talento, (...) algumas pessoas que têm talento e que a gente vê que podem realmente evoluir muito, aquilo que tentamos é arranjar uma vaga numa receção (...). (I.H)

Um dos entrevistados refere que o seu grupo ainda está a dar os primeiros passos neste assunto, mas tem um projeto que visa definir os perfis para que os processos de crescimento, formação e avaliação, para permitir que se enquadrem nesses perfis. Deste modo, os colaboradores ficam a conhecer os passos de carreira que podem fazer no grupo. Neste grupo identifica-se o talento através das *soft skills*.

Ainda estamos a dar passos para construir. (...) Um dos projetos que nos temos, (...) visa a clara definição dos perfis funcionais de forma a que o processo de crescimento, formação e de avaliação se enquadre nesses perfis. Para que as pessoas possam saber que passos é que podem dar em termos da sua carreira. Atualmente ainda é pouco objetivo fazer carreira no grupo, ou seja, poder passar pelos vários hotéis do grupo. (...). Como é que identificamos o talento? Pelas *soft skills*. (I.A)

Um dos entrevistados reconhece também haver GH mais desenvolvidos nesta matéria de progressão na carreira dos colaboradores. Destaca as práticas do seu GH por apoiarem-se em reconhecimento, satisfação e motivação. Os outros GH portugueses não têm uma política e prática de gestão de carreira dos seus colaboradores. As promoções surgem naturalmente, conforme as necessidades.

Acho que alguns grupos que estão mais desenvolvidos noutras matérias que envolvem o reconhecimento e que envolvem a satisfação e motivação *versus* clima organizacional. Eu, por exemplo, para ter ideia, no dia (...) apresentei um pacote com dezassete ferramentas que basicamente (...) andam muito à base de práticas de reconhecimento. (...) O que nós fazemos hoje (...) anda muito à volta do reconhecimento, (...) da satisfação e da motivação. (I.F)

Os GH internacionais têm diversas práticas de gestão de carreira dos seus colaboradores. Um deles tem um plano por cada marca hoteleira. Existe um percurso melhor definido para cada colaborador contextualizado em cada marca. Por exemplo, no âmbito dos colaboradores que pretendam ser diretores de hotel existe um plano de formação com o objetivo de desenvolver as suas competências, em especial,

sobre a capacidade de gerir pessoas, *coaching*, gestão de conflitos; estes assumem, progressivamente, determinadas responsabilidades, para que progridam e estejam preparados quando houver oportunidades.

Existe um plano por marca. (...) são programas de formação para onde são indicados alguns colaboradores, para aumentar as suas competências sobre determinado assunto, nomeadamente para adquirem competências associadas à capacidade de gerir pessoas, de fazerem *coaching*, de gerirem conflitos, por aí fora... e são pessoas a quem vão sendo dadas responsabilidades de uma forma progressivamente mais visível, para que no futuro, essa pessoa seja encaixada enquanto assistente de direcção ou até, se abrir um hotel mais pequeno, que possa encaixar um diretor júnior. Há um percurso mais ou menos definido para um colaborador, dentro de cada marca. (I.K)

Um entrevistado refere que o seu GH internacional tem programas de desenvolvimento de carreira, em Portugal, porém, o grupo que gere e explora as marcas ainda não tem esses programas a funcionar. Um dos programas chama-se Universidades Empresariais. O colaborador tem a possibilidade de passar por vários departamentos e/ou secções da UH para aprender e desenvolver outras competências, depois será direccionado para uma determinada área tendo, também, em conta as suas ambições e interesses profissionais. O entrevistado salienta a grande vantagem de pertencer ao grupo pela possibilidade de progressão de carreira nas várias UH. Este é um fator de motivação e, por outro lado, o grupo está a investir numa pessoa que conhece a sua cultura e os *standards* de serviço.

(...) o nosso grupo (...) internacional tem, enquanto o grupo português não. Chama-se a isso universidades empresarias, ou seja, a pessoa entra, começa a trabalhar e depois tem a possibilidade de rodar por diferente áreas do hotel. (...) conseguimos conhecer quais são as mais valias ou as aptidões e depois direciona-la para esta ou aquela área tendo em conta também as ambições (...).

(...) pertencendo ao grupo (...) numa primeira estância tem essa vantagem que é a progressão entre cada um dos hotéis. Se surgir uma vaga noutra unidade tem a possibilidade de progredir, situação que já aconteceu. (...) á sempre uma possibilidade de progressão dentro da unidade, (...) nós ficamos motivados quando temos possibilidade de progressão de carreira. Por outro lado, também estamos a investir numa pessoa que já conhecemos, já formamos e já conhece os nossos standards (...). (I.L)

O mercado hoteleiro, de acordo com um entrevistado de um GH internacional, é muito dinâmico e facilmente as pessoas conseguem ter uma progressão na carreira; porém, tal depende muito do empenho e da dedicação das pessoas. O grupo tem um programa que se chama *room to grow*, que é um espaço para a pessoa crescer e desenvolver-se no grupo, no qual se integra a avaliação de desempenho e um plano de desenvolvimento pessoal para todos os colaboradores. Existe um momento de avaliação semestral e outro anual. Desta avaliação faz parte um programa de desenvolvimento pessoal que pode visar a progressão em termos de categoria profissional ou até mesmo para melhorar na sua atual função. Por exemplo, o plano pode consistir em formação, em *cross training* ou em *mentorship*. O plano é dinâmico porque a pessoa informa a chefia e os RH de que pretende atingir determinados objetivos dentro do grupo e, assim, sinaliza um compromisso entre ambos para que os possa atingir.

É um mercado muito dinâmico, que muito facilmente as pessoas conseguem ter uma progressão de carreira, conseguir traçar um plano. É um mercado muito rico, que depende muito do empenho das pessoas e não existe muita estagnação a nível de carreira e é muito recompensador (...).

Nós temos um processo de avaliação de desempenho, que nós chamamos, '*room to growth*', espaço para crescer, onde os compromissos da área é com os nossos colaboradores, no qual está integrado a avaliação de desempenho e o plano de desenvolvimento pessoal de todos os colaboradores. Há dois momentos no ano de avaliação formal de desempenho: avaliação anual e semestral. Entre esses dois momentos existe um espaço para criar um plano de desenvolvimento pessoal, que todos os colaboradores são convidados de forma insistente. Nós gostamos que todas as pessoas façam um plano de desenvolvimento pessoal, não precisa de ser às vezes uma coisa de um plano a 5 anos, de como é que eu vou daqui a 5 anos tornar-me diretor geral, mas às vezes muitos deles são como é que eu vou ser muito bom na função que estão a fazer exatamente agora. Pode ser formação, pode ser *cross trainings*, pode ser *mentorship* por exemplo, nós temos pessoas seniores aqui que podem dar orientação, ser mentor. (I.I)

O mesmo entrevistado, salienta que ao nível do GH existem vários programas. Um deles é o *advanced leadership* para *future leaders*, que se destina aos colaboradores e aos diplomados que estão a terminar os seus cursos. Este é um programa de liderança avançada, com a duração de dois anos, para preparar os futuros líderes do grupo. Outro programa referido é o *Future Diretor Finance*, para futuros diretores financeiros do grupo; o entrevistado dá como exemplo uma assistente do diretor financeiro de uma UH em Portugal, que foi identificada como talento, manifestou interesse e por isso vai participar nesse programa. Visto o grupo ter como lema trabalhar com pessoas excecionais, por isso, gosta de apostar nelas e proporcionar essas oportunidades. No fundo, é interessante saber dos colaboradores que, por exemplo, trabalham no bar, mas que gostariam de trabalhar na receção. Tendo este conhecimento torna-se mais fácil apostar nas pessoas.

Ao nível da companhia existem muitos programas nos quais algumas pessoas que possuam esse perfil (...) podem ser integradas. A companhia tem um programa, (...) de *advanced leadership* para *future leaders*, que é tanto para pessoas que estão a acabar o percurso escolar como para colaboradores da companhia. É um programa de liderança avançada, ou seja, é mesmo preparar os futuros líderes da companhia, com a duração de dois anos, bem estruturado e com uma aposta (...) muito forte nessas pessoas. Qualquer colaborador pode candidatar-se e nós também podemos analisar algumas pessoas para esse processo, que é um processo de recrutamento muito rigoroso.

(...) o facto de hoje termos uma equipa jovem e ambiciosa, não significa que querem fazer a atual função para o resto da vida deles. Portanto, têm um plano, e o facto de terem oportunidade de comunicar à chefia qual é esse plano e o facto de haver um compromisso da nossa parte para os ajudar a chegar lá, faz com que seja um processo dinâmico e funciona muito bem, melhor em alguns departamentos do que noutros (...).

(...) temos outras oportunidades de formação e outros programas. Por exemplo, um programa recente que é o *Future Diretor Finance*, futuros diretores financeiros da companhia. Como nós temos aqui uma assistente do diretor financeiro que é uma jovem talento, achamos que tem um perfil muito interessante, foi sinalizada e vai participar nesse programa. Portanto, existem várias oportunidades e nós podemos ir integrando essas pessoas. (...) temos a consciência que temos pessoas que são excecionais e gostamos de apostar nelas e de lhes proporcionar essas oportunidades.

(...) para nós é sempre interessante saber que existem colaboradores, por exemplo que trabalham no bar, mas que gostariam de trabalhar na receção, coisas que às vezes não nos passa pela cabeça. Aqui dá-nos essa oportunidade para saber isso e saber que se calhar podemos apostar um bocadinho mais naquela pessoa. (I.I)

Na secção seguinte identificamos as formas de colaboração entre os GH e as LGH.

#### 6.3.4. Formas de colaboração entre Grupos Hoteleiros e LGHP

A colaboração entre os GH e os responsáveis de LGH mostra-se essencial para benefícios mútuos. Nesta secção pretendemos corresponder ao objetivo específico 2.4. e à proposição 8, para identificar formas de colaboração entre os GH e as LGHP, na opinião dos entrevistados nos GH. Esses entrevistados foram questionados acerca das formas de colaboração entre os GH e as LGHP, reconhecendo ser imprescindível aproximar os GH das IES e, neste âmbito, ajudá-las a preparar e a formar os futuros gestores hoteleiros.

(...) aproximar a empresa da academia é uma coisa absolutamente imprescindível. (I.E)

As empresas devem ajudar as escolas a preparar e a formar os futuros profissionais hoteleiros. (I.C)

Conforme se constata na Tabela 44 existem nove formas de colaboração dos GH, com as respetivas IES do subsistema público possuidoras de LGH.

**Tabela 44 - Formas de colaboração entre GH e as LGHP, segundo os entrevistados nos GH**

Níveis de colaboração	Formas de colaboração	Frequência
1º	Estágio	12
	Visitas de estudo	12
	Colaboração em trabalhos académicos e de investigação	12
2º	Palestras e/ou aulas e/ou workshops	6
3º	Sessão de apresentação do GH e das oportunidades de estágio e trabalho nas IES	4
4º	Participação na elaboração e/ou revisão de um plano de estudos de um curso (que não é uma licenciatura em gestão hoteleira)	2
	Atribuição de prémios de mérito aos estudantes	2
5º	Participação numa comissão de avaliação de LGH	1
	Outras formas	1

Fonte: Elaboração própria

Constatámos ainda que todos os GH colaboram ao nível dos estágios curriculares, visitas de estudo a UH e em alguns trabalhos académicos e de investigação, no âmbito de diversas UC, bem como em dissertações de mestrado relacionadas com várias áreas do conhecimento, principalmente através de entrevistas e de fornecimento de informação sobre o grupo. Cerca de metade dos GH refere que, sempre que possível, participam em palestras, aulas ou *workshops* ou em seminários/conferências organizados em LGHP. Apenas dois grupos indicam a solicitação para participar, pelo menos uma vez, na elaboração e/ou revisão de um plano de estudos de um curso, mas não de uma LGHP. Outros dois mencionam atribuir prémios de mérito aos melhores estudantes de duas LGH; enquanto outro entrevistado refere ter participado em duas

comissões de avaliação de LGH, e outro indica que a diretora de marketing do grupo é membro de um laboratório de análise de tendências de uma IES.

Um dos entrevistados salienta a realização de trabalhos académicos nos GH por ser sempre muito interessante, por lhes oferecer outras perspetivas e contribuir para o seu desenvolvimento, conforme o exemplo exposto em baixo:

Quando se trata de trabalhos académicos, o retorno para a UH é sempre interessante, porque nos dá outra perspetiva de algumas áreas ou trabalho que desenvolvemos. Por exemplo, um deles foi acerca do desenvolvimento do nosso balanço *scorecard*, que há uns anos atrás o *feedback* foi bastante útil para nós, que nos permitiu fazer uma alteração na ferramenta. (I.C)

Apesar dos GH afirmarem estarem sempre abertos para qualquer colaboração vantajosa, ainda nem todos os GH têm um relacionamento próximo com as IES, visando o desenvolvimento de projetos de investigação conjuntos. Reconhecem que uma parte da responsabilidade também é sua, porque ainda não lhes foram 'bater à porta'. Mas alertam que as IES e, em especial, os responsáveis pelos cursos também devem ir ter com eles, porque consideram que esta interação entre os GH e os cursos é fundamental. Todos ganham numa relação de colaboração. Na verdade, os GH podem dizer às IES quais são os perfis de competências necessitados, a fim de estas se adaptarem ou criem cursos correspondentes a essas necessidades.

Nós estamos sempre abertos a falar sobre o que quer que seja, sobre qualquer possibilidade que seja vantajosa para nós e para outros também. (I.H)

Grande parte da responsabilidade é das empresas! Temos culpa, porque já devia ter ido bater à porta e dizer o que procuro. Mas as escolas também já podiam ter vindo ter connosco para saber o que precisamos! Esta interação é fundamental. Nós somos os clientes das universidades e politécnicos. Teremos todos sucesso se os estudantes tiverem sucesso nas suas profissões. As universidades podem ficar a saber o que é que as empresas querem. Temos que parar para ver o que o mercado quer. As empresas podem dizer, é isto o que queremos então vamos ajudar. (I.A)

Quase todos os entrevistados salientam que deveria existir um maior entrosamento entre os programas curriculares e as necessidades funcionais das empresas. Esta realidade exige que, como os administradores se reúnem para falar sobre assuntos do GH, também se deveria realizar, periodicamente, uma reunião entre os gestores de topo e os administradores com os responsáveis dos cursos e das IES, para alinhar os programas das LGHP.

(...) o que eu acho que devia acontecer? Acho que devia haver um entrosamento muito maior entre aquilo que são os programas curriculares e aquilo que são as necessidades das empresas. Aí, eu acho que, à semelhança do que acontece com os administradores encontrarem-se todos para falar sobre o mercado, acho que os administradores da área da hotelaria ou de qualquer outra área deviam-se encontrar com os diretores das universidades e alinhar para que tudo isto fosse mais bem conseguido. (I.J)

Através da análise das entrevistas verificamos entrevistados a dar algumas sugestões de colaboração pertinentes. Um deles entende o dever de maior proximidade entre os GH e os cursos, não tanto ao nível da gestão do capital humano, mas ao nível do desenvolvimento do conhecimento das pessoas, que se poderia operacionalizar, não só com os estágios, mas através de outras práticas, a decidir em conjunto.

(...) entendo que deveria haver uma maior preocupação de proximidade entre as empresas. Eu acho que as áreas de gestão de capital humano podem contribuir para que ao nível daquilo que é, atenção ao que eu vou dizer, ao nível daquilo que é, não tanto a gestão de capital humano mas sim o desenvolvimento do conhecimento das pessoas, dos ativos humanos possa haver *upgrades* junto das universidades. De que forma? Sobretudo a dois níveis, operacionalizar a proximidade entre a empresa e a universidade e eu penso que isso é o mais fácil, mas sobretudo introduzindo-lhe componentes práticas que eu julgo que o puro curso, o puro estágios curricular é insuficiente. Portanto eu diria que, não sei se de forma semestral, não sei se de forma intercalar, deveria haver uma reformulação não sei como, tenho algumas ideias sobre isso, no sentido de aprofundar algumas práticas de forma que possam ser adquiridas noutros períodos que não exclusivamente orientados para o estágios curricular. (I.F)

A investigação é vista como mais-valia para aproximar os GH dos cursos académicos. Contudo, por vezes, existe o receio por parte dos gestores de topo e/ou da administração em participarem e/ou colaborarem neste diálogo, designadamente quando não providenciam a informação necessária, talvez por esta ser confidencial ou porque, por vezes, têm uma agenda demasiado ocupada.

(...) a componente da investigação pode ser uma mais valia, pode trazer valor nesta aproximação, mas deixe-me abrir aqui um parênteses (...). (...) eu acho que a linha da investigação é de potenciar, sendo certo que quem investiga tem que fazer um trabalho, que não é fácil, junto das empresas para convencer os decisores a participarem e/ou colaborar. (I.F)

Ao nível de investigação, pontualmente, temos algumas solicitações e dentro do que podemos, também temos algumas restrições, às vezes pedem-nos informação que não é muito fácil nós podermos fornecer. (I.I)

Outro entrevistado alerta para o facto de, com o PB, os jovens alcançarem o mestrado muito cedo, ainda imaturos e sem experiência de trabalho. Sugere que devam realizar o mestrado pela via do projeto, porque permite às empresas recebê-los com formação recente, com um olhar mais atento para o que a empresa está a fazer, e ao jovem concede-se a oportunidade de perceber como se aplica a teoria à prática. A fase de investigação reservar-se-ia para o doutoramento, quando já tivesse mais experiência profissional.

(...) a única via simpática que eu vejo nisso de um jovem de muito tenra idade ter o mestrado, é de facto se for pela via do projeto. (...). A fase de investigação eu deixava para um doutoramento ou para algo mais para a frente, (...) alguém que já trabalhou, que sabe do que está a escrever. Um projeto permite, quer às empresas receber o jovem com formação muito recente e, portanto com um olhar muito atento para o que está a ver quando chega à empresa, permite ter esse feedback. Ao jovem permite-lhe, de facto, perceber como é que se aplica a teoria com a prática, conhecer o verdadeiro mundo da empresa. Acho que é muito benéfico para ambas as partes. (I.J)

Os GH, segundo outro entrevistado, deveriam apresentar-se uma, duas ou três vezes por ano às IES, o que possibilitaria dar a conhecer as oportunidades de estágio e de emprego que têm para oferecer e permitir um contato mais aprofundado entre os estudantes e o grupo.

Deveríamos, isso seria muito fácil para nós garantir que uma, duas ou três vezes por ano irmos a escolas e universidades apresentar o que realmente somos, o que fazemos (...). (I.K)

De seguida abordamos as competências de gestão hoteleira mais valorizadas pelos GH.

### 6.3.5. Competências de Gestão Hoteleira valorizadas pelos Grupos Hoteleiros

Os GH precisam de colaboradores com competências adequadas às suas necessidades. Esta secção pretende ir ao encontro do objetivo específico 2.5. e da proposição 9, na ótica dos entrevistados dos GH. Estes resultados são cruzados na secção 8.3.5. com os dados das subsecções 7.4.3.1. e da 7.4.3.2.

As competências de gestão hoteleira referidas pelos entrevistados foram agrupadas em três dimensões (técnicas; genéricas; e de comportamento e de atitude), de acordo com o conceito e a natureza da hotelaria e as características do serviço hoteleiro, ou seja, tal como definido na secção 3.4.2..

Na Tabela 45 identificamos 19 competências técnicas, 6 genéricas e 50 de comportamento e de atitude, num total de 75. Deste modo, verificamos que os hoteleiros referiram em maior número as competências relacionadas com o comportamento e atitude, dando-lhe muita relevância e valor, tendo em conta a natureza da hotelaria e as características do serviço hoteleiro. A mais referida das 19 competências técnicas foi a de se saber receber o hóspede de acordo com os standards de serviço hoteleiro estabelecido. Cada GH deve definir a forma como cada colaborador no seu cargo e funções deve executar o serviço, para ser o mais constante e consistente possível. A definição das regras pretende, por um lado, evitar a inconstância do serviço e, por outro, dar ao hóspede uma segurança ao nível da qualidade do serviço, sabendo que poderá contar com o que espera.

**Tabela 45 - Competências de gestão hoteleira segundo os entrevistados nos GH**

<b>I. Competências Técnicas (frequência)</b>	
1. Receber o hóspede de acordo com os standards de serviço (3)	
2. Cuidado com o detalhe do serviço hoteleiro (2)	3. Técnicas de e-business, e-commerce e e-development (2)
4. Conhecer a Hotelaria (1)	11. Gerir várias funcionalidades na receção e com a governanta (1)
5. Gestão de alojamento (1)	12. Gerir o restaurante (1)
6. Gestão de Alimentos e Bebidas (1)	13. Visão global do Turismo e da Hotelaria (1)
7. Desenhar estratégia de marketing e comercial da UH (1)	14. Perceber do negócio hoteleiro e do Turismo (1)
8. Conhecer mercados e tendências do Turismo e Hotelaria (1)	15. Sensível ao serviço hoteleiro (1)
	16. Conhecer o destino e a sua história (1)

Continua...

<b>I. Competências Técnicas (frequência)</b>	
9. Vertente comercial no atendimento ao hóspede (1)	18. Conhecer a operação do hotel (1)
10. Analisar um documento financeiro (1)	19. Legislação turística (empreendimento turísticos) (1)
17. Gestão hoteleira (1)	
<b>II. Competências Genéricas (frequência)</b>	
1. Línguas estrangeiras (Inglês; Francês; Alemão; Espanhol) (4)	
2. Comunicação (3)	
3. Polivalência (2)	
4. Ética (1)	6. Saber estruturar, planejar, organização e liderar (1)
5. Definir uma estratégia (1)	
<b>III. Competências Comportamentais e de Atitude (frequência)</b>	
1. Simpatia (5)	
2. Liderança (3)	
3. Sorriso (2)	9. Flexibilidade (2)
4. Postura afável (2)	10. Disponibilidade (2)
5. Comportamento e Atitude (2)	11. Resolver problemas (2)
6. Paixão pela hotelaria e turismo (2)	12. Transparência e compromisso (2)
7. Espírito de trabalhar em equipa (2)	13. Apresentação (2)
8. Relacionamento interpessoal (2)	14. Saber conviver com a multiculturalidade (2)
<b>III. Competências Comportamentais e de Atitude (frequência)</b>	
15. Iniciativa (1)	33. Olhar (1)
16. Frugalidade (1)	34. Resistência à pressão (1)
17. Tomar decisões (1)	35. Bom senso (1)
18. Atendimento ao público (1)	36. Capacidade de aprendizagem e desenvolvimento pessoal (1)
19. Resolver reclamações (1)	37. Abertura mental (1)
20. Resiliência (1)	38. Vontade de progredir (1)
21. Rigor (1)	39. Gostar de trabalhar (1)
22. Inovação (1)	40. Seriedade (1)
23. Cortesia (1)	41. Ambição (1)
24. Interação com o hóspede (1)	42. Ser educado (1)
25. Abordagem (1)	43. Sentido crítico (1)
26. Confiança em si próprio (1)	44. Sentido de propriedade (zelo) (1)
27. Empatia com o hóspede (1)	45. Empenho (1)
28. Saber estar com o hóspede (1)	46. Responsabilidade (1)
29. Expressão facial aberta no atendimento ao cliente (1)	47. Adaptação à mudança (1)
30. Nível de inteligência emocional desenvolvido (1)	48. Dinamismo (1)
31. Paixão pela relação (1)	49. Muita vontade de fazer, criar, sugerir e de participar (1)
32. Gesto (1)	50. Identificar experiências e partilhá-las (1)

**Número total de competências: 19 + 6 + 50 = 75**

Fonte: Elaboração própria

Em segundo lugar, mas relacionado com o primeiro, destaca-se o cuidado com o detalhe do serviço e o domínio das novas tecnologias relacionadas com o *e-business*, *e-commerce* e *e-development*. Estas competências são citadas por vários entrevistados como sendo cada vez mais essenciais na gestão hoteleira. O cuidado com os pequenos detalhes são também cada vez mais importantes na qualidade do serviço e na satisfação e fidelização dos hóspedes, enquanto no mundo tecnológico atual é fundamental aproveitar as vantagens e as sinergias geradas pela tecnologia no âmbito de uma gestão hoteleira mais eficaz e eficiente.

Conhecer os standards de qualidade do hotel (...). (I.J)

Gerir um negócio de hotelaria é necessário ser sensível, sobretudo ao serviço (...) para o resultado final. (I.C)

Tenho dúvidas, sérias dúvidas, (...) de que, como o mundo mudou todo, nesta atividade há técnicas de e-business de e-commerce, de e-development, de aquilo que a gente quiser chamar que verdadeiramente aliados a novas tecnologias, novos softwares (...). (I.F)

Em terceiro lugar, vários entrevistados dos GH referem um conjunto de 15 competências técnicas de gestão hoteleira como, por exemplo, aquelas que estão relacionadas com a capacidade de analisar e interpretar um documento financeiro e contabilístico, definir a estratégia da UH, gerir os departamentos de alojamento e de alimentação e bebidas, desenhar e definir uma estratégia de marketing e comercial para a UH, conhecer os mercados e as tendências turísticas. É fundamental, segundo um dos entrevistados, que o gestor hoteleiro perceba do negócio, seja sensível ao serviço hoteleiro, conheça toda a operação do hotel e os principais aspetos da legislação turística, relacionada com a hotelaria.

Depende da dimensão do hotel, se for sénior que seja capaz de analisar um documento financeiro e tomar decisões; definir uma estratégia; conheça a hotelaria; conhecimentos sobre alojamento; conhecer as tendências do mercado; conheça de A&B (Não tem de saber cozinhar, mas saber discutir com o chefe de cozinha, de restaurante); desenhar uma estratégia de marketing e comercial para a UH; conhecer os mercados e tendências turísticas; comportamental é chave; e experiência na hotelaria. (I.A)

Conhecer a operação do hotel e a legislação turística. (I.J)

No entanto, alguns entrevistados salientam que, apesar de já existir um conjunto de pessoas bem preparadas tecnicamente, fruto da formação dos últimos anos, ainda existe um problema de qualificação, principalmente ao nível dos cargos e funções intermédias e de direção, porque os currículos não estão ajustados à realidade e à sua mudança permanente.

(...) genericamente, temos cada vez mais gente bem preparada em termos de competências técnicas que lhes são transmitidas. De atitude temos muito para fazer e nós temos que ser muito seletivos. (I.E)

(...) há que fazer um esforço de adequação dos currículos dos cursos ajustando-os à realidade e à mudança dessa realidade permanente. (I.F).

Ao nível das competências genéricas identificámos seis. O domínio de várias línguas estrangeiras foi referido por todos os entrevistados dos GH, nomeadamente o inglês, francês, alemão e o espanhol. Num mundo globalizado e com o aumento do número de turistas estrangeiros em Portugal, segundo alguns entrevistados, é fundamental para a qualidade do serviço e fidelização do hóspede falar várias línguas estrangeiras, em especial as já referidas. A comunicação é a segunda competência mais mencionada, dando importância à forma como os colaboradores comunicam entre si (comunicação interna), com o hóspede, fornecedores e restantes parceiros (comunicação externa). A capacidade de comunicação é essencial para evitar problemas, mas também para os resolver, procurando acima de tudo ser-se proactivo a fim de os antecipar. A polivalência surge em terceiro lugar porque, principalmente, nas UH de menor dimensão, é necessário que o colaborador seja cada vez mais polivalente e pois é preciso ter em conta as novas formas de gestão e de organização das UH. Por fim, em quarto lugar, aparecem a ética profissional, o saber definir uma estratégia e saber estruturar, planejar, organizar e liderar. Estas competências são úteis aos colaboradores para mudar de cargo e funções e inclusive para trabalhar noutra atividade.

(...) reforço das competências linguísticas, principalmente ao nível do inglês ainda não é o desejável (...). (I.C)

Para alguns públicos essa atenção para com o cliente passa também pela vantagem brutal em se falar a própria língua. Cada vez mais sentimos isso com o público germânico (...). (...) uma enorme abertura de polivalência.(I.E)

A capacidade de comunicação é muito valorizada (...). (I.L)

Ética (...). (I.J)

(...) definir uma estratégia (...). (I.A)

Saber estruturar, planejar, organização e de liderar. (I.C)

Todos os entrevistados evidenciam a importância das competências comportamentais e de atitude, ou seja, as *soft skills*. Referem a imprescindibilidade das competências técnicas, mas não serão as mais importantes, porque consideram que o colaborador se desenvolva, forme e trabalhe de acordo com os standards de serviço hoteleiro. Onde haverá maior dificuldade será no desenvolvimento das competências comportamentais e de atitude, porque exigem mais tempo para se desenvolverem. No entanto, porém, um dos entrevistados refere que onde as competências comportamentais e de atitude são importantes, a formação de base, que é generalista, não faz muita diferença. Por essa razão, cabe às empresas o dever e a responsabilidade de as trabalhar e desenvolver para os colaboradores as executarem.

A competência técnica é imprescindível, (...) não estamos nada ciosos de que seja isso o mais importante porque ele depois pode apurar-se cá. Onde vai haver maior dificuldade, (...) vai sempre para a questão da atitude, não é? (I.E)

Digamos que para 80% das funções que existem dentro de um hotel, as competências técnicas não são tão complexas, ou seja, são facilmente adquiridas se a pessoa tiver competências comportamentais e se tiver um perfil e uma atitude e os valores que nós achamos que são essenciais aqui, (...). Portanto nós (...), damos

preferência por até dar parte da formação técnica se as pessoas tiverem, lá está, as competências comportamentais e de atitudes e os valores que vão de encontro aquilo que nós precisamos. (I.I)

Valorizamos cada vez mais as qualidades pessoais ou de personalidade, para depois podermos formar as pessoas com as nossas ferramentas. (I.K)

Onde as soft skills são importantes, a formação de base não faz muita diferença. Isto depende muito. A formação é muito generalista. As empresas também devem ter essa responsabilidade de trabalhar as pessoas e desenvolvê-las para determinadas funções. (I.C)

Um entrevistado indica um estudo sobre os comentários dos hóspedes no *TripAdvisor*, referindo que nove em cada dez hóspedes fazem referência às competências comportamentais e de atitude dos colaboradores em detrimento das competências técnicas. Tendo em conta a sua vasta carreira e experiência, como diretor de RH, em vários GH nacionais e internacionais, afirma que dificilmente despediu algum colaborador por razões de competências técnicas, mas sim por competências comportamentais e atitude.

Foi apresentado um estudo, que foi feito à dois anos, sobre os comentários dos clientes no *TripAdvisor*! Se formos ver, 9 em cada 10 comentários fazem referência ao *Staff*! Não fazem as referências técnicas, mas às *soft Skills*! (I.A)

Ao nível das competências comportamentais e atitude identificámos cinquenta. A mais referida pelos entrevistados é a simpatia, considerada como chave! No âmbito do recrutamento e da seleção, refere um dos entrevistados, procura-se sempre encontrar pessoas com uma postura afável, simpática, sorridente e abertura mental. Os colaboradores são considerados, por um dos entrevistados, como o melhor marketing de uma UH, especialmente na forma de interagir com o hóspede ao nível da simpatia, atitude, abordagem e cortesia. São os aspetos comportamentais a ser desenvolvidos pela formação e pela educação mas, por outro lado, são também os que demoram mais tempo a corrigir do que qualquer aspeto técnico, porque precisam de mais tempo para se desenvolverem.

(...) são sempre a simpatia, boa apresentação e relação com o cliente, isto há de ser sempre as características chave. (I.H)

Hoje, a nossa postura, acho que digo em nome de todos os colegas recrutadores... é mais de encontrar pessoas que tenham uma postura afável, simpática, sorridente e que tenham uma abertura mental (...). (I.K)

Pontos de sucesso como ferramenta promocional das próprias UH o staff é determinante na sua atitude, abordagem, simpatia, cortesia, forma de comunicar, na forma de interagir com o cliente. O staff foi apresentado como o melhor marketing que uma UH pode ter! É a forma como o seu staff interage! Estamos a falar de soft skills não é técnico, mas comportamental, que é desenvolvido pela formação e pela educação, mas que demoram muito mais tempo a corrigir do que a ensinar um aspeto técnico. (I.A)

A capacidade de liderança é a segunda mais referida pelos entrevistados dos GH e é considerado um fator essencial para quem exerce cargos de chefia, gestão intermédia e de direção. Por vezes, a liderança tem de exercer-se com as 'mãos na massa', através do exemplo oferecido à equipa de colaboradores, conforme refere um entrevistado. Quem trabalha na hotelaria é fundamental gostar do que faz, ter paixão, ter espírito de equipa, excelente relacionamento interpessoal entre os colaboradores e com os hóspedes, ter

flexibilidade e disponibilidade. Os entrevistados destacam a necessidade dos colaboradores terem uma elevada confiança em si próprios, serem educados e resilientes, isto é, terem capacidade de resistência à pressão do ambiente de trabalho. Por outro lado, salientam a capacidade de, perante um problema, serem capazes de ter iniciativa para o resolver, mostrando ao hóspede o seu interesse e a preocupação com o seu bem-estar. Outro aspeto evidenciado é a capacidade dos colaboradores em se adaptarem à multiculturalidade, quer ao trabalhar com pessoas de várias nacionalidades quer, especialmente, contactando com a diversidade cultural dos hóspedes nos GH.

(...) chefias em concreto. Vamos lá a ver, não é tanto pelas competências técnicas de chefia (...) mas fundamentalmente com um conjunto de atitudes, e passo a citar, (...) liderança mas mãos na massa, não é liderança sem exemplaridade (...) uma enorme flexibilidade (...). (I.E)

(...) liderança é um fator essencial. Se nós estamos a falar de chefes de equipa, managers, diretores, competências de liderança são essenciais para liderar uma equipa (...). Para trabalhar em hotelaria tem que se gostar muito, (...). Ter aquela paixão por Hotelaria (...)(...) é uma área muito exigente a nível de competências interpessoais. (...) não estamos a falar de conhecimentos que sejam técnicos, específicos, completamente complexos e muito difíceis de adquirir. (I.I)

(...) haver aqui um espírito de equipa para remarmos todos para o mesmo lado (...). (I.B.ii)

(...) que mostre que se preocupa com o cliente, se é alguém que perante um determinado problema é capaz de o resolver (...). (I.A)

(...) aspetos ligados à multiculturalidade. (I.C)

Como a qualidade da relação com as pessoas é determinante, alguns entrevistados fazem referência à necessidade de ter uma expressão facial aberta, ao olhar e ao gesto abertos, por serem elementos decisivos na criação de empatia com os hóspedes nos primeiros momentos do encontro. A primeira impressão do hóspede é determinante para o futuro da relação com os colaboradores da UH.

Alguém que tenha, em primeiro lugar, uma expressão facial aberta no atendimento ao cliente, (...) uma empatia com o cliente é muito importante, como um sorriso. (I.B.ii)

Eu prefiro falar em competências, porque no fundo, a atitude, o olhar, o gesto é uma competência e a qualificação é outra coisa. (I.F)

Quem trabalha na hotelaria tem de ter total disponibilidade, de acordo com alguns entrevistados. Por isso, na relação com o hóspede é importante ter uma boa apresentação, cuidado com o seu uniforme e a sua aparência física, de modo a causar-lhe uma boa (primeira) impressão, tal como já foi referido. Mas a existência de valores como a transparência e o compromisso dos colaboradores para com a empresa hoteleira, fornecedores, comunidade local, colaboradores e os hóspedes são determinantes para criar um bom ambiente e para a qualidade do serviço hoteleiro, o que demonstra união e espírito de equipa, mesmo quando as coisas correm menos bem.

Quem quiser trabalhar na hotelaria tem de ter disponibilidade (...). (I.B.i)

Uma enorme disponibilidade de vida, (...) em particular com tudo aquilo que tenha a ver com o cliente e muita vontade de fazer (...). (I.E)

As características chave são sempre a simpatia, boa apresentação (...). (I.H)

Gerir um negócio de hotelaria é necessário (...) valores como a transparência, o compromisso é determinante para o resultado final. (I.C)

Na secção seguinte complementarmos esta análise com as funções do gestor hoteleiro, descritas pelos entrevistados dos GH.

### 6.3.5.1. O gestor hoteleiro

Ao abordar as competências de gestão hoteleira, quase todos os entrevistados descreveram as funções do gestor hoteleiro no exercício do cargo de diretor geral de UH, o que nos permite compreender melhor as competências valorizadas pelos GH. Para um entrevistado, o responsável de UH é considerado, atualmente, um gestor, independentemente da dimensão da unidade. Por essa razão, deve estar focado nos resultados líquidos e não só nos resultados operacionais. Esta função possui uma forte componente financeira; exige a elaboração e controlo da execução dos orçamentos; e a gestão dos custos e a potenciação das vendas. Porém, os níveis de exigência atuais são outros.

Hoje em dia um responsável de um hotel é um gestor, antigamente era um técnico! Hoje o gestor hoteleiro, tanto numa unidade pequena como grande, tem que estar focado no resultado. (...) Antes os diretores só se preocupavam com o resultado operacional (GOP), enquanto hoje o gestor de hotel tem que se preocupar com o resultado líquido, ou seja, dar lucro! (I.B.i)

Os diretores de hotel devem ter uma componente financeira, como é lógico, porque têm de fazer orçamentos, de gerir custos e essa parte financeira é importante (...). (I.B.ii)

Um gestor hoteleiro, segundo um entrevistado, deve ter uma visão global, perceber o negócio hoteleiro no âmbito da gestão do alojamento e de alimentação e bebidas; saber estruturar, planear, organizar e liderar o serviço e as pessoas. Deste modo, deve ser orientado para as pessoas; orientado para o negócio, mas com sensibilidade para o detalhe, cultivar o gosto e a paixão pelo serviço nos seus colaboradores, promover o trabalho em equipa e valores como a transparência e o compromisso. Outro entrevistado indica que o gestor deve ser um bom relações públicas com os hóspedes e um sábio gestor de conflitos e de interesses entre os colaboradores, assunto determinante na execução e na qualidade do serviço hoteleiro.

(...) um gestor hoteleiro tem de ter uma visão global e de perceber o negócio. Saber estruturar, planear, organização e de liderar. (...) se somos gestores num negócio destes temos de ser virados para as pessoas, orientado para o negócio mas com uma sensibilidade para detalhes, para cultivar esse gosto e essa paixão pelo serviço. Gerir um negócio de hotelaria é necessário ser sensível, sobretudo ao serviço, á importância do trabalho em equipa, de valores como a transparência, o compromisso é determinante para o resultado final. (I.C)

Um diretor de hotel, posso-lhe dizer, indo buscar um bocado aquilo que é a experiência, uma grande parte do dia é quase um relações públicas (...) contato com o cliente, (...) mas olhando para a vertente dos

colaboradores, porque estamos a falar de pessoas, (...) de gestão de conflitos, de interesses entre secções e dentro das próprias secções. (I.L)

Um entrevistado salienta que no seu grupo, o gestor hoteleiro gere, em simultâneo, vários processos desde a legislação ambiental à gestão da qualidade do serviço; dos recursos humanos à segurança e higiene do trabalho; e a gestão da manutenção, entre outros.

(...) um diretor de hotel no nosso grupo, gere tantos processos em simultâneo e tão diversos, desde legislação ambiental, legislação associada à gestão da qualidade, gestão dos RH de forma muito próxima, os planos de formação, segurança e higiene do trabalho e tudo isso são coisas colaterais à nossa função principal que é a satisfação do cliente e a fidelização do cliente, externa e interna (...). (I.K)

Nesta análise identificaram-se, portanto, três perfis de gestor hoteleiro. O primeiro é o gestor hoteleiro enquanto responsável pela venda dos serviços da UH; este gestor deve ser um comercial proativo conhecedor dos seus mercados, desenhando estratégias e criando condições para implementar as ações. Existem GH com preferência por gestores hoteleiros com uma formação e experiência na área comercial e de alojamento, pois os originários da área comercial/marketing e de alojamento têm uma atitude mais comercial e de venda. O segundo perfil do gestor revela uma considerável formação e experiência na gestão operacional do departamento de alimentos e bebidas, são mais inclinados para o controlo de custos, para o pormenor do detalhe, para a rentabilização da restauração da UH e capaz de resolver os problemas diários. Por sua vez, o terceiro perfil de gestor de uma UH é o mais frequente nos GH internacionais; correspondente ao gestor sem formação em gestão hoteleira ou área similar, mas com formação em outras áreas académicas. De facto, em qualquer destes perfis, o gestor de uma UH num grupo desempenha mais funções de gestão operacional, porque os grupos têm os departamentos financeiros e comerciais centralizados, que atuam para todo o grupo.

Hoje é um gestor comercial que deve conhecer bem os mercados com quem trabalha, tem de ser proativo e não estar à espera, tem que estar a pensar todos os dias como vai encher os seus quartos. É um gestor! Os diretores hoteleiros hoje vêm mais da área comercial e alojamento, porque são mais comerciais e é preciso encher e vender o hotel. Outros vêm da área de Alimentação e Bebidas e são mais fortes na rentabilização da restauração do hotel, no controlo de custos e nos pormenores e detalhe. Quem vem da área do alojamento tem mais vantagens! O de A&B é mais criativo! (I.B.i)

(...) um gestor hoteleiro que nós procuramos é alguém que se preocupe muito mais com a parte operacional mesmo seja F&B. Uma pessoa que perceba da parte F&B, da parte técnica, das comidas, das bebidas, da parte motivacional dos empregados. Uma pessoa que seja capaz de resolver os problemas do dia a dia de um hotel e que não tenha que se preocupar com a parte financeira (...). Ou seja, deixamos essa parte toda muito mais liberta. (I.H)

Um gestor de hotel tem de ter formação hoteleira não se encaixa na minha cabeça. Conheço muitos casos que se formaram em gestão de empresas, em línguas serem vice-presidente de multinacionais depois de crescerem dentro da empresa. Depende totalmente da pessoa! O hotel é uma empresa que tem determinadas características. (I.A)

Na secção seguinte, vamos descrever a importância do currículo das LGHP na perspetiva dos GH.

#### 6.4. Currícula das LGHP

Nesta secção verificamos sobre a importância dos currícula nas LGHP, na criação de um perfil de competências que promovam a empregabilidade na ótica dos entrevistados nos GH, o que corresponde ao terceiro objetivo geral. Neste sentido, vamos abordar o PB (secção 5.4.1), a importância do estágio curricular nas LGHP (secção 5.4.2.) e a forma como as licenciaturas podem potenciar a empregabilidade dos diplomados (secção 5.4.3.).

##### 6.4.1. O Processo de Bolonha e a avaliação e acreditação das LGHP

Esta secção pretende descrever a avaliação dos entrevistados nos GH sobre a implementação do PB e da avaliação das LGHP, que se relaciona ao objetivo específico 3.1. e à proposição 10. Constatou-se que estes entrevistados demonstraram pouco conhecimento sobre o PB. Um deles considera conhecer pouco e refere que as coisas já eram poucas e mais poucas ficaram ao reduzir as licenciaturas para três anos. Mas reconhece algumas vantagens como a diversificação de perfis e a possibilidade de terem uma experiência escolar noutro país, através do programa Erasmus. No entanto, outro entrevistado observa agora os cursos mais concisos e adequados; enquanto outro menciona a importância da componente prática das aulas e da formação nas empresas (estágio). Contudo, outro entrevistado demonstra algum receio de que o PB possa ter eliminado algumas UC desnecessárias e até inúteis.

(...) onde coisas que já eram poucas e que ainda mais poucas ficaram, porque passaram a 3 e, portanto, houve aqui uma grande salgada. (...) há uma enorme e indiscutível vantagem, é a diversificação dos perfis, (...), isso não há a menor dúvida, é um grande mérito. Isso à mistura com outra coisa que significa ir ganhar competências lá para fora, com os Erasmus (...) de fazer um semestre lá fora. Mas isso é um grande mérito de Bolonha. (I.E)

Eu acho que Bolonha, e repare, da profunda ignorância de quem não é um académico, de facto tornou os cursos mais concisos e parece-me adequado (...). (I.J)

(...) a vertente prática é fundamental existir e depois haver uma vertente de formação nas empresas. (I.B.ii)

Eu acho que (...) se calhar eliminou algumas coisas que não seriam necessárias, (...) muitas cadeiras que não utilizo. Portanto essa redução, penso que foi sempre importante. As pessoas acabam por tentar entrar no mercado de trabalho mais cedo (...). (I.H)

Os entrevistados reconhecem a desvalorização da licenciatura e do mestrado pré-Bolonha face ao pós-Bolonha. Um deles relata a sua experiência pessoal, pois possui licenciatura pré-Bolonha e, quando realizou o mestrado, encontrou vários estudantes com licenciatura pós-Bolonha. Comparativamente, considerou bem menor o nível de preparação dos colegas. Apesar da sua área ser diferente de Gestão Hoteleira, conclui que o nível de preparação do mestrado atual é o mesmo da licenciatura pré-Bolonha. Um outro entrevistado refere parecer-lhe que o nível de exigência é menor face aos currículos pré-Bolonha.

Eu tenho a minha opinião muito pessoal porque sou pré-Bolonha, depois fiz o mestrado e apanhei algumas pessoas de Bolonha a fazer o mestrado ao mesmo tempo que eu. Achei que o nível de preparação não é exatamente igual. Pode ser a realidade específica do meu curso, com a minha área, mas acho que não é exatamente a mesma coisa. (...) se calhar chegam ao final do mestrado como mesmo nível de preparação (...) que se chegava antes com a licenciatura. (I.I)

(...) efetivamente termos diminuído a componente, (...) de exigência de desenvolvimento do ensino quando compararmos alguns currículos pré-Bolonha com currículos do sistema em Bolonha. (I.E)

Os GH, de acordo com um entrevistado, podem não entender bem o valor acrescentado que Bolonha trouxe, por considerarem que uma licenciatura de três anos é insuficiente; e por julgarem necessário realizar o mestrado para alcançar o mesmo nível de uma licenciatura pré-Bolonha. Este entrevistado recorda, ainda, que um estudante ao inscrever-se no mestrado pode estar apenas motivado a evitar estar parado; ou porque se lhe exige continuar a estudar; ou por estar desempregado; quando, idealmente, deveria ser pela colheita de saberes proporcionada pelo mestrado.

(...) há aqui um problema cultural de raiz, na minha muito modesta opinião. As empresas tendem a, talvez não entendendo este valor acrescentado que Bolonha trouxe, tendem a dizer assim, pois, ok, três anos, isso é (...), vai lá fazer o mestrado e depois vem para cá, porque já é algo. Há aqui um enraizamento de pensamento cultural que eu acho que não está cortado, que é três anos ainda não serve, vai lá fazer mais dois, porque com o mestrado entram (...). Verifico que uma pessoa, um menino ou uma menina, que fez um diploma em Gestão Hoteleira, porventura depois vai tirar um mestrado eventualmente porque está parado, porque se lhe exige ainda que continue a trabalhar, porque não tem empregabilidade, não por culpa do curso mas por culpa da situação macroeconómica, então faz um mestrado (...). (I.F)

Alguns entrevistados reconhecem que os estudantes obtêm o grau de licenciatura e de mestrado ainda muito jovens, com pouca maturidade e sem experiência de trabalho. Um deles considera que as IES se encontram perante um grande desafio, que é o de bem preparar os jovens estudantes que ainda têm pouca maturidade pessoal e profissional, cuja ambição os estimula a ser gestores hoteleiros. É preciso, portanto, fazer-lhes ver que cada um deve fazer o seu caminho de forma sustentada e ponderada. Salienta, ainda, que os atuais estudantes, ao obterem o grau de mestre ainda muito imaturos, podem ter uma determinada ambição que não corresponderá às suas reais competências.

Eu acho que se continuam a formar graduados em Gestão Hoteleira, a sair muitos novos e sem maturidade, quer às vezes pessoal, quer certamente profissional, e com a ambição de já ser de facto um gestor hoteleiro. Eu acho que este aqui é o grande desafio da Universidades. (...) preparar pessoas com potencial, com vontade de chegar lá, mas eles tem de perceber que o caminho tem de ser feito mais ponderadamente. Eu acho que a dificuldade que Bolonha pode ter trazido é, por um lado, por saírem com tenra idade, por correrem o risco de cair no mundo das empresas sem nunca terem trabalhado em nada, e virem com ambição de que já têm uma qualificação muito elevada, e de facto essa qualificação depois é muito diferente daquilo que são as suas competências. (I.J)

Na secção seguinte analisamos a importância do estágios curricular nas LGHP.

#### 6.4.2. O Estágio curricular nas LGHP

O PB pressupõe uma componente prática maior nos cursos e a possibilidade de proporcionar uma experiência de estágio ao estudante num ambiente de empresa, para conhecer e se adaptar melhor à realidade. Neste sentido, esta secção pretende ir ao encontro do objetivo específico 3.4. e responder à proposição 12, para verificar a importância do estágio curricular nos currículos das LGHP, na ótica dos entrevistados dos GH.

Todos os entrevistados consideram ser essencial, importante e determinante, a existência de pelo menos um estágio curricular num plano de estudos de uma LGH. Durante o estágio, o estudante deve ter a oportunidade de trabalhar numa UH, possibilitando-lhe o contato com a realidade do trabalho na hotelaria e a aquisição de saberes difíceis de adquirir em aulas teóricas. Por outro lado, um entrevistado refere que esta é a oportunidade do estudante verificar a sua vocação e se possui o perfil adequado para trabalhar na hotelaria. Outro entrevistado salienta a importância de fazer-se um estágio fora do país, para ter uma experiência internacional que permite abrir novos horizontes, aperfeiçoar as línguas estrangeiras, conhecer outras realidades, culturas e enriquecer o seu currículo.

Extremamente importante, é tão ou mais importante que o curso (...). (I.L)

O estágio é determinante. Não é importante. É hiper determinante. (I.E)

O estágio é importante e fundamental! É uma oportunidade de entrar num hotel para trabalhar. (...) é essencial, porque principalmente nesta área de atuação a prática é muito mais importante que a teoria, penso eu, (...) as coisas pequenas que acontecem no dia a dia que nos estágios os estagiários facilmente aprendem e se calhar nas disciplinas não. (I.H)

A importância do estágio deve ser visto como a oportunidade mais importante que o aluno tem de perceber se é isto que quer ou não. Há muita gente a trabalhar em hotelaria, (...), que não deveria trabalhar em hotelaria porque não tem perfil para isso. (I.K)

Eu fiz estágios lá fora e acho que é importante haver uma experiência internacional. Isso abre outros horizontes, (...) para aperfeiçoamento das línguas, conhecer outras realidades, em termos de currículo também é bom, uma experiência internacional é sempre boa. (I.B.ii)

Os estágios são, de acordo com um dos entrevistados, na prática, uma longa entrevista e/ou período experimental, que permite conhecer melhor o estagiário; verificar se tem o perfil adequado em termos de atitude, valores e espírito; e também as competências típicas do gestor hoteleiro. Estes estagiários são previamente sinalizados para serem convidados numa oportunidade de trabalho no grupo. Outro entrevistado considera que se os estágios são bem-sucedidos contribuem para o desenvolvimento do GH.

Os estágios para nós, são muito importantes porque, às vezes, chamo aos estágios uma grande entrevista de dois, três meses porque é a oportunidade de vermos algumas pessoas que estão a entrar no mercado de trabalho, se realmente têm um perfil que vai ao encontro daquilo que nós necessitamos, nomeadamente no que diz respeito à atitude, aos valores e um bocadinho ao espírito e aos comportamentos de serviço que são

características da nossa companhia. Essas pessoas são sinalizadas, às vezes até pode, por sorte, haver uma vaga no final do estágio. (I.I)

Quando os estágios são bem-sucedidos são muito úteis para o desenvolvimento do grupo! (I.C)

Fazer estágio num GH é diferente do que fazer numa UH independente, refere um entrevistado. Existem GH que permitem ao estagiário a possibilidade de poderem fazer o seu estágio em várias UH com categorias diferentes, enriquecendo a sua aprendizagem e experiência profissional.

A vantagem que tem é poder experimentar coisas diferentes. Se ele for para uma unidade só, é aquilo que tá ali. Se estagiar num hotel de 4 estrelas, está num hotel de 4 estrelas. Nós aqui já tivemos estágios em que a pessoa está um mês num de 3, no mês a seguir vai para um de 4 e no mês a seguir vai para um de 5 estrelas. Melhor ainda era se fossem em zonas geográficas diferentes ou hotéis com produtos diferentes. (I.H.)

Os GH internacionais demonstram estar mais organizados na forma de acolher, integrar e acompanhar os estagiários, do que a maioria dos GH nacionais. Um desses grupos internacionais utiliza a entrevista para fazer a seleção dos estagiários, para verificar se possui as competências essenciais consideradas importantes, de acordo com os valores do grupo, e tratam o estagiário como se fosse um novo colaborador. Por exemplo, em termos de acolhimento e integração do estagiário verifica-se que lhe é dado um manual do colaborador, onde se manifesta o compromisso do grupo para com os seus colaboradores e as regras a cumprir. Quando chegam à unidade têm uma formação de acolhimento para a introdução à marca, as regras da UH e a forma como está organizada. Depois têm um acolhimento pela pessoa responsável para ajudá-lo na integração e acompanhar o estágio no respetivo departamento; nesse acolhimento é-lhe apresentado e explicado o funcionamento e as regras do departamento e os *standards* de serviço. Desta forma, progressivamente, os estagiários vão sendo integrados e exercendo funções.

Fazemos sempre entrevista de seleção aos estagiários, temos sempre que ter em conta o perfil da pessoa que trabalha aqui. (...) e algumas competências essenciais, básicas, que eles devem ter, independentemente de terem experiência profissional ou não.

De certa forma tratamos os estagiários da mesma forma como tratamos um novo colaborador. (...) eles recebem o manual do colaborador exatamente igual ao nosso, (...) é importante eles terem conhecimento do nosso compromisso com os nossos colaboradores e quais são as regras que eles terão de cumprir. (...). Tem uma parte de formação de acolhimento, introdução à marca, às regras, ao hotel, como é que funcionam os departamentos, (...). Depois têm um processo de acolhimento dentro do próprio departamento onde passa por ter uma pessoa um bocadinho responsável por ajudar nessa orientação, onde é que está o quê, como é que funciona, quais são as regras do departamento, os *standards* da companhia para a função que eles estão a fazer. Progressivamente vão sendo integrados e vão começando a exercer funções naquilo que estão a estagiar. (I.I)

Outro entrevistado refere que cada estagiário tem um plano de estágio bem definido, recebe o manual de acolhimento de apresentação do grupo e das marcas; é convidado a permanecer uma noite no hotel, para que conheça o lugar onde está a trabalhar e obtenha a experiência direta de ter usufruído uma noite.

Cada estagiário tem um plano muito bem definido sobre em que data vai estar, onde, a fazer o quê e com quem, recebe o livro de acolhimento que é feito pelo nosso grupo, onde se apresenta o grupo, as marcas e inclusivamente onde se convida a dormir uma noite no hotel. Nem todos fazem isso, mas o objetivo é que as pessoas conheçam o sítio onde estão, que saibam o que é um hotel. Tenham a experiência do hotel para depois estarem mais preparados a lidar com o cliente. O programa de acolhimento a novos colaboradores ou a estagiários é praticamente o mesmo. Em algumas marcas existe um inquérito que é preenchido ao longo da experiência em que se avalia o que correu bem e o que correu mal. (I.K)

Em termos de acompanhamento do estagiário, num dos grupos é preenchido um inquérito durante e no fim do estágio, para avaliar o que correu bem e menos bem. Noutro GH, o diretor de RH tem contato frequente com os estagiários, para obter o seu *feedback* acerca de como está a decorrer o seu estágio. Um dos entrevistados salienta também a importância do estagiário ser acompanhado pelo professor responsável pelo estágio para verificar como está a decorrer.

Em algumas marcas existe um inquérito que é preenchido ao longo da experiência em que se avalia o que correu bem e o que correu mal. (I.K)

Eu tento, durante o estágio, ponto de contato com todos os estagiários, de receber *feedback* mais informal a nível de entrevista, não um relatório, (...). Mas como somos uma equipa muito pequena, eu acabo por vê-los todos diariamente ou todas as semanas. (I.I)

Deviam ser acompanhados pelos professores, falar com os hoteleiros e com os responsáveis, saber se ele está ou não a aprender (...). (I.D)

Na duração do estágio, todos os entrevistados consideram dever ser um estágio longo, entre três a cinco meses. Aliás, existem GH que só aceitam estágios com uma duração mínima de três meses, por considerarem um período de dois a três meses como o tempo que o estagiário precisa para se adaptar à UH, aos colegas de trabalho e a assimilar as tarefas a realizar. Neste modelo, considera-se que, só a partir do quarto mês, em geral, é que o estagiário começa a demonstrar o desempenho das funções com autonomia. Um dos entrevistados refere que nos cursos com dois estágios, um curto e outro mais longo, só lhes interessa o estágio mais longo pelas razões já expressas.

É importante um período de estágio em que a pessoa esteja e perdure na organização. (...) Quando dizem, queria fazer um estágio de dois meses (...), digo assim, não vá menina, não vale a pena, ou vai com o horizonte de, pelo menos, para lá passar 4 ou 5 meses ou não vá. Dois meses são para (...) adaptar-se ao clima, à cultura, à organização (...) e depois quando está ambientada vem embora, não vale a pena. (I.E)

(...) eu acho que um estagiário só está preparado ao fim de dois, três meses. É fundamental que as formações não tenham 120 horas mas que tenham para cima de 300 horas porque ao fim de um mês, a pessoa está apta e vai-se embora. (I.B.ii)

Nós, atualmente, só aceitamos estágios, regra geral, mas há sempre algumas exceções, com uma duração mínima de três meses. (...) em quatro a seis meses achamos que conseguimos já ver o aluno a ter autonomia, a desempenhar a função e a conseguir ter um perfil adequado. (...) há cursos que têm dois momentos de estágio, um mais curtinho e outro mais longo... Para nós não é esse primeiro, não é o nosso preferido, no sentido em que é muito curto (...). (I.I)

As opiniões acerca do número de estágios são diversas. Um entrevistado considera que os estudantes devem ter mais do que um estágio, para aprender mais e estar mais tempo em contato com o mundo hoteleiro. No entanto, outro entrevistado diz que é apologista do estudante realizar um estágio logo no primeiro ano, apesar de reconhecer que as expectativas são diferentes de um estudante do segundo ou terceiro anos. Os semestres indicados como mais preferidos são o segundo, o quarto e o sexto, porque ocorrem durante o segundo semestre de cada ano letivo, correspondente à época turística mais alta. Porém, uma opinião diferente é manifestada por outro entrevistado que considera a necessidade de um estágio no final do segundo ano porque, desta forma, consegue-se formar bons profissionais. O estudante ao regressar para fazer o terceiro ano vai melhor preparado para compreender os conceitos, encaminhar a sua carreira profissional, perceber quais são as áreas da hotelaria que mais gosta, e sente-se mais confortável na escolha das opções de UC, porque já refletem a sua experiência em contexto de trabalho.

Acho que os estudantes devem ter mais estágios, para aprender mais e estar em contato com o mundo hoteleiro. (I.B.i)

Eu sou apologista que deve ser logo a partir do primeiro ano e sei que as expectativas de ter um aluno do primeiro ano não são as mesmas de um do segundo ou de um terceiro ano, mas, acho que deve ser logo desde o início. (I.B.ii)

(...) até concordo com Bolonha. São três anos, mas há aqui um período longo logo no segundo ano em que o aluno vem às empresas. Eu acho que esse é o caminho correto. (...). Quando eles regressam à Universidade já vão de facto muito mais preparados para desfrutar e compreender aquilo que são os conceitos académicos, encaminhar a sua carreira profissional, perceber que áreas é se sentem mais confortáveis e, se calhar, as opções de disciplinas que vão ter de fazer já vão ter um reflexo daquilo que foi a sua experiência em contexto de estágio. Então, eu acho que num percurso de três anos em que ele é interrompido a meio por uma presença numa empresa, eu acho que nós conseguimos de facto formar bons profissionais. (I.J)

Na secção seguinte interpretamos a relação das LGHP como instrumento para potenciar a empregabilidade dos seus diplomados.

#### **6.4.3. Potenciar a empregabilidade dos licenciados em Gestão Hoteleira**

Um dos objetivos de um curso superior é conduzir à empregabilidade dos seus diplomados. Esta secção vai assim ao encontro do objetivo específico 3.5. e da proposição 13, que pretende descrever como é que as LGHP potenciam a empregabilidade dos seus diplomados, na ótica dos entrevistados nos GH.

Uma LGH é, segundo os entrevistados, um fator que pode potenciar a empregabilidade dos diplomados, mas que dependerá sempre da qualidade da formação, das relações dos cursos com os GH e, sobretudo, devido ao desempenho, comportamento e atitude que os diplomados manifestarão ao longo do seu percurso profissional. Assim, um dos entrevistados reconhece que possuir uma licenciatura é, atualmente, uma mais-valia por existirem GH cujo requisito mínimo para trabalhar na receção é a LGH.

A licenciatura é sempre uma mais-valia nos dias que correm. Penso até que existem UH que o requisito mínimo para uma receção seja a licenciatura. No nosso caso não é, mas sei que existem. É sempre uma mais-valia, as pessoas já têm os conhecimentos teóricos e depois só têm que os colocar em prática. (I.H)

A formação é bastante importante, qualquer pessoa que tenho na receção é licenciada em Gestão hoteleira ou similar. (I.G)

Outro entrevistado refere que a licenciatura faz a diferença, porque quando recruta procura um candidato com conhecimento académico, maior capacidade de aquisição de novas competências e uma postura de análise crítica acerca da organização. No mesmo sentido, outro entrevistado realça que um licenciado traz a formação adquirida, mais experiência de vida, abertura mental e conhecimento à organização, o que pode valorizar e ajudar a melhorar as equipas de trabalho.

Eu acho que hoje em dia faz a diferença, de facto, (...) se nós vamos recrutar alguém tentamos sempre que seja alguém que traga já este conhecimento académico que vai facilitar adquirir as competências com maior facilidade, que já vai criticar o que temos, torna mais fácil que este caminho seja de sucesso e mais enriquecedor. (I.J)

(...) a licenciatura ou outra formação mais específica, a pessoa não traz só a formação que recebeu, traz mais experiência, traz mais abertura mental, mais conhecimentos, outra experiência de vida e isso é valorizante para as equipas. (I.K)

(...) as licenciaturas são importantes e até para nós melhorarmos aquilo que são as aptidões das pessoas que estão na hotelaria. (I.L)

Comparativamente, com um diplomado de um curso profissional, um dos entrevistados refere que, supostamente, o licenciado tem mais conhecimentos e competências, por isso, quando recruta tem este facto em atenção porque considera ser uma mais-valia para a UH.

Supostamente um licenciado tem mais conhecimentos do que um aluno de um curso profissional (...). (I.B.ii)

Outro entrevistado refere que a mais-valia do licenciado depende da função a exercer. Se for na área da direção hoteleira, então concorda que o licenciado seja uma mais-valia. No entanto, se for para a receção ou cargos de chefia refere que na sua unidade existem excelentes colaboradores licenciados e outros que não o são. Por isso, salienta que não valoriza a licenciatura, mas sim o comportamento e a atitude.

Depende da função. Se me fala de uma função de direção hoteleira acho que sim. Agora tudo depende da função. Temos excelentes rececionistas que não são licenciados, temos excelentes rececionistas que são licenciados, temos excelentes empregados de mesa bar com possibilidade de progressão, ou melhor temos chefes de mesa e bar excelentes que não são licenciados, temos chefes de mesa e bar muito bons que são licenciados, portanto não é por aí. (I.E)

Tendo em conta a formação em Gestão Hoteleira, um dos entrevistados reconhece que a licenciatura é uma mais-valia para poder trabalhar noutras áreas profissionais; nomeadamente a nível de empreendedorismo, segundo outro entrevistado.

Acho que será uma formação que será uma mais valia para várias áreas profissionais. (I.I)

(...) nomeadamente na área do empreendedorismo (...). (I.C)

A integração dos estágios nos planos de estudos (secção 6.4.2.) é um elemento curricular que tem contribuído para fomentar a empregabilidade dos diplomados das LGHP, bem como a realização de estágios extracurriculares durante o curso. Os GH referem ser solicitados por várias IES para concederem estágios aos seus estudantes. Salientam também que quando o estagiário tem um bom desempenho, comportamento e atitude pode ser convidado para trabalhar e/ou é sinalizado para ser convidado ao terminar o curso, se houver uma vaga de emprego. Em vários GH, o estágio é uma das principais fontes de recrutamento (secção 6.3.3.1.) e regista-se que uma parte significativa dos colaboradores foi estagiário. No entanto, um dos entrevistados evidencia a importância de se possuir um estágio internacional, ou seja, noutra país, porque essa experiência internacional é uma mais-valia e abre novos horizontes, permite conhecer um novo país, cultura, língua e contribui para melhorar, não só o currículo do estudante como também a sua empregabilidade.

Nós somos solicitados por muitas escolas (...). Uma parte significativa dos nossos colaboradores são pessoas que estagiaram nos hotéis e que depois lhes é dada a possibilidade de ficarem a trabalhar. (I.B.ii)

Há já algum tempo que o nosso recrutamento para assistente de direção é sempre via estágio. (I.C)

(...) a nossa principal fonte de recrutamento são os estagiários e de facto são os estágios que tem uma avaliação positiva e esta avaliação tem de ser de ambas as partes (...). (I.J)

(...) acho que é importante haver uma experiência internacional. Isso abre outros horizontes, (...), é bom fazer o estágio lá fora para aperfeiçoamento das línguas, conhecer outras realidades, em termos de currículo também é bom, uma experiência internacional é sempre bom." (I.B.ii)

## 6.5. Conclusão

A presente investigação baseia-se em dois estudos de caso, e este capítulo pretende verificar como é que os GH se articulam com as LGHP, na ótica dos GH, identificada esta ótica como o estudo de caso I. Este capítulo foi dividido em três partes (secções 6.2.; 6.3.; e 6.4.) de acordo com os três objetivos gerais. Por sua vez, cada parte foi ainda subdividida tendo em conta os objetivos específicos, que correspondem aos capítulos II, III e IV da revisão da literatura, que confirmam as proposições e as variáveis a incluir no trabalho empírico (Tabela 46). A metodologia seguida permitiu recolher, tratar e analisar a informação para responder às proposições e à questão de investigação colocada inicialmente, na ótica dos GH.

Na primeira parte do capítulo começámos por verificar que a hotelaria é uma das principais atividades económicas do turismo (secção 6.2.). Sendo este assunto ainda pouco estudado, fomos conhecer a forma como os entrevistados dos GH enquadram e percebem a natureza da hotelaria (secção 6.2.1.) no turismo, obtendo a opinião de profissionais hoteleiros (gestores).

**Tabela 46 - Articulação dos objetivos com as proposições, variáveis, secções e subsecções do capítulo VI**

OG	OE	Proposições de investigação (PI)	Variáveis	Estudo de caso I	Secção e secção
OG 1	OE 1.1.	PI 1. A hotelaria é uma atividade fundamental do turismo.	Hotelaria	Sim	2.2.; 2.3.; 6.2.; 2.2.1.; 2.2.2.; 2.2.3.; 2.3.1.; 2.3.2.; 6.2.1.
	OE 1.2.	PI 2. O serviço hoteleiro tem características específicas que exige dos GH e dos seus colaboradores um elevado nível de desempenho, compromisso e de competências.	Caraterísticas do serviço hoteleiro	Sim	2.3.2.; 2.3.5.; 2.3.5.1.; 6.2.2.
	OE 1.3.	PI 3. As tendências da hotelaria e do turismo indicam novos serviços hoteleiros que, por sua vez, exigem novas competências aos gestores hoteleiros e colaboradores.	Tendências da hotelaria e do turismo	Sim	2.3.6.; 6.2.3..
OG 2	OE 2.1.	PI 4. Os empregos na Hotelaria são diversificados, maioritariamente sazonais, mal pagos e de baixa produtividade e, por outro, existe um nicho de empregos permanentes, altamente qualificados e bem pagos.	Caraterísticas do emprego na hotelaria	Sim	6.3.; 3.2.; 3.2.1.; 6.3.1.
	OE 2.2.	PI 5. Os GH trazem mais vantagens para os diplomados e colaboradores do que uma empresa hoteleira independente.	Vantagens para diplomados e colaboradores	Sim	3.3.; 3.3.1.; 3.3.2.; 6.3.2.
	OE 2.3.	PI 6. Os GH, em Portugal, têm diversas fontes de recrutamento, em especial nas IES com LGHP.	Recrutamento	Sim	3.3.4.; 3.3.4.1.; 6.3.3.; 6.3.3.1.
		PI 7. Os GH têm planos de carreira e incentivos salariais para reter e desenvolver o talento dos colaboradores.	Gestão de carreira	Sim	3.3.; 3.3.1.; 3.3.2.; 3.3.4.1.; 6.3.3.2.
	OE 2.4.	PI 8. Os GH e os cursos superiores públicos em gestão hoteleira devem fomentar a colaboração entre si.	Formas de colaboração	Sim	3.2.1.; 3.3.; 3.3.4.1.; 4.4.; 6.3.4.
	OE 2.5. OE 3.3.	PI 9. Existe um desfasamento entre as competências de Gestão Hoteleira que os GH valorizam e aquelas que as LGHP desenvolvem nos seus estudantes.	Competências de gestão hoteleira	Sim	3.2.1.; 3.4.2.; 3.4.2.1.; 4.4.; 6.3.5.; 6.3.5.1.; 6.4.3.
OG 3	OE 3.1.	PI 10. Com a implementação do Processo de Bolonha, os cursos superiores (LGHP) passam a ser avaliados e acreditados para poderem funcionar.	Processo de Bolonha	Sim	6.4.; 4.2.; 4.2.1.; 4.2.2.; 6.4.1.
	OE 3.2. OE 3.3.	PI 11. As abordagens formativas e curriculares das LGHP influenciam o perfil de saída através de conhecimentos e de competências obtidos pelos estudantes.	Abordagens formativas e curriculares	Não	
	OE 3.4.	PI 12. O estágios curricular é fundamental nos curricula das LGHP.	Estágios curricular	Sim	3.2.1.; 4.3.2.2.; 6.4.2.
	OE 3.5.	PI 13. As IES, através dos seus cursos (de Gestão Hoteleira), têm um papel fundamental na promoção da empregabilidade dos seus diplomados, através de uma relação mais próxima com os empregadores.	Empregabilidade dos diplomados	Sim	3.2.1.; 4.2.1.; 4.4.; 6.4.3.

Fonte: Elaboração própria

Neste âmbito, apurámos tratar-se da atividade mais importante do turismo, que estão completamente ligados e que não se pode falar de turismo sem se falar de hotelaria. A hotelaria no seu sentido mais prático e básico visa alojar pessoas em viagem, pelos mais diversos motivos e que pode ser um elemento diferenciador do destino turístico e contribuir para fidelizar os turistas ao destino.

Num conceito mais alargado, permite concluir ser um serviço articulado e coordenado entre pessoas para pessoas, que supõe um conjunto de expectativas, onde a componente intangível e dos afetos no acolhimento e na relação torna imprescindível o desenvolvimento contínuo das competências comportamentais e de atitude, ao nível do saber ser e saber estar. No entanto, a paixão dos colaboradores demonstrada no trabalho em equipa e os valores de transparência e de compromisso podem ser fatores de diferenciação, da qualidade de serviço e funcionar como uma ferramenta promocional da UH. Os gestores hoteleiros devem, por isso, assentar a sua gestão nas pessoas, revelar-se sensíveis ao detalhe e cultivar o gosto e a paixão pelo serviço hoteleiro. Deste modo, concluímos que as nossas conclusões vão ao encontro do objetivo 1.1. e respondem à proposição 1, porque a hotelaria é considerada pelos entrevistados dos GH como uma das atividades mais importantes do turismo, que proporciona serviços de alojamento, alimentação e outros serviços aos turistas que viajam, e que têm expectativas bem demarcadas, destacando-se a componente intangível e dos afetos no acolhimento e na relação; por essa razão, tornando-se imprescindível o desenvolvimento contínuo das competências comportamentais, ao nível do saber ser e saber estar.

De seguida identificámos as características do serviço hoteleiro (secção 6.2.2.), na ótica dos entrevistados nos GH, que foram agrupadas nas dimensões de serviço, colaboradores e hóspedes. Verificámos que, na dimensão do serviço, a hotelaria é uma indústria de serviços de pessoas para pessoas, que o serviço em si e a paixão dos colaboradores são elementos diferenciadores, numa relação intensa entre os hóspedes e os colaboradores, numa atividade potencialmente sazonal, que decorre 24 horas por dia durante 365 dias. Na dimensão dos colaboradores, estes deverão adaptar-se de forma permanente aos hóspedes, especialmente à sua cultura; falar a sua língua ou a outra forma de comunicação eficiente e eficaz; conhecer os seus hábitos e comportamentos. Devem focar-se nos pequenos detalhes do serviço hoteleiro para superar as expectativas dos hóspedes e serem conscientes do seu comportamento, bem como da equipa de gestão, pois tal é determinante no momento da execução do serviço. Outro aspeto relevante é a elevada rotação de colaboradores em UH de alguns GH, que pode tornar o serviço inconsistente. Na dimensão dos hóspedes, verificámos que estes detêm uma grande capacidade de influenciar outros, de forma positiva ou negativa, com a sua opinião, e que esta se difunde de forma rápida e com grande alcance através das redes sociais.

Estas conclusões vão ao encontro do objetivo 1.2. e permitem responder à proposição 2, porque o serviço hoteleiro tem um conjunto de características específicas que exige das empresas e dos colaboradores um elevado nível de desempenho, compromisso e de competências comportamentais e de atitude, que são determinantes na execução do serviço, na sua qualidade e superação das expectativas dos hóspedes que, de forma fácil e rápida, podem influenciar outros com a sua opinião. Esta situação alude à necessidade de prestar mais atenção à gestão da relação com o hóspede, devendo existir sempre um colaborador específico para esta função, que em alguns GH se designa de *customer care*.

No final da primeira parte identificámos algumas tendências da hotelaria e do turismo (secção 6.2.3.), segundo os entrevistados dos GH, ao nível das dimensões do turismo, da oferta hoteleira, dos cargos e das funções, da gestão da relação com o hóspede, dos colaboradores, da Gestão Hoteleira e da distribuição turística. Ao nível do turismo, constatámos a tendência para continuar a crescer nos mercados internacionais devido ao aumento dos voos das companhias de *low-cost* e ao recrudescer dos conflitos armados principalmente no Norte de África, Médio Oriente e do aumento do turismo sénior. A oferta hoteleira continuará a ser cada vez mais diferenciada, e a aumentar principalmente em termos de *hostels* e de hotéis de pequena dimensão (por volta de 50 quartos), mais temáticos, tais como os hotéis de charme e de boutique. Prevê-se, por isso, o aparecimento de novos cargos e funções, para além do *revenue management*, que já começam a existir em alguns GH; tais como: os *welcomers* que deixam de ser rececionistas, barmans e empregados de mesa; o rececionista que passa a gestor de clientes; por sua vez, funções relacionadas com a gestão do *online* e das redes sociais, colaboradores com funções de atendimento ao hóspede passam a ser selecionados em função do perfil e características de personalidade.

A gestão da relação com o hóspede terá cada vez mais atenção, principalmente na gestão dos seus comentários nas redes sociais e nas OTA's; porque, na verdade, o hóspede pretende ou anseia por um serviço eficiente e eficaz; e porque aumentou a necessidade de o surpreender e de o fidelizar, de procurar saber o que valorizou durante a estadia, porque, em boa verdade, deixou de haver a certeza do regresso.

No futuro, os colaboradores devem apostar no desenvolvimento das suas competências comportamentais para melhorarem a relação e a interação com pessoas. A gestão hoteleira tem vindo a mudar devido à inovação e à capacidade dos GH implementarem novas formas de gestão. As OTA's irão continuar a ser um elemento importante na distribuição turística, bem como as ferramentas de *ratings* de qualidade.

Estas conclusões vão ao encontro do objetivo 1.3. e permitem responder à proposição 3, porque estas novas tendências exigem novas competências aos gestores hoteleiros para estar mais focados na gestão

dos seus colaboradores, de forma a desenvolverem as suas competências comportamentais e de atitude, na gestão da relação com os hóspedes, com o online, as redes sociais e as OTA's.

Na segunda parte do capítulo, fomos verificar como funciona o emprego na hotelaria, em especial o relacionamento dos GH com as LGHP (secção 6.3.), na ótica dos entrevistados dos GH. Em primeiro lugar, começámos por analisar o emprego na Hotelaria (secção 6.3.1.), que se caracteriza por baixos salários e alguma rotatividade nas áreas mais operacionais, e menos ao nível dos cargos de gestão intermédia e de direção. A elevada sazonalidade em alguns destinos turísticos e as ocupações irregulares provocam dificuldades na contratação para determinados cargos e funções operacionais e, por isso, recorrem ao *outsourcing*. Nos destinos turísticos do Porto, Lisboa e na região do Algarve o mercado de emprego é competitivo e dinâmico, enquanto nas outras regiões do país existe alguma dificuldade em contratar pessoas para determinadas funções.

Se é certo que o mercado de emprego é global e os GH internacionais recrutam diplomados em Portugal, também é certo que se revela muito indisciplinado e corporativizado, especialmente no caso dos chefes de cozinha. Os GH reconhecem, por um lado, que já existem diplomados com boas competências técnicas, mas que ainda existe uma falta notável de competências comportamentais e de atitude; e, por outro, que os currículos das LGHP não estão ajustados à realidade e à sua mudança permanente.

Em geral, as pessoas são despedidas pelas incompetências comportamentais e de atitude e não tanto pelas competências técnicas. Apesar dos colaboradores serem a chave do sucesso, as empresas hoteleiras ainda não os valorizam como deveriam. Estas conclusões vão ao encontro do objetivo 2.1. e permitem responder à proposição 4, porque verificámos os empregos serem diversificados, sazonais, de baixos salários, em especial nas áreas operacionais, mas ao nível da gestão com melhores salários.

Em segundo lugar, analisámos as vantagens dos colaboradores e dos diplomados trabalharem nos GH (secção 6.3.2.) face à empresa hoteleira independente. Constatámos que existem várias vantagens, tais como a possibilidade de fazer carreira, o que pressupõe a mobilidade dos colaboradores; valorizar o seu currículo profissional; adquirir um conhecimento mais diversificado; ter maior estabilidade; a possibilidade de disfrutar de preços mais baixos face aos hóspedes nas UH do grupo; e de lhes permitir sentir orgulho em fazer parte de algo muito maior. Estas conclusões vão ao encontro do objetivo específico 2.2. e respondem à proposição 5, porque os GH geram mais vantagens aos colaboradores e diplomados do que as empresas hoteleiras independentes.

Em terceiro lugar adquirimos conhecimento sobre a forma como os GH fazem a gestão das pessoas (secção 6.3.3.), demonstrando a sua importância enquanto elemento essencial na execução do serviço hoteleiro. Constatámos que a maioria dos GH tem um departamento e um diretor de RH; porém, ao nível das práticas de gestão de colaboradores, os GH nacionais ainda ficam muito aquém dos grupos internacionais. No entanto, alguns GH portugueses já demonstram algumas práticas interessantes ao nível da formação, avaliação de desempenho e de incentivos com o objetivo de desenvolver, reconhecer e de motivar os seus colaboradores. Reconhecem também alguns desafios para os próximos cinco a dez anos, tais com o investimento no desenvolvimento das competências, a remuneração das multicompetências, a mobilidade e as sinergias, que terão impacto no negócio.

Ao nível das práticas de recrutamento (secção 6.3.3.1.) concluímos que só alguns GH portugueses, com diretor de RH, é que têm algumas boas práticas, enquanto os GH internacionais estão mais evoluídos a este nível. A imagem da marca hoteleira é considerada um dos fatores de atração dos candidatos e que ajuda na realização de parcerias com as IES. As formas de recrutamento dos GH diferem conforme o cargo e a região do país, devido à dificuldade em contratar para determinadas funções operacionais, em especial para a cozinha. Dão prioridade ao recrutamento interno e depois ao externo, em função do cargo e da experiência exigida. As fontes de recrutamento vão desde o recurso à publicidade em jornais, sites de empregos, sítio do grupo, referências de amigos, empresas de recrutamento, protocolos com IES e particularmente ao nível do estágio curricular que, em alguns grupos, é uma das principais fontes. Alguns GH no processo de recrutamento verificam e avaliam as competências comportamentais e de atitude dos seus candidatos, porque consideram tal ser muito importante para a qualidade do seu serviço hoteleiro. Estas conclusões vão ao encontro do objetivo específico 2.3. e respondem à proposição 6, porque verificámos que os GH, para além de utilizarem diversas fontes de recrutamento, também recrutam diretamente nas IES com LGHP.

Quanto à forma como os GH valorizam as pessoas através da gestão da sua carreira (secção 6.3.3.2.), concluímos que todos reconhecem a importância de terem bons profissionais para proporcionar um serviço de qualidade. De uma forma geral, dão a possibilidade de mobilidade aos seus colaboradores entre as várias UH do grupo, e identificam os colaboradores com grande potencial de crescimento e desenvolvimento. Por sua vez, os GH portugueses ainda estão aquém dos GH internacionais, que possuem programas específicos por marca, para o desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores. Reconhecem que ter uma LGH contribui para a progressão na carreira, mas referem que depende do desempenho, interesse, comportamento e atitude da pessoa. Estas conclusões vão ao encontro do objetivo específico 2.3. e a proposição 7, porque os GH reconhecem a importância de terem bons profissionais, dão

a possibilidade de fazer carreira nas várias UH do grupo, identificam os colaboradores com grande potencial de crescimento e desenvolvimento e dão-lhes incentivos para os reter e desenvolver.

Em quarto lugar, no que se relaciona com as formas de colaboração entre os GH e as LGHP (secção 6.3.4.), concluímos que as principais são os estágios, as visitas de estudo e a colaboração pontual em alguns trabalhos académicos de UC. Apesar de vários GH ainda não desenvolverem projetos de investigação com as IES, alguns entrevistados sugerem que deveria existir uma maior aproximação para promover um maior entrosamento entre os programas curriculares e as necessidades das empresas, fomentar o desenvolvimento do conhecimento nos GH e haver maior colaboração e a participação na investigação entre ambos. Salientam ainda que os estudantes deveriam desenvolver projetos em mestrado e deslocarem-se às IES para os apresentar. Estas conclusões vão ao encontro do objetivo específico 2.4. e respondem à proposição 8, porque demonstrámos que existe alguma colaboração, mas todos salientam a necessidade de a fomentar ainda mais, especialmente no desenvolvimento de projetos, de investigação e da aproximação dos planos curriculares à realidade e necessidades das empresas hoteleiras.

Em quinto lugar, quanto às competências valorizadas pelos GH (secção 6.3.5.) agrupámo-las em técnicas, genéricas e de comportamento e de atitude. As competências relacionadas com o comportamento e a atitude foram as mais referidas (50) pelos GH e destacam-se de forma decrescente a simpatia e a liderança; o sorriso e a postura afável; o comportamento e atitude; a paixão pela hotelaria, o espírito de trabalhar em equipa; o relacionamento interpessoal e a flexibilidade. Nas competências técnicas (19) salientam o saber receber o hóspede, de acordo com os *standards* de serviço hoteleiro definido; o cuidado com o detalhe e com a multiculturalidade dos colaboradores e dos hóspedes, e o domínio das novas tecnologias relacionadas com o *e-business*, *e-commerce* e *e-development*; a capacidade de analisar e interpretar um documento financeiro e contabilístico; definir a estratégia da UH; gerir os departamentos de alojamento e de alimentação e bebidas; desenhar e definir uma estratégia de marketing e comercial para a UH; conhecer os mercados e as tendências turísticas. Ao nível das genéricas (6), referem como as mais importantes: o domínio de línguas estrangeiras, em especial o inglês, francês, espanhol e o alemão; a forma de comunicação; a capacidade de resolver problemas; a disponibilidade; a boa apresentação; a polivalência e ter valores como a transparência e o compromisso. No entanto, salientam a necessidade das LGHP ajustarem os seus currículos à realidade e à mudança permanente.

Verificámos que, também o gestor hoteleiro (secção 6.3.5.1.) num GH deve dominar um conjunto vasto de áreas de conhecimento e de competências diversas; tem cada vez mais funções de gestão operacional, em que é responsável pela articulação e coordenação da execução do serviço hoteleiro, com grande sensibilidade para as pessoas e para o detalhe. Estas conclusões vão ao encontro do objetivo específico

2.5. e respondem à proposição 9, porque os GH consideram que é necessário que as LGHP ajustem o seu currículo à realidade e à sua mudança permanente.

Na terceira e última parte, analisámos a importância dos currículos nas LGHP na criação de um perfil de competências que promovam a empregabilidade dos estudantes (secção 6.4.), na ótica dos elementos entrevistados dos GH. Começámos por avaliar o conhecimento dos elementos entrevistados dos GH acerca da implementação do Processo de Bolonha e da avaliação e acreditação dos cursos superiores (secção 6.4.1.), neste caso particular das LGHP. Verificámos que, em geral, os entrevistados ouviram falar da implementação do PB, mas na realidade conhecem pouco acerca do assunto, bem como da avaliação e acreditação dos cursos.

Todos reconhecem que o PB trouxe algumas vantagens como a diversificação de perfis, a possibilidade dos estudantes poderem obter uma experiência de estudo fora do país no âmbito do Programa Erasmus e dos cursos terem uma componente mais prática e concisa. Salientaram, também, que têm a percepção de que o mestrado pós-Bolonha é quase idêntico à licenciatura pré-Bolonha, ou seja, os atuais três anos da licenciatura equivalem-se ao antigo bacharelato, e que com mais dois anos do atual mestrado ficam com uma licenciatura quase idêntica à pré-Bolonha. Referem ainda que os atuais diplomados obtêm o grau de mestre, ainda muito novos, com pouca maturidade pessoal e profissional, o que segundo dizem, coloca um grande desafio às IES no âmbito da sua formação. Neste sentido, concluímos que os GH ainda não compreenderam o valor acrescentado que Bolonha e a acreditação e avaliação dos cursos trouxeram e podem ainda mais trazer.

Estas conclusões vão ao encontro do objetivo específico 3.1. e respondem à proposição 10, porque permite avaliar a percepção dos GH acerca da implementação do PB, bem como da acreditação e avaliação dos cursos, que se verifica que o seu conhecimento é ainda deficiente, o que torna necessário potenciar um maior esclarecimento para os informar melhor acerca dos objetivos e das novas regras ao nível da acreditação e da avaliação dos cursos. Esta situação irá reforçar as relações entre os GH (empresas hoteleiras) e os cursos (as IES).

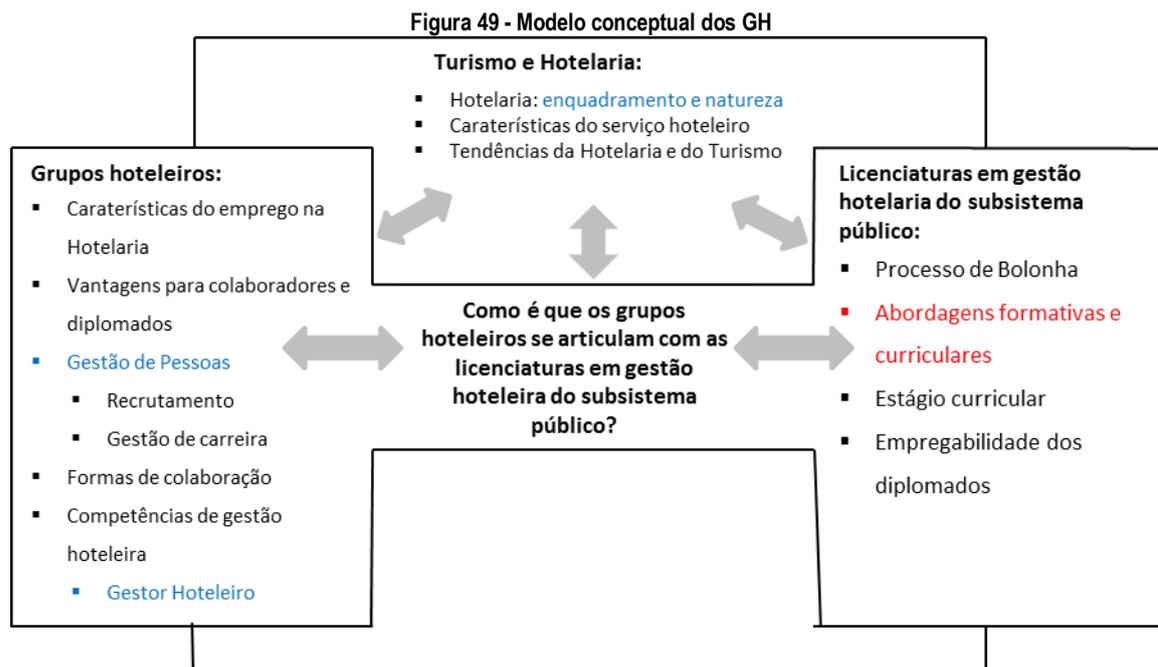
De seguida verificámos a importância do estágio curricular nas LGHP (secção 6.4.2.), na ótica dos elementos entrevistados dos GH. Todos reconhecem que o estágio curricular numa LGH é essencial, porque dá aos Estudantes a oportunidade de conhecerem a realidade do mundo de trabalho na hotelaria, de aprenderem coisas que seriam difíceis aprender nas aulas; e perceberem se realmente é o que pretendem fazer em termos profissionais. Aconselham a fazer um estágio fora do país, porque lhes permite abrir novos horizontes; aperfeiçoar e aprender línguas estrangeiras; conhecer outras culturas,

realidades e enriquecer o seu *curriculum vitae*. Notámos que os GH internacionais têm melhores práticas de acolhimento, integração e acompanhamento dos estagiários que os GH portugueses. No entanto, convém salientar que alguns GH portugueses, apesar de poucos, já têm boas práticas neste particular.

O estagiário deve ter um plano de estágio bem definido, ser acompanhado durante o estágio por um elemento do GH e, também, por um professor do curso. O estágio deve ter uma duração de pelo menos três meses, sendo que o ideal seria de cinco meses, para que possam aprender a desempenhar as suas funções com autonomia. No entanto, divergem quanto ao semestre em que deve ocorrer. Uns consideram que deve realizar-se durante os três anos do curso, outros no segundo e terceiro e outros no terceiro. Estas conclusões vão ao encontro do objetivo específico 3.4. e respondem à proposição 12, porque segundo os elementos entrevistados nos GH consideram que é essencial e importante o estágio curricular numa LGHP, para que os estudantes possam conhecer a realidade do mundo do trabalho na hotelaria, ter novas experiências e aprendizagens que seriam difíceis na sala de aula e que poderá ocorrer nos três anos do curso, ou no segundo e terceiro ano ou ainda, no terceiro ano.

No final da terceira parte descreveu-se a forma como as LGHP podem potenciar a empregabilidade dos seus diplomados (secção 6.4.3.), na ótica dos elementos entrevistados dos GH. Todos reconhecem que uma LGH é um fator que pode potenciar a empregabilidade dos seus diplomados. No entanto, realçam a importância da qualidade da formação, das relações que os cursos (IES) estabelecem com os GH (empresas hoteleiras) e, principalmente, devido ao desempenho, comportamento e atitude dos diplomados que terão ao longo do seu percurso profissional. Estas conclusões vão ao encontro do objetivo específico 3.5. e respondem à proposição 13, porque os elementos entrevistados nos GH reconhecem que possuir uma LGH pode potenciar a empregabilidade dos diplomados, mas que tal depende da qualidade da formação, do desempenho, do comportamento e da atitude e das relações que as IES (cursos) estabelecem com os GH.

Chegando a esta fase e partindo do modelo conceptual, que resultou da revisão da literatura, permite-nos apresentar o modelo empírico relativo ao estudo de caso dos GH, conforme se pode ver na Figura 49.



Fonte: Elaboração própria

**Legenda:** As variáveis assinaladas a preto foram verificadas. As variáveis assinaladas a vermelho não foram verificadas. As variáveis a azul representam novas variáveis que não estavam no modelo inicial.

Este capítulo permite-nos, na ótica dos GH, enquadrar a hotelaria como uma atividade fundamental do turismo, conhecer o funcionamento do mercado/sistema de emprego na hotelaria, em especial o relacionamento dos GH com as LGHP e, por fim, analisar a importância dos currículos das LGHP, na criação de um perfil de competências que promovam a empregabilidade dos diplomados. Deste modo, ficamos a conhecer a forma como os GH se articulam com as LGHP, na ótica dos GH. No próximo capítulo apresentamos o estudo de caso II acerca das LGHP.

## Capítulo VII – Estudo de caso II: LGHP

### 7.1. Introdução

Neste capítulo analisamos como os GH se articulam com as LGHP, na ótica dos seus CC de curso. Encontra-se dividido em três partes, de acordo com os objetivos gerais. A primeira parte corresponde ao objetivo geral 1, que pretende enquadrar a hotelaria como uma atividade fundamental do turismo (secção 7.2.). Deste modo, começamos por descrever o enquadramento e a natureza da hotelaria (secção 7.2.1.) para evidenciar o seu posicionamento no âmbito do setor do turismo, para ir ao encontro do objetivo específico 1.1. e da proposição 1. Como a hotelaria é uma atividade fornecedora de alojamento, alimentação e outros serviços aos turistas (hóspedes), quando estão em viagem, de seguida procuramos especificar as características do serviço hoteleiro (secção 7.2.2.), que é executado por pessoas para pessoas que têm expectativas elevadas, para ir ao encontro do objetivo específico 1.2. e da proposição 2. Para terminar esta parte, identificamos as principais tendências da hotelaria e do turismo (secção 7.2.3.), que podem influenciar novos serviços e competências dos colaboradores no âmbito da gestão hoteleira, para ir ao encontro do objetivo específico 1.3. e da proposição 3.

A segunda parte estudamos a forma como funciona o emprego na hotelaria, especialmente o relacionamento entre os GH e as LGHP (secção 7.3.), para ir ao encontro do objetivo geral 2. Neste sentido, começámos por caracterizar o emprego na hotelaria (secção 7.3.1.), destacando as suas características e a forma como é observado pelos CC de cursos, o que vai ao encontro do objetivo específico 2.1. e da proposição 4. De seguida, apresentámos as vantagens para os colaboradores e diplomados trabalharem num GH (secção 7.3.2.), o que lhes poderá dar melhores condições de trabalho e de progressão na carreira face a uma empresa hoteleira independente, para ir ao encontro do objetivo específico 2.2. e da proposição 5. No final desta parte, vamos descrever a forma como os GH gerem as pessoas, em especial o recrutamento (secção 7.3.3.1.) e a forma como gerem as carreiras dos seus colaboradores (secção 7.3.3.2.), para ir ao encontro do objetivo específico 2.3 e das proposições 6 e 7.

A terceira parte analisa a importância dos currículos nas LGHP na criação de um perfil de competências promotoras da empregabilidade dos diplomados (secção 7.4.) para responder ao objetivo geral 3. Em primeiro lugar, descrevemos a forma como os CC das LGHP avaliam a implementação do PB e a avaliação e acreditação dessas licenciaturas (secção 7.4.1.), tendo em conta a sua participação no processo, para ir ao encontro do objetivo específico 3.1. e da proposição 10. Em segundo, caracterizamos as abordagens formativas e curriculares das LGHP (secção 7.4.2.), tendo em conta o enquadramento organizacional do curso na IES (secção 7.4.2.1.), o desenvolvimentos curricular (secção 7.4.2.2.), a orientação curricular (secção 7.4.2.3.), as áreas de estudo e as AEF (secção 7.4.2.4.), as UC por AEF (secção 7.4.2.5.), as

metodologias pedagógicas e as atividades (secção 7.4.2.6.), as atividades extracurriculares (secção 7.4.2.7.), as saídas profissionais (secção 7.4.2.8.), os reconhecimentos e certificações dos cursos (secção 7.4.2.9.) e a mobilidade Erasmus (secção 7.4.2.10.), para ir ao encontro do objetivo específico 3.2. e da proposição 11. Em terceiro lugar, descrevemos as competências de gestão hoteleira (secção 7.4.3.) segundo a opinião dos CC das LGHP, as consideradas mais adequadas ao gestor hoteleiro (secção 7.4.3.1.) e as desenvolvidas pelas LGHP (secção 7.4.3.2.), de acordo com a informação disponível no *website* e nos folhetos promocionais do curso, para ir ao encontro do objetivo específico 3.3. e da proposição 11. Em quarto lugar, demonstramos a importância do estágios curricular nas LGHP (secção 7.4.4.) na ótica dos CC das LGHP, para ir ao encontro do objetivo específico 3.4. e da proposição 12. Por fim, em quinto, descrevemos a forma como as LGHP podem potenciar a empregabilidade dos seus diplomados (secção 7.4.5.), tendo em conta que este é um dos principais objetivos de qualquer curso, para ir ao encontro do objetivo específico 3.5. e da proposição 13.

## **7.2. Hotelaria: atividade económica fundamental do turismo**

Nesta secção descrevemos o enquadramento e a natureza da hotelaria (secção 7.2.1.), especificamos as características do serviço hoteleiro (secção 7.2.2.) e identificamos as tendências emergentes da hotelaria e do turismo (secção 7.2.3.), na opinião dos CC das LGHP.

### **7.2.1. Enquadramento e natureza da hotelaria**

A hotelaria é uma atividade que proporciona alojamento e alimentação a turistas num destino turístico. Nesta secção pretendemos ir ao encontro do objetivo específico 1.1. e da proposição 1, a fim de conhecer o enquadramento e natureza da hotelaria, na opinião dos CC das LGHP.

A hotelaria é entendida como uma subárea essencial do turismo e uma das atividades fundamentais, que fornece alojamento e alimentação e bebidas aos turistas durante a sua viagem turística, enquanto estão fora da sua residência habitual. É, enfim, vista como a casa do turista fora de casa. É considerada um dos componentes importantes e a base de suporte da indústria do turismo; daí que quando os visitantes se alojam passam a ser denominados de turistas, o que significa que não há turismo sem hotelaria.

Enquadro a hotelaria no turismo, como uma subárea desta atividade. O alojamento e a restauração são, no meu ponto de vista, as áreas mais importantes no turismo,... (II.D)

A hotelaria é uma das atividades fundamentais do turismo, porque fornece alojamento e também alimentação e bebidas aos turistas. Não há turismo sem hotelaria! Ou seja, para se ser turista é preciso dormir no mínimo uma noite numa UH. (II. A)

A hotelaria é essencial para haver turismo, porque é na hotelaria que a maior parte dos visitantes se aloja e passam a ser denominados de turistas. (II.E)

(...) o turismo é isso mesmo (...) é *'home away from home'*, é a nossa casa fora de casa, é o hotel, o local de alojamento (...) pode ser qualquer meio de alojamento mas genericamente designamos como hotelaria. (...) na verdade é um dos elementos essenciais para que se possa desenvolver o turismo de uma forma, pelo menos, estruturada, comercial e economicamente significativa. (II.B.i)

(...) é a base de suporte da indústria do turismo. (II.F)

(...) é um dos componentes importantes do turismo. (II.C.)

Alguns CC das LGHP reconhecem a natureza da hotelaria como um conceito mais alargado, porque no fundo é um serviço de pessoas para pessoas com muita intensidade emocional, que mexe com os sentimentos das pessoas, ou seja, dos colaboradores e dos hóspedes. O serviço baseia-se em elementos materiais; mas a qualidade da prestação do serviço depende da existência de pessoas qualificadas e preparadas para ir ao encontro das expectativas e da satisfação das necessidades do hóspede que acaba por influenciar a sua satisfação final.

É um serviço de pessoas para pessoas, onde existe muita intensidade emocional, (...) e se não houver pessoas qualificadas e preparadas, a qualidade da prestação do serviço será má e isso, claramente tem consequências graves para o futuro. II.A

(...) é um setor que mexe com os sentimentos das pessoas, com as expectativas, com a satisfação, com as necessidades de cada um, (...) tudo isto vai influenciar a satisfação final do cliente (...). II.F

(...) o serviço baseia-se em elementos materiais, mas o resultado final é a satisfação ou a experiência (...) a sensação final que foi bem ou mal servido é fundamentalmente dada pela qualidade que nós conseguimos aprovisionar em termos da prestação de serviços pessoais. (II.B)

A hotelaria, sendo uma das principais atividades do turismo, é um peça chave no âmbito do acolhimento ao turista, do seu bem-estar e conforto, da sua experiência e dos serviços hoteleiros que proporciona ao hóspede durante a sua estada na UH e no destino turístico.

(...) é uma peça chave, do acolhimento ao turista e da sua experiência e de tudo aquilo que conseguimos oferecer em conjunto com o próprio serviço. (II.D)

É determinante que, durante a prestação do serviço, para além de todo o contexto desde as infraestruturas hoteleiras, decoração e paisagem, exista uma articulação por parte dos colaboradores e coordenação da equipa de gestão, juntamente com um grande cuidado, esmero e controlo emocional. No entanto, o estado emocional do hóspede e a sua experiência da viagem, entre outros fatores, pode influenciar a perceção da qualidade do serviço hoteleiro. De seguida analisamos as características do serviço hoteleiro.

(...) as instalações, o arranjo paisagístico, o design, se quisermos é importante; a qualidade dos materiais (...), os equipamentos mas, mais importante que tudo é a qualidade que se consegue através da prestação de serviços de pessoas. Por isso, os funcionários, os gestores e todos aqueles que se empenham em proporcionar esse serviço (...). (II.B)

(...) é determinante pelo facto de durante o processo de usufruto dos serviços, (...) tem de haver um grande cuidado, um grande esmero em todo esse processo (...). (II.E)

## 7.2.2. Caraterísticas do serviço hoteleiro

A hotelaria é um serviço articulado entre os colaboradores e coordenado pela equipa de gestão com vista a satisfazer o melhor possível os hóspedes, pelo que esta articulação conduz a um conjunto de caraterísticas específicas deste serviço. Nesta secção respondemos ao objetivo específico 1.2. e à proposição 2 para especificar e conhecer as caraterísticas do serviço hoteleiro, na ótica dos CC das LGHP. Constata-se que, ao nível destas caraterísticas, os CC identificam as relacionadas com a qualidade de execução do serviço, do comportamento dos colaboradores e dos hóspedes, conforme se pode ver na Tabela 47, que é uma síntese das opiniões dos CC entrevistados.

Tabela 47 - Caraterísticas do serviço hoteleiro, segundo os CC das LGHP

Dimensão	Caraterísticas
Serviço	A hotelaria é um serviço de pessoas para pessoas. Envolve muita intensidade emocional. O serviço é produzido no local de consumo. Não pode ser armazenado. É um serviço imaterial mas que assenta em bases materiais. A hotelaria é uma atividade dinâmica onde trabalham 24h por dia e 365 dias por ano. Variabilidade da execução do serviço devido ao fator humano, em especial ao estado emocional dos intervenientes.
Colaboradores	Os colaboradores que executam o serviço em contato direto com os clientes representam a UH, o serviço e a experiência. A qualidade do serviço depende da articulação e coordenação entre os colaboradores e a equipa de gestão. O 'momento da verdade' no primeiro do contato é importante. A qualidade de todos os elementos que participam no serviço durante o ciclo do cliente. Os GH fazem uma gestão de RH diferenciada em função da área geográfica da UH, devido à sazonalidade da procura.
Hóspede	Conforto e bem-estar dos hóspedes.

Fonte: Elaboração própria

Conforme se pode observar na Tabela 47, identificámos dimensões ao nível do serviço, dos colaboradores e dos hóspedes. Ao nível do serviço verificámos que a hotelaria é um serviço de pessoas para pessoas, que envolve muita intensidade emocional, é produzido no local do consumo e não pode ser armazenado! Isto significa, por exemplo, que os quartos que não foram vendidos hoje não se podem guardar ou armazenar para vender amanhã. Como atividade dinâmica, a hotelaria é um serviço que obriga a uma disponibilidade durante 24 horas por dia e 365 dias por ano. No fundo é um serviço imaterial, intangível e perecível que assenta em bases materiais.

Há alguma variabilidade ao nível da execução do serviço hoteleiro devido ao fator humano, em especial ao estado emocional dos vários intervenientes, quer dos hóspedes quer dos colaboradores, no momento da

sua prestação. Este é um fator relevante para a qualidade do serviço e a satisfação dos hóspedes. Por diversas razões, os colaboradores poderão não possuir a capacidade de controlo emocional para executar um acolhimento e um atendimento com um sorriso, atento ao detalhe e com rapidez; enquanto que, por sua vez, o hóspede pode vir perturbado por qualquer coisa que não correu bem durante a viagem, ou por algum problema no trabalho ou até pessoal, ou teve dificuldades em encontrar a UH, entre outros fatores.

Só dar um exemplo. Eu vou para determinada UH, gostei, fui muito bem recebida por uma determinada colaboradora. No mês seguinte vou na viagem, tenho um furo e uma carga de trabalhos, ou o carro avaria e depois quando lá chego já estou muito irritada. No entanto, a prestação do serviço foi feita da mesma forma. Até foi a mesma pessoa que atendeu e não correspondeu às minhas expectativas. Isto é só apenas um pequeno exemplo (...). (II.F)

Ao nível dos colaboradores, o serviço hoteleiro é executado no momento do contato direto com o hóspede. O conjunto de colaboradores que intervém representa a UH, o serviço e a experiência. Por sua vez, a qualidade do serviço depende do empenho, da articulação e da coordenação entre os vários colaboradores executantes do serviço e com a equipa gestão. É importante reter que o primeiro contato do colaborador com o hóspede, o chamado 'momento da verdade', é fundamental para criar empatia e confiança na relação com ele e cumprir e/ou exceder as suas expectativas. Daí que a qualidade de execução, o comportamento e a atitude de todos os elementos participantes no serviço durante o ciclo do hóspede, ou seja desde a reserva até ao check-out e pós-serviço, seja determinante.

Ao nível do hóspede, possuidor de determinadas expectativas quando escolhe e faz a reserva na UH, destaca-se a importância do conforto e do bem-estar que lhe pode ser proporcionado. Ele escolhe a UH, não só pelo preço e a localização, mas também, por um conjunto de expectativas esperadas, que fora geradas. Daí que a UH, ao nível do conforto, deve corresponder ao comunicado no site e em folhetos promocionais para ir ao encontro dessas expectativas, para não as defraudar. Na próxima secção identificamos as tendências da hotelaria e do turismo.

### **7.2.3. Tendências emergentes da hotelaria e do turismo**

Sendo a hotelaria um serviço de pessoas para pessoas é necessário estar atento às tendências registadas na hotelaria e no turismo, a fim de satisfazer as novas necessidades dos turistas. Nesta secção iremos ao encontro do objetivo específico 1.3. e da proposição 3, para identificar as tendências da hotelaria e do turismo, na ótica dos CC das LGHP. Estes responsáveis de curso referem as novas tendências no âmbito do turismo, designadamente: a oferta de serviços hoteleiros, na distribuição turística, na gestão da relação com o hóspede, a nível dos colaboradores e da gestão, conforme se vê na Tabela 48.

**Tabela 48 - Tendências da hotelaria e do turismo, segundo CC das LGHP**

Dimensão	Tendências
Turismo	Os turistas da geração <i>'baby boomer'</i> . O aumento das viagens aéreas de curta distância. Conhecer países e locais muito interessantes. Valor a determinados destinos turísticos que estão relacionados com a História, com a cultura. A saúde e o bem-estar.
Oferta hoteleira	Ofertas que são basicamente plataformas eletrónicas. A melhoria da qualidade, mais conforto, os SPA's, os eventos e o <i>corporate</i> . A conceção do espaço e a sua decoração. O ponto de vista ambiental e a responsabilidade social dos hotéis. A área do F&B, da cozinha, um aproveitar dos recursos agrícolas locais.
Distribuição turística	Os canais de distribuição começam a ser integrados em channel managers.
Gestão da relação com o hóspede	O <i>Business intelligence</i> , aplicado também ao CRM, para diferenciar o atendimento ao cliente e a estratégia de marketing de cliente para cliente. Conhecer os gostos dos hóspedes.
Colaboradores	Outsourcing
Gestão hoteleira	A gestão do conhecimento para apoiar o decisor.

Fonte: Elaboração própria

Ao nível do turismo prevê-se um aumento de turistas da geração *baby boomer*, que são pessoas que trabalharam toda a vida, viajaram pouco e agora têm tempo e dinheiro. Este fator poderá, também, contribuir para o aumento do turismo de saúde e bem-estar, principalmente relacionados com o termalismo e os SPA's, que, juntamente, com uma vida profissional desgastante, exigente e stressada, leva as pessoas à procura de experiências que as ajude a recuperar as energias e a manter um certo equilíbrio em termos de saúde. As viagens de curta duração terão tendência para aumentar devido aos baixos preços praticados pelas companhias aéreas low-cost, o que permite aos turistas conhecer novos países e locais interessantes, com história e cultura.

Ao nível da oferta hoteleira destaca-se o aparecimento das plataformas eletrónicas, também com ofertas de alojamento. Estas permitem às pessoas deslocar-se de uns locais para outros e usar alojamentos considerados até agora particulares, que para efeitos de estada passam a entrar no mercado. Espera-se também a melhoria da qualidade e conforto das UH, dos SPA's, do aumento do número e tipo de eventos e da contínua aposta no *corporate* (reuniões de empresas). Outro aspeto a considerar está relacionado com a conceção e a decoração dos espaços ao nível da arquitetura e do design de interiores, que proporciona mais conforto, mas também pretende ser um fator diferenciador face aos concorrentes. Outro facto será o aumento da responsabilidade ambiental e social, bem como a promoção da oferta gastronómica local e regional, através do aproveitamento e valorização dos recursos agrícolas locais.

Ao nível da distribuição turística, devido ao desenvolvimento tecnológico, especialmente das OTA's, os canais de distribuição passarão a ser integrados e geridos através dos *channel managers*. Na gestão da relação do hóspede será, por isso, importante o *business intelligence* aplicado ao CRM, o que permitirá diferenciar o atendimento por tipo de hóspede e a estratégia de marketing, tendo em conta a continuação de diversificação dos seus gostos e preferências.

Quanto aos colaboradores, reconhecem que o outsourcing continuará a aumentar no âmbito de alguns cargos e funções para permitir aligeirar os custos com a estrutura de recrutamento e seleção, especialmente nos destinos com elevada sazonalidade. Ao nível da gestão hoteleira serão importantes as ferramentas relacionadas com a gestão do conhecimento para apoiar o gestor hoteleiro nas decisões, na definição da estratégia e na tomada de decisões. Na secção seguinte analisamos o funcionamento do sistema de emprego na hotelaria, em especial, o relacionamento entre os GH e as LGHP.

### **7.3. A relação dos Grupos hoteleiros com as LGHP**

Nesta secção analisamos o funcionamento do sistema de emprego na hotelaria, especialmente o relacionamento entre os GH e as IES, na ótica dos CC das LGHP, com vista a corresponder ao objetivo geral 2, aos objetivos específicos 2.1., 2.2., 2.3. e às proposições 4, 5, 6 e 7. Deste modo, caracterizamos o emprego na hotelaria (secção 6.3.1), identificamos as vantagens dos diplomados e dos colaboradores trabalharem em GH (secção 6.3.2.), a forma da gerir as pessoas na hotelaria (secção 6.3.3.), em especial ao nível do recrutamento (secção 6.3.3.1.) e da gestão de carreira dos colaboradores nos GH (secção 6.3.3.2.).

#### **7.3.1. Características do emprego na hotelaria**

Tendo em conta as especificidades da hotelaria, torna-se necessário conhecer as suas características do emprego, segundo os CC de LGHP. Nesta secção responde-se ao objetivo específico 2.1. e à proposição 4, para caracterizar o emprego na hotelaria. Verifica-se que os CC são relativamente críticos acerca do funcionamento do mercado/sistema de emprego na hotelaria. Consideram que, atualmente, apesar de não haver empregos seguros, o mercado de emprego está muito competitivo. A crise económica e financeira em Portugal fez com que muitos diplomados fossem trabalhar para outros países, para GH internacionais com melhores condições de salário, trabalho e perspetivas de fazer carreira, fator que não encontram nas empresas hoteleiras portuguesas. O espaço de emprego é o mundo. Os diplomados portugueses, para além do mercado doméstico, consideram agora outros mercados, onde existe mais oferta de emprego com melhores condições laborais.

Hoje em dia não há empregos seguros (...). (...) cada vez mais, o mercado de trabalho está muito competitivo (...). (...) a hotelaria tem tido bastante saída.(II.F)

(...) cada vez mais o espaço de emprego é o mundo. Com a crise muitos diplomados foram trabalhar para o estrangeiro onde têm melhores condições salariais, de trabalho e com perspectivas de fazer carreira. Nos temos vários diplomados que foram trabalhar para o estrangeiro. (II.A)

A hotelaria, segundo os entrevistados, é uma atividade dinâmica necessitada de profissionais qualificados com melhores e mais competências, mas ainda não são devidamente reconhecidos no mercado laboral. O exemplo de alguns diretores de hotéis que, na sua maioria, não possui formação superior em Gestão Hoteleira e, portanto, não valorizam esta formação. Todos os entrevistados referem: os salários baixos; o emprego sazonal, com exceção de Lisboa e do Porto; por esse motivo, a maioria dos contratos é a prazo, o que aumenta a precariedade, rotatividade e trabalho durante muitas horas seguidas, não só devido à crise económica e financeira, mas também porque as empresas hoteleiras se aproveitam da situação. Ironicamente, alguns entrevistados afirmam que muitas UH parecem demonstrar querer mão-de-obra grátis, porque pagam muito mal e exigem muitas competências e disponibilidade.

A atividade na hotelaria é dinâmica (...) e quem trabalha, trabalha de manhã à noite e trabalha muito. (II.B)

(...) há muitos alunos que têm empregabilidade mas de forma precária, com salários reduzidos, com contratos a prazo. (...) embora estejamos bem em termos desta empregabilidade, na minha opinião, o setor está a pagar mal e a exigir muito, em termos de competências e disponibilidade (...). (II.D)

É uma área onde há uma rotatividade considerável e os salários são baixos, não só devido á crise que atravessamos, mas também porque as empresas se aproveitam da situação! (...) o emprego é sazonal, com exceção de Lisboa e o Porto. (II.A)

(...) falta de reconhecimento por parte dos diretores de hotel ou por parte dos proprietários, porque muitos deles não tem formação específica nem superior ao nível da hotelaria e, portanto, não valorizam (...). (II.E)

Outra característica salientada por quase todos os entrevistados é a tendência para aligeirar a estrutura de recrutamento e de seleção recorrendo ao outsourcing, de forma exagerada, principalmente nos cargos e funções mais operacionais. No entanto, referem a ausência de treino e de formação dos extras, que pode descaracterizar o serviço hoteleiro e levá-los a competirem pelo preço mais baixo em vez de competirem pela qualidade de serviço e satisfação do hóspede. Destacam, ainda, que os GH tendem a fazer uma gestão diferenciada da gestão dos RH em termos geográficos devido à sazonalidade do destino turístico.

(...) a generalização da precariedade, o recurso, na minha perspetiva exagerado (...), ao outsourcing, não devidamente organizado, (...) uma total ausência de treino, normas e procedimentos internos, (...) os hotéis de uma maneira geral a descaracterizarem-se e passam a competir pelo preço mais baixo em vez de competirem pela qualidade do serviço ou pela satisfação dos clientes. (...) a tendência dominante de hoje em dia, é aligeirar a estrutura de recrutamento e seleção e todos os custos relacionados com o recrutamento, dando, em outsourcing, essas responsabilidades (...). (...) um GH situada nestas geografias faz uma gestão diferenciada das suas unidades e da gestão dos RH (...). Tudo tem a ver com a procura. (II.B)

A hotelaria é uma atividade necessitada de pessoas qualificadas e com competências diversas. No entanto, todos os entrevistados reconhecem remunerações mais baixas, aumentando-se a precariedade, em consequência da desvalorização de condições de trabalho. Salientam também que, em algumas situações,

os diplomados não são devidamente reconhecidos pelos conhecimentos e competências adquiridas, pelo que, perante esta realidade, se equaciona a pertinência do investimento numa LGH.

(...) este setor de atividade requer pessoas mais qualificadas e cada vez pagamos pior, é assim que vejo (...) precisamos mais de pessoas com melhores e mais competências e cada vez se paga menos e mais precariamente. (II. D)

Em termos de mercado, ao nível da hotelaria, continua a haver uma grande necessidade de profissionais especializados que quando chegam ao mercado de trabalho, não são devidamente reconhecidos, é uma situação que perdura há muito tempo e que continua. (II.E)

Quase todos os entrevistados referem que a maioria dos estudantes, devido à qualidade de formação e do desempenho que demonstraram durante o estágio, conseguem ficar a trabalhar no hotel onde estagiaram. No entanto, notam que nos primeiros cinco a sete anos os diplomados saltam, com muita frequência de hotel para hotel, procurando melhores condições e possibilidades de progressão na carreira.

(...) muitos dos nossos alunos que fazem estágio em determinada hoteleira têm emprego nessa unidade, o primeiro emprego, fora estágio, é nessa UH. (II.D)

O que eu sinto é que naqueles primeiros cinco, seis, sete anos, os nossos alunos chegam ao mercado de trabalho e saltam com grande frequência, de hotel para hotel. É uma realidade que se verifica, particularmente, nas nossas duas grandes cidades (Lisboa e Porto), eventualmente, também no algarve e na Madeira. (II.E)

De seguida analisamos as vantagens dos diplomados e dos colaboradores em trabalharem num GH.

### **7.3.2. Vantagens em trabalhar num Grupo Hoteleiro**

Trabalhar num GH, tendo em conta a sua dimensão e organização, poderá trazer mais vantagens aos colaboradores e diplomados face a a uma empresa hoteleira independente. Neste sentido, a presente secção enquadra-se no âmbito do objetivo específico 2.2. e da proposição 5, com o intuito de identificar as vantagens para os colaboradores e os diplomados em trabalharem num GH em relação a uma empresa hoteleira independente, de acordo com os CC de LGHP.

Todos o entrevistados consideram, em geral, existirem mais vantagens para um diplomado em Gestão Hoteleira e para os colaboradores, em trabalharem num GH, pois acreditam que se aprende muito mais e existe maior possibilidade de demonstrar os seus conhecimentos e de os atualizar. As empresas hoteleiras independentes podem ser uma boa 'escola' mas dependem sempre do *know how* do diretor, da sua dimensão e organização, porque geralmente fazem uma gestão mais simples e familiar. Nos GH verificamos que as tarefas estão bem definidas e delimitadas, pelo que cada colaborador conhece o seu âmbito funcional. As regras de trabalho são mais rígidas e quanto maior for a dimensão do GH mais interessante será para o estudante e o diplomado.

(...) nos maiores grupos tem uma possibilidade muito maior de demonstrar esse conhecimento e de o complementar lá. Nas pequenas empresas fazem uma gestão familiar, mais simples. (II.C)

Penso que num grupo aprendem sempre muito mais. A questão da empresa independente, muitas vezes, pode ser uma boa escola ou uma boa UH, mas está sempre muito dependente do diretor ou do know-how que há naquela casa. Há (...) pequenos hotéis de cidade onde aquilo funciona muito à base da carolice do diretor (...). Portanto, para um estudante, um grupo é sempre uma melhor escola e quanto mais rígidas as regras e maior a dimensão do grupo, provavelmente pode ser mais interessante para o estudante. (II.D)

(...) nos GH, as tarefas estão muito delimitadas, (...) muito bem definidas, cada um sabe muito bem o que fazer (...). (II.E)

Quase todos os entrevistados salientam que, nos GH, os diplomados e os outros colaboradores têm maior possibilidade de fazer carreira, de percorrer várias UH do grupo; e, em especial, nos grupos de grande dimensão, pois têm mais formação e aprendem mais devido aos standards de serviço. Outras das vantagens referidas por alguns dos entrevistados é a possibilidade de se poder fazer currículo e de se lidar com determinadas situações e experiências, de difícil ocorrência numa UH independente. Mas alertam para o fato de também poder representar uma desvantagem, pela razão dos serviços hoteleiros não serem tão personalizados, pois obedecem à rigidez dos standards dos serviços, bem como o trabalho poder ser muito árduo. Um dos entrevistados refere a desvantagem de se trabalhar num GH num destino turístico com elevada sazonalidade, pois na época alta há muito trabalho, de fato; mas na época baixa a maioria dos colaboradores é dispensada, porque os GH obedecem a políticas de RH em função da procura.

Os colaboradores têm a possibilidade de fazer carreira nos vários hotéis do grupo, têm mais formação, possibilidade de mudar de UH, aprender mais devido aos standards. Aos diplomados permite-lhes conhecer a forma de organização e de funcionamento de um GH, tem mais oportunidades de trabalho e de poder fazer carreira nas várias UH. (II.A)

Em termos de currículo é uma das vantagens. Outra vantagem é o facto de lidar com determinadas situações, ou viver determinadas situações que se calhar numa UH que não pertença a nenhum GH nunca vai vivenciar essa mesma experiência. Em termos de desvantagens pode estar relacionado com o facto de não ser tão personalizado. Os GH trabalham de forma muito árdua. (II.F)

(...) os efeitos na progressão de carreira aqui dos alunos que quando terminam o curso em junho/julho que coincide com a época alta em que há muitas oportunidades (...) há aqui um efeito de ilusão (...). Estamos a falar no final do verão aí por outubro... a política de RH, de um dia para a outro, altera radicalmente. De um dia para o outro dispensam as equipas flexíveis e atravessam o inverno com uma equipa base. (II.B)

De seguida vamos conhecer a gestão das pessoas nos GH.

### **7.3.3. A gestão de recursos humanos nos Grupos Hoteleiros**

Esta secção é constituída por duas subsecções, nas quais analisamos a forma como os GH procedem à gestão das pessoas, em especial no âmbito do recrutamento (secção 6.3.3.1.) e na gestão de carreira dos colaboradores (secção 6.3.3.2.), na ótica dos CC das LGHP.

### 7.3.3.1. O recrutamento nos Grupos Hoteleiros

No âmbito da gestão das pessoas nos GH, o recrutamento é um requisito importante para se atrair os potenciais melhores colaboradores. Nesta secção iremos ao encontro do objetivo 2.3. e da proposição 6, para averiguar as fontes de recrutamento dos GH, na ótica dos CC de LGHP. Alguns afirmam não conhecer todas as formas de recrutamento dos GH, mas todos referem que, nos últimos anos, se registou uma evolução positiva, pois tornaram-se mais exigentes. Os grandes GH já têm diretor de RH, pelo que o processo de recrutamento é mais organizado, recorrendo à análise do *curriculum vitae*, entrevista e, em alguns casos, testes psicotécnicos, em especial para determinados cargos de gestão.

Pelo que sei, os grandes GH já têm diretor de RH e o processo de recrutamento é mais organizado, com envio de CV, entrevista e em alguns casos testes psicotécnicos, em especial para cargos de gestão. (II.A)

O que eu noto é que quando são GH, os procedimentos de recrutamento de estagiários é muito mais exigente do que se falarmos da UH que fica ali em (...). Estou a falar de GH mesmo. Sem qualquer sombra de dúvidas que são muito mais exigentes, (...) Vou dar um exemplo, o (...) solicita o currículo, obviamente. (...) É tudo feito de uma forma muito formal, nomeadamente solicitar o currículo e fazer uma entrevista. (II.F)

Apesar de um dos entrevistados referir não saber se os GH recrutam rigorosamente, porém reconhece, à semelhança de outros entrevistados, que eles já têm boas práticas de recrutamento. Constatam que alguns responsáveis de GH visitam as IES para se dar a conhecer, explicar as necessidades, os requisitos dos candidatos e a predisposição para cooperar com as IES ao nível do recrutamento.

Não sei se os recrutam bem ou mal. Acho que recrutam mais ou menos, uns têm umas políticas de recrutamento (...). (II.C.)

(...) muitos GH têm boas práticas na perspectiva de vir, às escolas, às universidades apresentarem-se, explicarem o que é que precisam, quais são os requisitos. (...) colocam-se à disposição para articular com as universidades, com as escolas superiores (...) uma certa cooperação no sentido de recrutarem diretamente com a colaboração das universidades e das escolas. (II.B)

Todos os entrevistados referem que os GH valorizam os licenciados e alguns dão exemplos concretos de questionar e/ou enviar, por correio eletrónico, ao CC da LGHP e/ou aos serviços de inserção profissional da IES, para explorar a existência de candidatos com o perfil de competências pretendido. Alguns CC fazem uma pré-seleção, indicando os candidatos que preencherão os requisitos solicitados, contribuindo para a sua empregabilidade.

(...) os grandes grupo valorizam os licenciados. (II.C)

Alguns grupos e hotéis independentes quando precisam de contratar, telefonam-nos ou enviam-nos um email a perguntar se temos alguém com esse perfil. Nós redirecionamos para os diplomados. Quem estiver interessado envia o seu CV e nós enviamos dentro dos requisitos que eles nos pediram. Só enviamos os que correspondem aos requisitos. Vários diplomados ficam a trabalhar por este meio. (II.A)

Atualmente, segundo um dos entrevistados, a tendência dominante nos GH é para aligeirar a estrutura de recrutamento e de seleção, visando-se a redução de custos e, em razão disso, recorrem ao *outsourcing* desenvolvido por empresas, que pretensamente são especializadas. Em destinos com elevada sazonalidade, outro entrevistado salienta que os GH fazem uma gestão dos RH diferenciada, em função da sua procura, conforme foi referido na secção 7.3.1..

(...) a tendência dominante de hoje em dia, que é aligeirar a estrutura de recrutamento e seleção e todos os custos relacionados com o recrutamento, dando, em *outsourcing*, essas responsabilidades a empresas que estão no mercado e fornecem RH, pretensamente, não tenho que duvidar, especializados (...). (...) um GH situada nestas geografias faz gestões diferenciadas das unidades e em termos de RH fará também gestão diferenciada. Tudo tem a ver com a procura. (II.B)

É interessante registar que os GH, no passado, de acordo com um dos entrevistados, tinham mais dificuldade em recrutar pessoas qualificadas. Mas refere, também, que alguns hotéis não têm tempo para formar as pessoas e, por uma questão de redução de custos de pessoal, recorrem muito ao *outsourcing*.

Hoje os hotéis não têm tempo para formar pessoas. No passado havia dificuldade em recrutar com as competências pretendidas. Hoje já começa a existir oferta mas depende da região. Hoje paga-se mal aos colaboradores. Procura-se *outsourcing*, para reduzir custos com pessoal. (II.C)

O estágio é uma das maiores fontes de recrutamento dos GH, referência de todos os entrevistados. Em função do desempenho do estagiário, os GH captarão os melhores talentos porque terão valor acrescentado no serviço. Por vezes, os estagiários já desempenham cargos e funções de responsabilidade – tal como de rececionista – a fim de analisar o seu potencial, visando uma substituição futura de colaboradores. Muitos estudantes concluem o curso e, assim, conseguem o seu primeiro emprego.

(...) procuram captar os melhores talentos quando veem que o aluno lhe traz um valor acrescentado, e nós notamos isso. (II.D)

O recrutamento interno nos GH, junto dos colaboradores da UH e/ou do grupo, é outra fonte apontado por alguns entrevistados, principalmente para cargos de gestão intermédia e de direção, como por exemplo, para o departamento financeiro e como assistente de direção. Porém, para os departamentos comercial, alimentos e bebidas, cozinha, receção e spa, já existe uma abertura maior para recrutar no exterior. Alguns GH procuram ainda identificar, antecipadamente, os colaboradores necessários e com potencial para assumir um novo cargo e função. As candidaturas espontâneas são também outra das fontes referidas por todos os entrevistados.

(...) eu acho que se privilegia, dentro de cada UH, quem já lá está. Não é com grande frequência que se vê informação nos média a pedir diretores de hotel. Portanto, é muito mais frequente este processo ser interno, isto é, analisar quem é que dentro do hotel tem perfil para subir, principalmente nas grandes cadeias

hoteleiras. (...) é sempre difícil mostrarem-se disponíveis para disponibilizarem lugares para assistente de direção e para cargos mais relacionados com o departamento financeiro. (...) existe também alguma abertura, mas é mais para outro tipo de departamentos, departamentos comerciais, departamento de F&B, a própria cozinha, a receção, ao nível da gestão de spas. (...) portanto, a abertura de lugares para o mercado de emprego a nível exterior, não me parece que seja tão grande como as outras áreas de hotel. (II.E)

Em geral, os GH recebem muitas candidaturas espontâneas. (II.A)

De seguida vamos abordar a forma como os GH fazem a gestão de carreira dos seus colaboradores.

### 7.3.3.2. A gestão de carreira nos Grupos Hoteleiros

A consistência da qualidade do serviço hoteleiro depende de se ter, reter e reconhecer os melhores profissionais. Nesta secção iremos ao encontro do objetivo específico 2.3. e da proposição 7, para descrever a forma como os GH valorizam os seus colaboradores (pessoas), na opinião dos CC das LGHP.

Quase todos os CC demonstraram não possuir um conhecimento profundo sobre a forma como os GH fazem a gestão de carreira dos seus colaboradores. Consideram que a licenciatura pode ser um elemento facilitador da progressão na carreira, comparativamente a outro colaborador com um desempenho equivalente e sem grau académico. Os GH privilegiarão o recrutamento interno, quando identificam colaboradores e estagiários com perfil para progredir na carreira dentro do grupo, pois ao detetar um estagiário com talento concedem-lhe uma oportunidade de trabalho no grupo, para verificar as suas capacidades para assumir outras responsabilidades e cargos no futuro. Esta é uma forma de motivar e valorizar os colaboradores internos e os estudantes.

(...) se for entre duas pessoas com desempenho equivalente, quem tem licenciatura, sobe um bocadinho mais depressa do que o outro. (II.C)

Não tenho assim uma noção muito alargada. Eu acho que se privilegia, dentro de cada UH quem já lá está (...), portanto, é muito mais frequente este processo ser interno, (...) isto principalmente nas grandes cadeias hoteleiras. (II.E)

(...) captar os melhores talentos quando veem que o aluno lhe traz um valor acrescentado, e nós notamos isso (...). (II.D)

Um dos entrevistados refere ainda serem poucos os GH portugueses com programas de carreira organizados para potenciar a progressão dos seus colaboradores. Apesar de privilegiarem o recrutamento interno e de darem oportunidades aos talentos que detetam, tal não é o mesmo que desenvolver um programa organizado e estruturado para potenciar a carreira dos colaboradores.

Pelo que sei, são poucos os GH portugueses que têm programas de carreira organizados para potenciar a progressão de carreira dos seus colaboradores. Quando há vagas, sei que privilegiam o recrutamento interno. Alguns vão identificando talentos e, por vezes, quando surge uma oportunidade é para ele, mas... não é

verdadeiramente um programa pensado e estruturado para preparar a pessoa para novos 'voos' na sua carreira. (II.A)

Por outro lado, salienta também que os GH internacionais têm programas específicos de carreira para os seus colaboradores, permitindo-lhes crescer e desenvolver-se profissionalmente. Os colaboradores têm a possibilidade de fazer carreira nas várias UH do grupo, localizadas em várias partes do mundo. Neste caso, os GH portugueses ainda têm muito a aprender com as boas práticas destes grupos.

Os GH internacionais têm todos programas de carreira para os seus colaboradores. Depois de verem que ele se adaptou e ... que corresponde ao perfil que pretendiam perguntam-lhe qual é o caminho que quer fazer no grupo. Acho que os grupos portugueses ainda têm muito que aprender e fazer neste campo. (II.A)

A sazonalidade, segundo um dos entrevistados, poderá ter efeitos negativos na progressão de carreira dos diplomados, porque só há trabalho na época alta e, assim, a política de RH muda em função desta realidade da sazonalidade, conforme já foi referido nas secções 6.3.1. e 7.3.1., pelo que a instabilidade consequente não confere segurança nem perspetivas de futuro.

(...) efeitos na progressão de carreira aqui dos alunos, que quando terminam o curso em junho/julho coincide com a época alta em que há muitas oportunidades... há aqui um efeito de ilusão que termina quando os aviões deixam de aterrar no aeroporto (...). Estamos a falar no final do verão aí por outubro... a política de RH, de um dia para a outro, altera radicalmente. De um dia para o outro dispensam as equipas flexíveis e atravessam o inverno com uma equipa base. (II.B)

Na próxima secção analisamos a importância dos currícula nas LGH com vista à criação de um perfil de competências promotoras da empregabilidade dos diplomados.

#### **7.4. Currícula das LGHP**

Nesta secção analisamos a importância dos currícula nas LGHP, na criação de um perfil de competências que promova a empregabilidade, na ótica dos CC destas licenciaturas, que corresponde ao objetivo geral 3 e aos objetivos específicos 3.1., 3.2., 3.3., 3.4. e 3.5. e às proposições 10, 11, 12 e 13. Neste sentido, vamos abordar o Processo de Bolonha (secção 6.4.1.) e caracterizar as abordagens formativas e curriculares das LGHP (secção 6.4.2.), tendo em conta o enquadramento organizacional do curso na IES (secção 6.4.2.1.), o desenvolvimento curricular (secção 6.4.2.2.), a orientação curricular (secção 6.4.2.3.), as AEF (secção 6.4.2.4.), as UC por AEF (secção 6.4.2.5.), as metodologias pedagógicas (secção 6.4.2.6.), as atividades extracurriculares (secção 6.4.2.7.), as saídas profissionais dos cursos (secção 6.4.2.8.), os reconhecimentos e certificações dos cursos (subsecções 6.4.2.9.) e a mobilidade Erasmus dos estudantes (secção 6.4.2.10.). De seguida, analisamos a adequação dos cursos às necessidades dos GH (empresas hoteleiras) (secção 6.4.3.) tendo em conta, por um lado, as competências de gestão hoteleira que os CC

das LGHP mais valorizam (secção 6.4.3.1.) e, por outro, aquelas que os cursos procuram desenvolver (secção 6.4.3.2.). Por fim, iremos verificar a importância do estágio curricular nas LGHP (secção 6.4.4.) e verificar como os cursos potenciam a empregabilidade dos seus diplomados (secção 6.4.5.).

#### **7.4.1. O Processo de Bolonha e a avaliação e acreditação das LGHP**

Nesta secção descrevemos a interpretação dos CC das LGHP sobre a implementação do Processo de Bolonha e os processos de avaliação e acreditação dos cursos, de acordo com o objetivo específico 3.1. e a proposição 10. Verificámos que o ensino superior politécnico tem, pela sua natureza, segundo um entrevistado, preocupações de adequação da formação ao mercado de trabalho, preparando as pessoas para exercerem profissões, neste caso particular na hotelaria. Apesar das diferenças específicas entre os GH (empresas hoteleiras) e as IES, o ensino superior pretende desenvolver conhecimentos e competências nos estudantes, para que quando forem trabalhar para os GH possam adaptar-se de forma mais rápida às várias situações e com um bom desempenho. As LGHP concedem uma formação geral, no âmbito da gestão hoteleira e não pretendem formar RH qualificados apenas para um determinado GH, ou seja, a formação ao nível do 1º ciclo é mais generalista.

(...) o sistema de ensino politécnico é um sistema (...) que tem preocupações de adequação ao mercado de trabalho (...) de pessoas que se formam para exercer profissões. O mundo das empresas e o mundo das universidades têm especificidades. As universidades e as escolas superiores tentam formar pessoas que, de uma forma em geral, ganhem competências, aptidões, para se adaptarem a situações de desempenho profissional que têm a ver com situações múltiplas. Nós não conseguimos formar, nem é esse o objetivo, formar RH especializados para uma determinada cadeia ou determinada empresa. Nesse sentido, tem sempre que se admitir que a formação é generalista, eclética (...). (II.B)

O ensino superior na área do Turismo e da Gestão Hoteleira é recente. Nos últimos anos, segundo alguns entrevistados, abriram muitos cursos na área do Turismo, tal como verificamos na secção 4.2.2.. No entanto, na área da Gestão Hoteleira do subsistema público só existem seis e estão distribuídos geograficamente de forma equilibrada do Norte ao Sul de Portugal. Esta situação, comparativamente aos cursos de Turismo, tem contribuído para dar uma certa sustentabilidade às LGHP.

O ensino superior em gestão hoteleira é recente! Nos últimos dez anos, abriram muitos cursos superiores de turismo em Portugal! Mas na área da Gestão Hoteleira, no público só há seis! E considero que estão distribuídos de forma equilibrada em termos geográficos. O facto de haver poucas LGHP, comparativamente com os cursos de Turismo, tem ajudado a dar sustentabilidade aos que existem. (II.A)

Outro entrevistado salienta que houve um crescimento notável ao nível dos cursos de Turismo, tal como confirmou o estudo de Salgado (2007) em Portugal, mas sem uma análise adequada das reais necessidades do mercado, mesmo ao nível do ensino secundário e do profissional, podendo haver dificuldades dos candidatos em analisar corretamente a oferta formativa. Observa, ainda, que nesta área

do ensino superior em Turismo e da Hotelaria, que é tutelada por dois ministérios – MCTES e o da Economia – deveria ter feito um levantamento das reais necessidades da oferta formativa, antes de terem feito elevados investimentos em novas escolas, que poderiam ter sido direcionados, particularmente, na área de ensino da Hotelaria.

Acho que se cresceu imenso sem analisar as necessidades do mercado, e tudo isto tem consequências da concorrência entre cursos que não é saudável. Muitas vezes os potenciais candidatos (...) não conseguem analisar o que é bom em termos de oferta formativa. (...) o crescimento nesta área deveria ter sido bem acompanhado pelos ministérios, visto que temos dois: o ministério da economia e o MCTES. Deveriam ter analisado as escolas de norte a sul, interior e litoral. O investimento que foi feito em instalações, novas escolas e que neste momento não tem ninguém, esse investimento poderia ter sido realocado noutras áreas dentro do setor do Turismo e particularmente ao nível da Hotelaria. (II.E)

No âmbito dos cursos privados em Gestão Hoteleira, um entrevistado considera existirem cursos em excesso, de pouca qualidade, sem componente de aplicação prática e que, por vezes, existem GH lesados e queixosos, apesar de acreditar que o mercado saberá lidar com esta situação.

Portanto, parece-me que existem cursos a mais, também me parece, (...) que existem cursos com pouca qualidade, que ensinam, por exemplo, a lidar com o F&B por slides, que não têm cozinhas, não têm componente de aplicação prática e os GH queixam-se bastante e dizem-nos “é pá! nós precisamos dos vossos estagiários (às vezes não temos o número de estagiários que nos pedem) porque sabem fazer e os outros não”. (...) não é geral, pois também há outras excelentes IES em Portugal, mas também há más, portanto, penso que o mercado vai lidar com a situação, (...). (II.D)

A implementação do PB conduziu a que os cursos passassem a ser avaliados e acreditados. Quase todos os entrevistados consideram que o PB tem boas ideias, intenções, perspetivas e ajudou a revolucionar o ensino superior e a forma de ensinar em Portugal e na Europa. Mas, a maior parte dos entrevistados, considera haver países mais adaptados, pois Portugal não estava preparado para o ‘salto de Bolonha’, porque os estudantes não estavam (e ainda não estão!) preparados para o conceito de horas de estudo e de trabalho autónomo. Por outro lado, salientam o nível de maturidade dos estudantes cada vez menor e menor preparação no ensino secundário e profissional, principalmente ao nível das línguas estrangeiras, Português e Matemática.

Tem boas ideias e intenções! Veio ajudar a revolucionar o ensino e a forma de ensinar. (II.A)

Os princípios de Bolonha, na minha perspetiva, são bons. (...) em alguns países já deviam estar, em algum momento adequado, mas para a generalidade ou, pelo menos, para Portugal, penso que não estavam. O país não estava preparado para o salto de Bolonha, pelo menos quando se põe uma elevada carga de horas de estudo autónomo e nós sabemos todos que os nossos alunos, de uma maneira em geral, ainda não têm maturidade, (...). (II.B)

(...) achamos que os alunos, (...), cada vez mais vêm menos preparados do 12º Ano. É notório nas línguas, no português, na matemática. (II.D)

Um dos entrevistados refere que se adequaram os cursos a Bolonha mas não aos professores, ou seja, não se prepararam os professores e o mercado (as empresas hoteleiras). Sugere que, por exemplo, as horas de trabalho autónomo dos estudantes sejam feitas em parceria com as empresas, propiciando uma maior aproximação entre ambos. Outro entrevistado refere que no seu curso existiu a preocupação do CC em alertar os professores para uma mudança de paradigma de ensino, principalmente ao nível das metodologias de ensino-aprendizagem. Deste modo, os professores adaptaram-se, tal como os estudantes, embora estes ainda estranhem a mudança do ensino secundário para o superior, bem como o estudo e o trabalho autónomo.

Adequámos os cursos a Bolonha, mas não se adequou aos professores, (...). Não se preparou os professores e o próprio mercado. Para nós, reduzimos o número de horas da docência, redirecionando essas horas para trabalho autónomo. Mas, os docentes deveriam ter sido preparados e o próprio setor, porque muito desse trabalho autónomo poderia ter sido feito em parceria com as empresas. (II.E)

Nós tivemos a preocupação de ir alertando e preparando os professores para uma mudança de paradigma, principalmente, ao nível das metodologias de ensino-aprendizagem. Os professores vão-se adaptando à nova forma de ensinar. Os estudantes também, embora reconheço que é uma mudança grande entre o ensino secundário e o ensino superior! Os Estudantes estranham um pouco, tal como as horas de estudo e de trabalho autónomo. Vêm habituados do secundário a ter a 'papinha toda feita'. (II.A)

A introdução de mais aulas teórico-práticas, práticas e de trabalho autónomo, segundo um dos entrevistados, tem permitido aos estudantes adquirir maior capacidade de autonomia. Salaria, ainda, que tem sido necessário adotar novas formas de lecionação, através da análise de casos práticos, *brainstorming*, visualização de vídeos e colocando-lhes novos desafios porque, hoje, os estudantes possuem diminuta capacidade de atenção, concentração e de reflexão.

Não basta só estar ali a debitar matéria. Porque a partir de meia hora eles já não nos estão a ouvir. Temos que trazer casos práticos, colocar vídeos, temos que os pôr a falar. Eu costumo dizer: estamos aqui numa de *brainstorming* e para a semana têm mais um desafio, coisas simples, mas que os obriga a fazer pesquisa e motiva-os (...). (II.F)

Parece que não têm vontade e apetite para ler, pensar e refletir sobre os assuntos. (II.A)

Ao nível dos planos de estudos, um dos entrevistados regista ter-se verificado um progresso com a avaliação da A3ES, tornando os cursos mais competitivos e mais direcionados para as necessidades do mercado de emprego. Um dos exemplos, verifica-se na introdução de UC práticas que, em alguns cursos tinham sido mais teóricas e que permite aos estudantes adquirir competências mais adequadas à realidade hoteleira. Outro aspeto registado, por um dos entrevistados, são os meios tecnológicos permitirem obter hoje mais facilmente bibliografia e informação para estudar, do que há dez ou vinte anos. Por isso, reconhece a estrutura de três anos mais adequada a esta situação.

Tem havido uma evolução muito grande a nível dos planos de estudos. Se fizermos uma comparação de um plano de estudos depois da avaliação da A3ES e antes (...), vê-se logo diferenças. Eu acho que apesar da

A3ES ser o 'lobo mau da coisa', até tornou os cursos mais competitivos e mais direcionados para a aquilo que o mercado de trabalho também pretende (...). Há uns anos atrás era tudo muito mais teórico e neste momento os cursos (...) 'picados' pela A3ES, a componente prática tem, sem sombra de dúvidas, um papel determinante na aquisição de competências que os alunos devem ter no final deste curso. (...) não haviam aulas práticas em Gestão Hoteleira até alguns anos atrás. Houve também essa evolução, a inserção de UC de componente prática, apesar de nós formarmos gestores hoteleiros. (II.F)

Três anos hoje, não são a mesma que três anos há 10 anos atrás ou há 20. (...) já não há aquela dificuldade em conseguir a bibliografia, aquela forma de estudar que antigamente levava muito tempo, a quantidade de informação que se conseguia resumir que era pouca (...) três anos parece-me adequado. (II.B)

A implementação do PB acarretou várias desvantagens. Em primeira análise, o que parecia ser um processo de aprendizagem potenciador de melhores resultados – o recurso às novas tecnologias fornece mais informação em menos tempo – um dos entrevistados refere, porém, nada ter acrescentado em termos de síntese de conhecimento. O acesso à informação é maior e mais facilitado pelas tecnologias (por exemplo às bases de dados de revistas científicas, entre outros), mas a maior parte dos estudantes ainda não tem conseguido tirar partido dessa vantagem e, em virtude disso, passou a valorizar-se mais o desenvolvimento de competências do que a aquisição do conhecimento, por exemplo através da leitura de livros técnicos, artigos científicos e de teses de doutoramento.

(...) considero que o Processo de Bolonha, sendo um processo de aprendizagem, poderia vir a ter resultados razoáveis, com as novas tecnologias e um conjunto de instrumentos, (...) é verdade que aquilo que antes se demorava muito tempo a conseguir agora se consegue muito mais rapidamente. Portanto, (...) é mais a questão, se agora há menos tempo mas não se acrescentou nada em termos de síntese de conhecimento. Aquilo que seria ideal é que essa compressão do tempo fosse apenas o ganho de produtividade e de efetividade. (II.B)

No segundo ponto refere-se que quase todos os entrevistados consideram a redução do número de anos letivos dos cursos de licenciatura – de cinco para três, ter sido negativa, em geral, porque se procurou lecionar tudo em apenas três anos! O terceiro ponto sinaliza que esta mudança acarretou custos porque os estudantes não ganham maturidade, que era proporcionada pelos quarto e quinto anos. Em quarto, considera-se que um licenciado de cinco anos possuía mais formação prática. Atualmente, um licenciado tem três anos de formação, que inclui a componente prática, enquanto o mestrado não tem essa componente, porque no primeiro ano só se lecionam UC relacionadas com gestão e no segundo estrutura-se a dissertação. No quinto, um entrevistado refere que, na redução para três anos, se teve de prescindir, por exemplo, dos estágios mais prolongados e frequentes, o que considera uma grande perda.

Bolonha em geral foi má. Porque colocou-se em três anos o que se fazia em 4 ou 5, e alguma coisa ficou por fazer. Isso tem dois custos: os estudantes não ganham a maturidade e o 4º ou 5º ano eram muito importantes em termos de maturidade (...). (II.C)

Há uma grande diferença, um licenciado (...) tinha cinco anos de formação com prática profissional. Hoje um licenciado ou um mestre (...) só tem três anos de prática profissional. O mestrado é zero de prática profissional, porque no 1º ano tem formação académica em gestão hoteleira e no 2º ano é para a dissertação (...). (II.D)

(...) nós vínhamos de um processo de licenciatura quatro anos e tivemos que comprimir para 3 anos. (...) a avaliação que tenho feito é que, por um lado, ao comprimir para três anos tivemos que prescindir de algumas questões, nomeadamente dos estágios mais prolongados, mais frequentes... isso, na nossa perspetiva, foi uma perda. (II.B)

Ao nível do cumprimento do critério da qualificação do corpo docente, outro entrevistado aponta para o fato de, no contexto da hotelaria, se terem registado alguns problemas, em especial nalgumas UC de natureza mais prática. Afirma ter existido maior preocupação em cumprir os rácios para um quadro de docentes doutorados ou especialistas e que estes, em geral, não têm a devida experiência para lecionar UC de natureza prática. Em sua opinião, a opção deveria ter recaído na escolha de docentes com conhecimento e experiência profissional, porque ao não haver doutorados em hotelaria no mercado, algumas IES tiveram de procurar docentes com experiência profissional, no mínimo de dez anos, com o título de especialista.

Temos que ter algum cuidado com a questão da A3ES, porque acho que não traz grandes benefícios. Por exemplo, eu hoje quando contrato, estou mais preocupado em cumprir os rácios do que em escolher as pessoas e isso é muito mau para nós. Se calhar não preciso contratar uma pessoa que possa ter tirado o doutoramento ou o título de especialista ou as duas e que se calhar não tem valor acrescentado para dar a uma cadeira de técnicas de produção e serviço hoteleiro. Eu não quero um cozinheiro doutorado, não quero um chefe e se há uma pessoa que não tem o título de especialista vai ficar atrás de um que tem mas porque o tirou a fazer excursões a cozinhas e, isso para nós, é um problema. (II.D)

Houve universidades que pensaram que podiam ir buscar pessoas ao mercado de trabalho. (II.C)

Um sétimo ponto, segundo um entrevistado, prende-se com o facto dos mestrados quase equivalerem à antiga licenciatura, de cinco anos, o que desvirtua e desvaloriza os níveis de ensino. Contudo, são todos de opinião de que a passagem dos cursos de cinco para três anos foi fácil, em geral, porque todos tinham o nível de bacharelato de três anos mais o nível de licenciatura bietápica de um ou dois anos. Um entrevistado refere que, ainda, do ponto de vista de orientação pedagógica, não notou grandes mudanças, porque a filosofia de ensino seguida no curso continua assente no desenvolvimento do conhecimento e de competências dos estudantes e em ter uma relação próxima com as empresas, tal como Bolonha previa.

(...) o mestrado passou a ser a licenciatura antiga e assim vai-se tirar o doutoramento. O que vai acontecer é que o doutoramento vai descer para o nível de antigo mestrado. E estamos a estragar os níveis de ensino. É uma falta de respeito para quem trabalhou para ter estes graus (...). (II.C)

Acho que para nós foi fácil, porque já estávamos no bietápico, 3+2, portanto, não foi muito difícil para nós convertermo-nos a Bolonha. Acho que nós adaptámos bem (...). (II.D)

(...) com a implementação do Processo de Bolonha, não se notou grandes mudanças, porque a nossa filosofia de ensino vai ao encontro do que pretende o Processo de Bolonha: em desenvolver as competências dos estudantes e na aproximação às empresas (...). (II.A)

Todos os entrevistados consideram a avaliação fundamental para melhorar, mas rigorosa e de qualidade, coerente e igualitária. Salientam, porém, tratar-se de um processo muito burocrático, pois o relatório exigido é muito grande, dá muito trabalho a elaborar e retira muito tempo a outras tarefas prioritárias.

A primeira questão fundamental é: deve haver. É fundamental que haja e que seja de boa qualidade. (II.B)

É importante ter um sistema de avaliação do ensino, mas que seja coerente e igual para todos. Isso irá ajudar, a todos, a melhorar. Agora o processo é muito burocrático, o relatório é muito grande, dá muito trabalho e é necessário muito tempo para o fazer. (II.E)

Quanto à avaliação dos cursos realizada recentemente pelas comissões de avaliação da A3ES, com exceção de um entrevistado, os restantes consideram que o processo não correu bem e mencionam vários aspetos. Um deles revela não ter gostado, por a considerar pouco padronizada, salientando a arrogância da comissão que avaliou o curso, sublinhando que talvez seja devida ao facto de serem pares a avaliar outros pares. Refere, ainda, que a avaliação deve ser feita com base na confiança e não na desconfiança de ter 'concorrentes' a avaliar os seus cursos.

Não gostei da avaliação. (...) achei muita arrogância, não sei se é por serem pares a avaliarem os pares (...). Portanto, se estamos a fazer uma avaliação com base na desconfiança dos pares... eu não gostei. Achei pouco padronizada (...). (II.D)

Outro entrevistado considera desiguais os critérios de avaliação entre equipas de avaliação ou diferenças de interpretação dos critérios, que nem sempre foi feita do mesmo modo. A transparência dos critérios preocupa outro entrevistado e a falta de clareza dos avaliadores, porque um sistema rigoroso e de qualidade não tem que ser parcimonioso e pobrezinho na comunicação. Contudo, um entrevistado salienta não querer generalizar, porque há pessoas boas na A3ES, e reconhece que o processo contribui sempre para melhorar, apesar de discordar da metodologia seguida.

Sinto que os critérios de avaliação não são os mesmos de equipa para equipa de avaliação ou a interpretação dos critérios nem sempre é feita do mesmo modo e para contextos em diferentes escolas. Por exemplo, temos dois cursos, contextos similares a serem avaliados de diferente forma. Sinto que não parece saudável estar a ser avaliado por colegas que representam cursos que representam a concorrência. (II.E)

(...) em geral, o que me preocupa é que haja transparência nos critérios, que os avaliadores sejam claros naquilo que estão a avaliar. Aí é que posso criticar o sistema de relacionamento, um sistema de qualidade muito rigoroso, não tem que ser parcimonioso e pobrezinho na comunicação. (II.B)

Também não quero generalizar. Houve pessoas da A3ES espetaculares. O melhor para nós foi podermos melhorar. Concordo com a avaliação, mas quanto à metodologia (...) não gosto. (II.D)

Todos os cursos tiveram, inicialmente, uma acreditação condicional por um, dois ou três anos. Por um ano relacionava ao requisito do coordenador de curso ser doutorado ou ter o título de especialista em HR. No momento da avaliação dos cursos, com a exceção de dois, os restantes não tinham coordenadores com o título de especialista em hotelaria. Apenas um dos coordenadores tinha LGH e mestrado na área do Turismo com investigação em Hotelaria, mas ainda não obtivera o grau de doutor ou o título de especialista. Outro coordenador com LGH e com o título de especialista em Hotelaria; enquanto os restantes obtiveram o título de especialista em Hotelaria mas com licenciatura noutras áreas. Verificou-se

que as IES para corresponderem ao critério do coordenador de curso qualificado – não havendo doutorados em Hotelaria – tiveram de valer-se de especialistas em HR.

A existência de um corpo docente qualificado também é um requisito a um ano e que, entretanto, com a entrega do relatório de *follow-up*, as LGHP que não o cumpriam, conseguiram resolver, apresentado docentes com o título de especialista e um plano de formação avançada com a previsão de obtenção do grau de doutor e do título de especialista em HR. Por sua vez, o prazo de dois anos exigia laboratórios para aulas práticas em alguns cursos. O prazo de três anos destacava a necessidade de aumentar a investigação científica e o nível de internacionalização, considerados como insuficientes pela A3ES.

Tivemos um ano para que o CC fosse doutorado ou com o título de especialista em HR e três anos para aumentar a produção científica e a internacionalização. Como já resolvemos o problema do coordenador de curso, deram-nos os três anos. (II.E)

Concretamente, o curso foi acreditado, inicialmente, para três anos mas tinha objetivos. Nós tínhamos que cumprir determinados requisitos ao fim de um ano, de dois e de três. Tinha o requisito de laboratório em dois anos, do corpo docente num ano e o de investigação em três. Agora passado um ano, apresentamos a evolução no relatório de *follow-up*, (...) em que apresentámos já o corpo docente apropriado e também a questão dos laboratórios e, na resposta ao *follow-up*, deram-nos o prazo de três anos para a questão da investigação. (II.B)

Ao nível da investigação, um entrevistado refere que a A3ES não é muito clara, porque não explica bem o que é investigação na área, sobretudo em HR, quando esta se enquadra na área do Turismo, onde já existem muitos doutorados em Turismo que têm várias publicações na área e que não contaram para estes critérios de avaliação. Outro entrevistado salientou que o facto de serem do sistema de ensino superior politécnico têm muita componente prática nas aulas, o que lhes retira tempo para desenvolver investigação.

Esta questão, na agência, não está muito clara pois não explica o que é investigação na área, sobretudo na HR, estando a HR enquadrada na área do Turismo. Ora nós temos muitos doutorados em Turismo que não foram avaliados, nem as publicações na área do Turismo também não foram validadas, não tiveram valorização (...). (II.B)

Problemas tivemos sim, ao nível da investigação que consideraram que era pouca, embora nós sejamos politécnico. Nós explicámos, se querem que façamos tanta investigação, se calhar depois temos menos tempo para esta componente prática. É difícil para alguns de nós fazer investigação (...) nós temos especialistas que são chefes de cozinha, são chefes de sala, são técnicos de hotelaria, de receção, portanto, é uma prática profissional de que nós não abdicamos. (II.D)

Após a apresentação do relatório de *follow-up* (Tabela 49), verificamos que cinco cursos tiveram acreditação por 3 anos e apenas um por 2 anos. Ao nível da investigação, uma das IES tem um centro de investigação reconhecido pela FCT, outra tem um centro que ainda não é reconhecido, enquanto as restantes não têm centro de investigação em HR. No âmbito das principais recomendações da A3ES, constata-se a necessidade de um corpo docente qualificado em todos os cursos, o desenvolvimento de mais investigação e de incremento da internacionalização. Em quatro cursos foi sugerida a reformulação

dos planos de estudos, sendo que num se recomenda a introdução de estágios curricular. De seguida, analisamos as abordagens formativas e curriculares das LGHP.

**Tabela 49 - Acreditação e recomendações da A3ES às LGHP**

Cursos	Itens de avaliação		
	Anos de acreditação	Centros de investigação	Recomendações principais
Gestão e Administração Hoteleira (ESEIG/IPP)	3	N	Constituição do corpo docente; Investigação; Internacionalização
Gestão Hoteleira (ESTH/IPG)	3	N	Constituição do corpo docente; Investigação; Internacionalização; Reformulação do plano de estudos.
Gestão Turística e Hoteleira (ESTTM/IPLeiria)	3	N	Constituição do corpo docente; Investigação; Reformulação do plano de estudos (sugere introdução de estágios curricular).
Gestão Hoteleira (ESG/IPCB)	2	N	Constituição do corpo docente; Investigação; Internacionalização; Reformulação do plano de estudos.
Direção e Gestão Hoteleira (ESHTE)	3	S (mas não é reconhecido)	Constituição do corpo docente; Investigação.
Gestão Hoteleira (ESGHT/UAlg.)	3	S	Constituição do corpo docente; Investigação; Internacionalização; Reformulação do plano de estudos.

Fonte: Elaboração própria a partir da A3ES

#### 7.4.2. Abordagens formativas e curriculares das LGHP

Nesta secção caracterizamos as abordagens formativas e curriculares das LGHP, tendo em conta o enquadramento organizacional do curso na IES (secção 6.4.2.1.), o desenvolvimento curricular (secção 6.4.2.2.), a orientação curricular (secção 6.4.2.3.), as áreas de educação e formação (secção 6.4.2.4.), as unidades curriculares por área de educação e formação (secção 6.4.2.5.), as metodologias pedagógicas (secção 6.4.2.6.), as atividades extracurriculares (secção 6.4.2.7.), as saídas profissionais dos cursos (secção 6.4.2.8.), os reconhecimentos e certificações dos cursos (subsecções 6.4.2.9.) e a mobilidade Erasmus dos estudantes (secção 6.4.2.10.). Deste modo, pretendemos ir ao encontro do objetivo específico 3.2. e da proposição 11.

##### 7.4.2.1. Enquadramento organizacional das LGHP na IES

Nesta secção vamos analisar o enquadramento do curso na IES. Na Tabela 50 podemos verificar que das seis licenciaturas apenas duas estão em IES, que só têm no nome 'Hotelaria Turismo'; uma que tem 'Gestão' e 'Hotelaria e Turismo'; outra tem 'Turismo' e 'Tecnologia do Mar'; e duas não têm a designação de 'Hotelaria e Turismo': uma intitula "Gestão" e outra, 'Estudos Industriais e de Gestão'. No fundo, verificámos que predominam as Escolas Superiores de Hotelaria e Turismo e de Gestão.

Podemos dizer, no entanto, que duas licenciaturas se encontram em IES só com cursos de 'Hotelaria e Turismo', enquanto quatro têm outros cursos superiores, de diversas áreas de educação e formação, desde

a Contabilidade, Gestão, Gestão Comercial, Marketing, Solicitadoria, Fiscalidade, Gestão de RH, Engenharias, Tecnologias e Informática, Design, Biologia Marinha, Biotecnologia e Engenharia Alimentar.

**Tabela 50 - Caracterização das IES públicas**

IES públicas	Nome das licenciaturas	CNAEF	IES só com cursos superiores em Hotelaria e Turismo	Nº de cursos do 1º, 2º e 3º ciclo em Hotelaria e Turismo em 2015-16
ESEIG/IPP	Gestão e Administração Hoteleira	345	N	1º = 1 2º = 1
ESHT/IPG	Gestão Hoteleira	811	S	1º = 3 2º = 2
ESTTM/IPLeiria	Gestão Turística e Hoteleira	345	N	1º = 6 2º = 4
ESG/IPCB	Gestão Hoteleira	811	N	1º = 2
ESHTE	Direção e Gestão Hoteleira	345	S	1º = 5 2º = 5 3º = 1
ESGHT/UAlg.	Gestão Hoteleira	811	N	1º = 3 2º = 2
<b>Total</b>				<b>1º = 20</b> <b>2º = 14</b> <b>3º = 1</b>

Fonte: Elaboração própria

Em termos de oferta formativa na área do Turismo e da Hotelaria, constatamos que cinco IES têm cursos do 1º e do 2º ciclo, enquanto uma delas tem cursos dos três ciclos, embora o 3º ciclo, doutoramento em Turismo, na ESHTE seja em parceria com a Universidade de Lisboa. O número de cursos da área do Turismo e da Hotelaria de cada IES divide-se em quatro níveis: **i)** duas IES possuem uma considerável oferta de cursos do 1º e do 2º ciclo (ESTM e ESHTE), pois uma tem seis licenciaturas e cinco mestrados e a outra tem cinco licenciaturas e cinco mestrados; **ii)** duas IES têm três licenciaturas e dois mestrados cada; **iii)** uma IES tem duas licenciaturas; **iv)** e uma IES tem uma licenciatura e um mestrado. Deste modo, verifica-se que, para além das seis LGHP – objeto deste estudo – ainda existem mais 14 licenciaturas, 14 mestrados e um doutoramento na área do Turismo e da Hotelaria.

Em termos de enquadramento organizacional dos cursos na IES, de acordo com a Tabela 51, verificamos que três têm Unidades Técnico-Científicas (UTC) de HR; uma tem Núcleo Científico de Turismo, Hotelaria e Ciências Sociais; uma possui diversas áreas científicas de Turismo, Hotelaria e da Restauração; e outra está organizada por cursos. Assim, podemos aferir que predominam as UTC em HR e depois a organização por núcleos, áreas científicas e cursos.

**Tabela 51 - Enquadramento organizacional das LGHP nas IES**

Enquadramento organizacional do curso na IES	Frequência
UTC de HR	3
Núcleo Científico de Turismo, Hotelaria e Ciências Sociais	1
Áreas científicas de Turismo, Hotelaria e de Restauração	1
Cursos	1
<b>Total</b>	<b>6</b>

Fonte: Elaboração própria

Ao nível do responsável da gestão das LGHP identificámos a figura do diretor de curso em três licenciaturas e a de coordenador de curso (CC) em outras três. Havendo empate, passaremos a designá-lo neste estudo por CC. Em todos os cursos, para além do CC, existe uma equipa auxiliar na gestão do curso, que pode ser um subdiretor, ou um secretário, ou um conselho de curso, ou articular com os coordenadores das áreas científicas.

Há um subdiretor e esse é indicado por mim à direção (...). (II.B)

(...) o diretor convida o secretário. (II.C)

O coordenador de curso nomeia, no mínimo, dois elementos para o conselho de curso. (II.A)

(...) nós temos o diretor de curso e os coordenadores da área científica (...). (II.D)

Nos seis cursos, encontramos três formas de acesso ao cargo de CC, de acordo com a Tabela 52: eleito pelos professores do curso (um diretor e um coordenador); nomeado pela direção da IES e com parecer do Conselho Técnico-Científico (CTC) (um diretor e um coordenador); eleito pelo CTC (um diretor e um coordenador). Assim, podemos afirmar que, tanto para o cargo de 'Diretor' como para o de 'Coordenador', há uma distribuição idêntica.

**Tabela 52 - Forma de acesso ao cargo de Diretor / Coordenador de Curso**

Nome do cargo do responsável do curso	Frequência	Eleito pelos professores do curso	Nomeado pela direção da IES	Eleito pelo Conselho Técnico-Científico
Diretor de curso	3	1	1	1
Coordenador de curso	3	1	1	1
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Fonte: Elaboração própria

De acordo com os entrevistados, o CC deve ter uma relação muito próxima e articulada com os diversos órgãos da IES, em especial com a Direção, o CTC e o Conselho Pedagógico, e deve estar atento à abertura de novas UH, para poder informar os estudantes e os diplomados das oportunidades de trabalho. Sendo o responsável pelo funcionamento da LGHP, deve coordenar todo o processo pedagógico e científico em articulação com os professores, os estudantes, a Direção, o Conselho Pedagógico, o CTC e

as empresas hoteleiras. Tem ainda um papel importante no apoio aos estudantes em estágio e no aconselhamento sobre a orientação de carreira dos diplomados, principalmente na forma como funciona o mercado de emprego, alertando-os para o que as empresas hoteleiras mais valorizam nos seus colaboradores. O gestor do curso, segundo um entrevistado, poderá desenvolver contactos com o mercado de emprego, para divulgar o curso, contribuindo, assim, para a empregabilidade dos seus diplomados.

Na verdade a direção do curso trabalha de uma forma muito próxima com a direção da Escola e como os órgãos da Escola, não de uma forma estanque e afastado do resto do funcionamento da Escola. (...) Tem que fazer uma leitura do desenvolvimento de aberturas de hotéis e esperar, nesse ano, uma política favorável e direcionar os alunos para lá... ou chamar a atenção a antigos alunos: 'atenção que ali há novas oportunidades'. (II.B)

(...) uma das funções do coordenador é dar apoio e conselhos na orientação dos estudantes em questões de carreira e também na ajuda de escolha de estágio. Tem de ser uma pessoa que está muito atenta e com ligações ao mercado e que está muito disponível para com estas quatro grandes partes: a direção e a estrutura da escola; os estudantes; o setor; o mercado e também os docentes. (II.E)

O Coordenador de curso deve ter o cuidado de ao logo dos três anos de formação de ir avisando e informando os estudantes acerca de como funciona o mercado de emprego, o que é que os hotéis mais valorizam nos seus colaboradores, as dificuldades que existem e a possibilidade de poder fazer carreira não só em Portugal, mas no mundo. Deve, também manter contactos com o mercado de emprego para divulgar o curso, para contribuir para a empregabilidade dos diplomados. (II.A)

O CC, segundo um entrevistado, deve dar o exemplo aos estudantes e professores, estar próximo dos estudantes a fim de os motivar, ser exigente e proactivo. No fundo, segundo um entrevistado, é um gestor, tal qual um gestor hoteleiro; e que apesar de não ser um operacional, deve conhecer bem a operação hoteleira, para saber o que se faz e como se deve fazer, com o objetivo de articular o melhor possível os conteúdos dos programas das UC do curso.

(...) acima de tudo ser muito proativo. (...) nós temos que dar o exemplo, não é? (...) ter abertura para falar com os alunos e ganhar a confiança deles, de estar próximo deles (...) para isso temos de motivá-los. (...) e acima de tudo ser exigentes. (II.F)

É um gestor, está responsável pela gestão de um curso e aqui até podemos estabelecer uma analogia com o gestor hoteleiro (...), não deixa de ser um gestor, deverá ter conhecimento das operações, embora não seja um operacional. (II.B)

A formação académica do CC regista duas opiniões diferentes. Um entrevistado não considera haver um perfil específico, porque pode ter formação em diferentes áreas. No entanto, realça ser essencial ser um especialista em HR, para conhecer o negócio hoteleiro e os departamentos de uma UH, ou seja, ter muito conhecimento e experiência de trabalho na hotelaria.

Acho que não tem que haver um perfil específico. Todos nós somos diferentes porque vimos de área diferentes. Essencial, primeiro, é ser alguém especialista na área, pode até ser só licenciado. (...) De resto acho que tem que entender muito do negócio hoteleiro para perceber esta diversidade. (...) Tem que haver aí

um perfil de uma pessoa que veja todos os departamentos de uma UH para perceber ou explicar (...). Para mim é mandatório, (...) que é necessário ter muito *know-how* de uma UH (...). (II.D)

Por outro lado, outro entrevistado reforça a importância da formação académica superior em Gestão Hoteleira e em Turismo, bem como experiência profissional em HR e de conhecer bem o setor.

A formação académica superior em Gestão Hoteleira e em Turismo é fundamental. (...) a experiência profissional em alguns hotéis e empresas de restauração permitiu-me ter outra sensibilidade para o que é realmente a área, na organização dos conteúdos e na definição dos objetivos de cada UC. Acho que o coordenador de curso deve ter formação e experiência profissional e ser conhecedor da área. (II.A)

Estas duas visões acerca do perfil do CC resulta da formação académica e do percurso profissional de cada um dos entrevistados enquanto CC de LGHP. Dos seis entrevistados: apenas um tem LGH; dois são licenciados em Turismo, sendo um deles com investigação, mestrado e doutoramento em Turismo; dois da área de Engenharia Informática, mas devido à sua experiência profissional obtiveram o título de especialista em HR; um da área da gestão com investigação na área do Turismo. Esta situação demonstra que, tendo em conta as exigências legais (Decreto-Lei nº115/2013, de 31 de agosto) para o cargo de CC, a área da Gestão Hoteleira ainda é uma área carente de doutores. Por isso, alguns CC tem título de especialista ou doutoramento com investigação feita na área do Turismo. De seguida abordamos o desenvolvimentos curricular das LGH.

#### **7.4.2.2. Desenvolvimento curricular**

O desenvolvimento curricular deve ser feito de forma planeada e organizada em conjunto com os vários elementos interessados nos curricula de curso. Cada IES revela os seus próprios procedimentos para a elaboração ou revisão curricular do curso. Dos seis cursos analisados verifica-se que quatro tiveram recomendações, por parte da A3ES, para reformular o plano de estudos e dois não tiveram, mas pretendem fazê-lo brevemente. Coloca-se a questão de como é que as IES interpretam e realizam o desenvolvimentos curricular? Segundo refere um dos CC, as propostas são apresentadas pelo responsável de curso com a ajuda de uma comissão, que recolheu as sugestões das empresas hoteleiras e dos profissionais hoteleiros parceiros. Depois, sempre num clima de diálogo interno, em colaboração com os núcleos de áreas científicas, a Direção da Escola e, posteriormente, em CTC.

Agora, o nosso design de cursos tem sido feito sempre em diálogo interno... com a nossa estrutura. (...) a proposta de curso é apresentada pelos diretores dos cursos, com a colaboração da direção, mas são dialogadas com os núcleos (...). (II.B)

Outro entrevistado acrescenta que, para além, da discussão interna na UTC, tiveram em conta o parecer de um grupo de conselheiros e das associações do setor do turismo e da hotelaria, para depois o CTC analisar e aprovar a proposta final.

Tivermos o parecer dos conselheiros, das associações do setor, discussão na UTC e aprovação pelo CTC (...). (II.C)

Noutro caso, o entrevistado descreve a colaboração da Direção da Escola e de vários docentes há mais tempo no curso, provenientes de várias áreas científicas, que estão ao corrente das necessidades das empresas hoteleiras, ouviram os delegados de turma e de curso, para depois ser aprovado em CTC. Mas, outro entrevistado salienta que as alterações que se fizeram ao plano de estudos do curso foram de acordo com as sugestões da A3ES.

A direção reuniu aqueles docentes que estavam, há mais tempo no curso, e que também eram parte dos docentes que estavam ligados às áreas de especialização, à gestão, à contabilidade e à parte da gestão de hotelaria ou à parte do turismo. Portanto, tínhamos aqui vários representantes de várias áreas e que tivessem conhecimento alargado do que estava a acontecer lá fora, a nível de exigências (...). Naturalmente que estes docentes tiveram em conta o contato permanente que têm com os delegados de turma, de cursos. (...) a direção foi um elemento desta equipa. (II.E)

A metodologia que seguimos foi feita internamente de acordo com as sugestões do A3ES. (II.F)

Um entrevistado salienta ainda não ter feito a atualização do plano de estudos do curso, mas refere que pretende solicitar sugestões a todos os professores por escrito, porque vários são profissionais hoteleiros; ouvirá o Conselho Consultivo, que é constituído por vários profissionais da área; o Conselho Geral; e por fim, será analisado e aprovado pelo CTC. Lembra que têm uma relação muito próxima com as empresas hoteleiras e com os profissionais e, por isso, consideram conhecer as necessidades do mercado.

Sim, auscultámos. Para o próximo, eu já tenho algumas ideias para o plano de estudo e aí vamos fazer com muito mais tempo, (...) mais democrático, onde todos os professores podem intervir por escrito (...). Nós temos um conselho consultivo constituído por profissionais da área que são sempre ouvidos, o conselho geral e vários professores das áreas e convidados que participam quase sempre. O contato é muito permanente. (II.D)

Outro entrevistado refere que, brevemente, atualizarão o plano de estudos do curso. Nos últimos tempos recolheu várias opiniões dos estudantes e dos diplomados, empresários hoteleiros e dos GH, gestores hoteleiros, o feedback dos estágios dos estudantes, dos professores e de algumas associações do setor. Refere ainda ser necessário analisar as tendências do turismo e da hotelaria e a estratégia da Escola para esta área. Para avançar com o processo irá ser criada uma comissão liderada pelo CC, para fazer a atualização do plano de estudos que, depois, irá apresentar uma proposta para ser analisada e aprovada, numa primeira fase, na UTC de HR e numa segunda pelo CTC da Escola.

Ainda não fizemos, mas ... pretendemos fazer a atualização do plano de estudos brevemente. A nossa relação com os hotéis, os GH e os diretores de hotéis são constantes e, por isso, temos as suas sugestões. Sabemos o que precisam. Temos também o feedback dos diplomados, que é muito importante, dos estudantes e ... também de algumas associações do setor (...). Tenho também as opiniões e sugestões dos professores fruto do contato diário e das reuniões de final de semestre. Por isso, ... já temos muita informação. Depois o coordenador de curso vai liderar uma comissão que vai trabalhar toda esta informação e

que depois apresenta a proposta na UTC de HR para posteriormente ser aprovada em Conselho Técnico-Científico. Este é, em geral, o método que está previsto seguir. (II.A)

No fundo, apesar de cada IES ter os seus procedimentos e formas de organização, no conjunto verificamos ser um processo que envolve vários intervenientes relacionados com os currícula. Na secção seguinte vamos analisar a orientação curricular dos cursos.

#### **7.4.2.3. Orientação curricular**

Como a hotelaria é uma indústria de pessoas para pessoas e de afetos, um entrevistado considera a formação superior em Gestão Hoteleira essencial para o desempenho da função de gestor hoteleiro. No entanto, reconhece que, atualmente, a grande parte dos diretores hoteleiros ainda não possui formação académica superior, apesar do crescimento reconhecido pela ADHP.

Grande parte dos diretores hoteleiros não foram grandes académicos. É uma indústria de pessoas para pessoas. Por isso, há competências de saber ser e estar que são importantes. A hotelaria, apesar de ser uma indústria de afetos, a formação superior é essencial, (...). (II.C)

Neste aspeto, torna-se relevante, do ponto de vista académico, questionar qual deverá ser a orientação do currículo? Um dos entrevistados refere que dependerá de vários fatores, tais como: a estratégia definida pela IES nas áreas específicas de HR; as UC do plano de estudo; as metodologias de ensino-aprendizagem; as infraestruturas pedagógicas; o perfil dos professores; e as atividades realizadas.

Depende da estratégia da Escola para esta área, por exemplo se é específica de Turismo e de Hotelaria ou se é uma Escola com outras áreas de educação e formação; quais são as unidades curriculares do plano de estudo e, principalmente, as metodologias de ensino-aprendizagem adotadas, as infraestruturas pedagógicas, por exemplo se tem um laboratório de alojamento, softwares de gestão de hoteleira e se tem cozinha e restaurante para aulas práticas, do perfil dos professores, das atividades (...). (II.A)

Para além destes fatores, salienta ainda ser importante definir um posicionamento para o curso, numa vertente mais teórica – privilegia mais o desenvolvimento do conhecimento e da investigação – ou então, mais prática, favorecendo o desenvolvimento de competências. No entanto, reconhece a dependência das metodologias de ensino-aprendizagem adotadas no curso como forma de diferenciação dos cursos de formação especializada pós-secundária.

(...) mais teórico, que privilegie a gestão mais teórica e a investigação, ou seja, a produção de conhecimento, ou então ser mais prático e privilegiar o desenvolvimento de competências mais práticas. Eu penso que, sendo uma licenciatura de três anos, tendo em conta a natureza e as características da hotelaria e do turismo, e até para distinguir dos cursos profissionais e dos CET's, podem-se desenvolver as competências práticas em conjunto com a investigação e a produção do conhecimento. Tudo depende das metodologias de ensino-aprendizagem que adotarem para o curso, que neste caso pode ser teórico-prático. (II.A)

Um entrevistado refere a importância da orientação prática de todos os gestores hoteleiros para gerir adequadamente uma UH. Mas outro salienta que, neste nível de ensino superior, é necessário ter presente a questão da comercialização e do marketing; o relacionamento com o mercado; a gestão e a análise financeira; a gestão dos RH e a sensibilidade para o hóspede. Por isso, refere ser essencial que cada IES defina bem a sua missão na área da formação, para se adequar às exigências do mercado de emprego.

(...) então e quando for para comercializar os produtos?! E o relacionamento com os players do mercado e a análise financeira e a gestão dos RH e a sensibilidade para os clientes, etc. Nós temos é que compreender qual é a missão fundamental para que estamos a formar as pessoas e aprovisionar uma carga de horas letivas, de conhecimentos e enfoque na formação que seja adequada aquilo que são depois as exigências que depois se vão colocar (...). (II.B)

No entanto, salienta ainda que os estudantes que acedem às LGH provêm de várias áreas de estudo do secundário e não só de cursos técnicos de escolas hoteleiras. Esta situação coloca sempre uma questão de conhecimento e de preparação de base dos estudantes no âmbito da hotelaria. Por isso, diz que se os três anos de licenciatura não forem suficientes terá de haver um modelo de integração com as escolas hoteleiras, ou então usufruírem, primeiro, de uma formação de base antes de entrarem na licenciatura.

(...) para ser gestor hoteleiro como deve ser, terá que haver um modelo de integração com as escolas hoteleiras. Por exemplo, que todas as pessoas que venham fazer gestão hoteleira têm que primeiro ter uma formação qualquer antes de entrar para cá (...), isso significaria uma alteração aos modelos de candidatura à universidade (...) enfim... há múltiplas questões que se podem falar. (II.B)

Outro entrevistado considera a LGH com componente prática no 1º e no 2º ano e componente de gestão no 3º ano. O estudante depois de terminar o curso irá para o mercado ganhar experiência profissional podendo, depois, fazer o mestrado e o doutoramento, se assim entender seguir uma carreira académica ou simplesmente aprofundar os seus conhecimentos.

(...) uma componente prática no 1º e 2º ano e no 3º ano mais de gestão. Depois vir ao mercado ganhar experiência para depois fazer o mestrado e mais tarde o doutoramento(...). (II.C)

Devido às avaliações e acreditações dos cursos por parte da A3ES, um entrevistado menciona que há uns anos atrás era tudo muito mais teórico e que neste momento os cursos, se calhar também espicaçados pela A3ES, passaram a ter uma componente mais prática, que permite desenvolver outras competências que serão muito úteis para os estudantes, quando forem para o mercado de emprego.

Há uns anos atrás era tudo mais teórico. Neste momento, os cursos, se calhar também picados ente aspas pela A3es, têm componente prática, sem sombra de dúvidas, determinante na aquisição de competências que os alunos devem ter no final deste mesmo curso. (II.F)

Quando questionados se o seu curso tem uma orientação teórica, teórico-prática ou prática, todos os entrevistados referem que seguem uma orientação teórico-prática, conforme se pode ver na Tabela 53. Na secção seguinte analisamos as AEF.

**Tabela 53 – Orientação curricular dos cursos**

“Teórico-prático.” (II.A)

“Formalmente, podemos ver na estrutura do plano curricular, que o perfil das nossas aulas são teórico-práticas (...). O posicionamento da escola é relativo à vertente, ao enfoque do curso é mais em gestão hoteleira do que prática hoteleira. (II.B)

“(…) o modelo do curso sendo mais prático, mais teórico prático vá favorecer a empregabilidade dos seus diplomados depois no mercado de trabalho. É a orientação, até porque o equipamento que está disponível, foi feito a pensar nisso e deverá haver uma componente prática.” (II.C)

“Quando digo que é teórico-prático não quer dizer que tudo seja teórico-prático. Tem UC práticas, teórico-práticas e teóricas. É um curso que não esquece a teoria nem a prática.” (II.D)

“Atualmente, teórico-prático.” (II.E)

“Teórico-prático. (...) não se pode ser só prático e não ter uma introdução de teoria, obviamente.” (II.F)

Fonte: Elaboração própria

#### 7.4.2.4. Áreas de Estudo e Áreas de Educação e Formação

No âmbito deste estudo procuramos conhecer as Áreas de Estudo (AE) e as AEF, e a sua distribuição por cada uma das LGHP. De acordo com a Tabela 54 verificamos que, no total dos seis cursos, existem 13 AE e 24 AEF. Esta situação demonstra a multidisciplinariedade das LGHP que, para além da AEF de HR, vão ‘beber’ a diversas áreas de conhecimento para formar em a gestão hoteleira.

**Tabela 54 - Áreas de Estudo das LGHP**

Nível	Áreas de Estudo	Frequência das AEF
1º	31 – Ciências Sociais e do Comportamento (CSC)	3
	34 – Ciências Empresariais (CE)	3
	46 – Matemática e Estatística (ME)	3
	48 – Informática (Inf.)	3
2º	22 – Humanidades (Hum)	2
	81 – Serviços Pessoais (SP)	2
	86 – Serviços de Segurança (SS)	2
3º	38 – Direito (D)	1
	42 – Ciências da Vida (CVida)	1
	52 – Engenharia e Técnicas Afins (ETA)	1
	54 – Industrias transformadoras (IT)	1
	58 – Arquitetura e Construção (AC)	1
	Outras áreas	1
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>24</b>

Fonte: Elaboração própria

As AE com maior número de AEF, (Tabela 54), são as Ciências Sociais e do Comportamento, Ciências Empresariais, Matemática e Estatística e a de Informática, cada uma com 3 AEF. Em segundo plano, identificamos a AE dos Serviços Pessoais, onde se destacam as AEF de HR e a de TL; e a AE de Humanidades, onde predominam as Línguas e Literaturas Estrangeiras e apenas num curso as Línguas e Literaturas Maternas. O facto de haver em todos os cursos a AEF de Línguas e Literaturas Estrangeiras, para além da AE de HR, demonstra a importância da aprendizagem de línguas estrangeiras nas LGH. Por fim, existem mais sete AE diversas: Direito, Industrias Transformadoras, Serviços de Segurança, Ciências da Vida, Engenharia e Técnicas Afins, Arquitetura e Construção, e outras Áreas de Estudo. O curso com maior número de AEF tem 15, enquanto o menor tem nove. Há um curso com 12 e três com 10 AEF. Em termos de estatística descritiva apresenta a média de 11 AEF e a moda de 10. Mas de acordo com a Tabela 55, identificamos quatro níveis de AEF.

**Tabela 55 – AEF das LGHP**

Nível	AEF	%	ECTS
1º	811 – Hotelaria e Restauração (HR)	33,5%	362
2º	222 – Línguas e Literaturas Estrangeiras (LLE)	16,2%	175
	345 – Gestão e Administração (GA)	14,4%	155
3º	812 – Turismo e Lazer (TL)	6%	64,5
	344 – Contabilidade e Fiscalidade (CF)	4,6%	50
	380 – Direito (D)	3,8%	41
	310 – Ciências Sociais e do Comportamento (CSC)	3,4%	37
	480 – Informática (Inf.)	3%	32,5
	342 – Marketing e Publicidade (MP)	2,3%	25
	460 – Matemática e Estatística (ME)	2,1%	23
	314 – Economia (E)	1,6%	17
	312 – Sociologia e outros estudos (SOE)	1,3%	14
	462 – Estatística (Est.)	1,1%	12
	541 – Indústrias alimentares (IA)	1,1%	12
4º	461 – Matemática (M)	0,9%	10
	482 – Informática na ótica do utilizador (IOU)	0,7%	8
	420 – Ciências da vida (CVida)	0,7%	8
	520 – Engenharia e Técnica (ET)	0,6%	7
	862 – Segurança e Higiene no Trabalho (SHT)	0,5%	5
	481 – Ciências Informáticas (CI)	0,5%	5
	Qualquer área científica	0,5%	5
	860 – Serviço de Segurança (SS)	0,4%	4
	580 – Arquitetura e construção (AC)	0,4%	4
	223 – Língua e Literatura Materna (LLM)	0,4%	4
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>1080</b>

Fonte: Elaboração própria

A principal AEF é a HR com 362 ECTS (33,5%), de um total de 1080. A grande distância, no segundo e terceiro nível, estão as Línguas e Literaturas Estrangeiras (LLE) com 175 ECTS (16,2%), e a Gestão e Administração (GA) com 155 ECTS (14,4%), que têm valores próximos, mas cada uma representa menos de metade de HR. No terceiro nível juntamos as restantes 11 AEF, que têm um peso de ECTS superior a 1% e inferior às do 2º nível, designadamente a AEF de TL com 64,5 ECTS (6%); AEF de Contabilidade e Fiscalidade com 50 ECTS (4,6%); AEF de Direito com 41 ECTS (3,8%); AEF de Ciências Sociais e do Comportamento com 37 ECTS (3,4%); AEF de Informática com 32,5 ECTS (3%); AEF de Marketing e Publicidade com 25 ECTS (2,3%); AEF de Matemática e Estatística com 23 ECTS (2,1%); AEF de Economia com 17 ECTS (1,6%); AEF de Sociologia e Outros Estudos com 14 ECTS (1,3%); e a AEF de Estatística e a AEF de Indústrias Alimentares com 12 ECTS (1,1%) cada. No quarto nível estão as restantes 10 AEF, com um peso igual ou inferior a 1%, desde a AEF de Matemática com 10 ECTS (0,9%) até às AEF de Serviços de Segurança, Arquitetura e Construção e Línguas e Literaturas Maternas com 4 ECTS (0,4%) cada. Este último nível confirma a diversidade de AEF que suportam as LGHP.

Constatamos que há cursos com alguma diversidade de opção e posicionamento quanto à AE de Informática, que pode estar nas AEF de Informática, na AEF de Ciências Informáticas e na AEF de Informática na Ótica do Utilizador, totalizando 45,5 ECTS (4,2%) e ocupando a 6ª posição, agregadas ficariam no 3º nível. O mesmo acontece com a AE de Matemática e Estatística, onde encontramos as AEF de Matemática/Estatística, de Matemática e de Estatística, totalizando 45 ECTS (4,2%), pelo que passaria para a 7ª posição, no terceiro nível. Esta situação revela diferentes abordagens relativas às AE de Informática e de Matemática e Estatística.

Quanto ao número e às principais AEF de cada curso, de acordo com a Tabela 56, constatamos que a LGH da ESTH/IPG tem 15 AEF e a principal é a HR com 62 ECTS (34%). Em segundo lugar está a LGH da ESGHT/UAlg com 12 AEF, que tem a AEF de LLE com maior número de ECTS (40 ECTS = 20 ECTS obrigatórios + 20 ECTS optativos, representando 22%) mas, no entanto, no Despacho nº 5451/2010, publicado em Diário da República, 2ª série – Nº 59 – 25 de março de 2010, a área científica predominante é a de HR com 29 ECTS (16%). Este é o único curso em que a AEF de HR não é a que tem maior número de ECTS (aliás é referido no relatório final da CAE). Em terceiro, com 10 AEF existem as licenciaturas de Gestão Turística e Hoteleira da ESTTM/IPLeira e a LGH da ESG/ IPCB. Enquanto a primeira tem como AEF principal HR com 55 ECTS (31%), a segunda tem como principal HR com 66 ECTS (37%) e como segunda AEF está a de LLE com 45 ECTS (25%). Em quarto está a licenciatura em GAH – ESEIG/IPP, tem 9 AEF, sendo HR a principal com 94 ECTS (52%) e tem o maior número de ECTS em relação aos outros cursos. No entanto, o curso aparece classificado como AEF principal do ciclo de estudos 345 – Gestão e Administração com 20 ECTS (11%), em terceiro lugar, a seguir à AEF de LLE com 28 ECTS (16%).

**Tabela 56 – AEF principais e secundárias das LGHP, do subsistema público**

AEF	GH (ESHT/IPG)	GH (ESGHT/UAIg.)	GTH (ESTTM/IPLeiria)	GH (ESG/PCB)	DGH (ESHTE)	GAH (ESEIG/IPP)
Número de AEF	15	12	10	10	10 (1)	9
AEF principal	811 – HR 62 ECTS (34%)	222 – LLE 40 ECTS (22%)	811 – HR 55 ECTS (31%)	811 – HR 66 ECTS (37%)	811 – HR 56 ECTS (31%)	811 – HR 94 ECTS (52%)
AEF secundárias	-----	811 – HR 29 ECTS (16%)	-----	222 – LLE 45 ECTS (25%)	345 – GA 44 ECTS (24%)	-----

Fonte: Elaboração própria

**Legenda:** (1) – Tem 10 AEF depois das alterações que explicamos no texto, em baixo. De acordo com o despacho nº 18 161-C/2007, publicado no Diário da República, 2ª série – Nº 156, de 14 de agosto de 2007, a Licenciatura em Direção e Gestão Hoteleira tem seis AEF.

Por fim, a licenciatura em Direção e Gestão Hoteleira da ESHTE adotou uma nomenclatura das AEF própria que é diferente da CNAEF – Portaria nº 256/2005 de 16 de março, utilizada por todos os outros cursos em Portugal. De acordo com o despacho nº 18 161-C/2007, publicado no Diário da República, 2ª série – Nº 156, de 14 de agosto de 2007, a Licenciatura em Direção e Gestão Hoteleira tem as seguintes seis AEF e respetivos ECTS, como se pode ver na Tabela 57.

**Tabela 57 – Áreas Científicas adotadas na Licenciatura em Direção e Gestão Hoteleira – ESHTE**

Área científica	Sigla	ECTS
Técnicas e Tecnologias de Aplicação	TTA	64
Gestão	G	49
Ciências Sociais e Humanas	CSH	30
Línguas Estrangeiras	LE	24
Planeamento Turístico	PT	8
Ciências da Alimentação e da Saúde	CAS	5
<b>Total</b>		<b>180</b>

Fonte: despacho nº 18 161-C/2007, publicado no Diário da República, 2ª série – Nº 156, de 14 de agosto de 2007

Ao analisarmos cuidadosamente a AEF atribuída a cada UC, verificamos que existem algumas que não estarão de acordo com a CNAEF. Com o objetivo de podermos comparar com os outros cursos deste estudo, apresentamos na Tabela 58, as alterações propostas, sem pretender desvirtuar a sua classificação, mas contribuir para uma análise crítica.

**Tabela 58 – Áreas Científicas alteradas na Licenciatura em Direção e Gestão Hoteleira – ESHTe**

Área científica sem alteração	Área científica com alteração	ECTS	Alterações
Técnicas e Tecnologias de Aplicação (TTA)	811 – HR	64-8=56	UC de Tecnologias e Sistemas de Informação I (4 ECTS) e II (4 ECTS) foram para a AEF de Informática.
	480 – Informática (Inf)	8	Veio de TTA
Gestão (G)	345 – Gestão e Administração (GA)	49-5=44	Saiu a UC de Métodos Quantitativos (5 ECTS) que foram para a AEF de Matemática e Estatística.
	460 – Matemática e Estatística (ME)	5	Veio de Gestão.
Línguas Estrangeiras (LE)	222 – Línguas e Literaturas Estrangeiras (LLE)	24	
Ciências Sociais e Humanas (CSH)	310 – Ciências Sociais e do Comportamento (CSC)	30-4-4-5=17	A UC de Introdução ao Turismo (4 ECTS) foi para a AEF de Turismo e Lazer. A UC de Economia (4 ECTS) foi para a AEF de Economia. A UC de Direito e Legislação do Turismo (5 ECTS) foi para a AEF de Direito.
Planeamento Turístico (PT)	812 – Turismo e Lazer (TL)	8+4=12	Veio de CSH.
	314 – Economia (E)	4	Veio de CSH.
	380 – Direito (D)	5	Veio de CSH.
Ciências da Alimentação e da Saúde (CAS)	541 – Industrias Alimentares (IA)	5	
<b>Total</b>		<b>180</b>	

Fonte: Elaboração própria

A Área Científica de Técnicas e Tecnologias de Aplicação é equiparada a HR (CNAEF), com a exceção de duas UC: Tecnologias e Sistemas de Informação I (4 ECTS) e II (4 ECTS), que são incluídas na AEF de Informática (CNAEF). Assim, a Área Científica de Técnicas e Tecnologias de Aplicação (HR) passou de 64 ECTS para 56 e a Informática a ter 8 ECTS. A Área Científica de Gestão foi equiparada a Gestão e Administração (CNAEF), com a exceção da UC de Métodos Quantitativos (5 ECTS), que integramos na AEF de Matemática e Estatística (CNAEF). A Área Científica de Ciências Sociais e Humanas foi equiparada a Ciências Sociais e do Comportamento (CNAEF), com a exceção da UC de Introdução ao Turismo (4 ECTS), que foi para a AEF de Turismo e Lazer, a UC de Economia (4 ECTS) foi para a AEF de Economia (CNAEF) e a UC de Direito e Legislação do Turismo (5 ECTS) foi para a AEF de Direito (CNAEF).

A Área Científica de Línguas Estrangeiras foi equiparada a Línguas e Literaturas Estrangeiras (CNAEF) e a de Ciências da Alimentação e da Saúde foi equiparada a Industrias Alimentares (CNAEF). Deste modo, a licenciatura em Direção e Gestão Hoteleira – ESHTe passou de seis Áreas Científicas para 10 AEF, com esta nova redistribuição segundo a CNAEF (Tabela 56). Na secção seguinte apresentamos as UC por AEF.

#### 7.4.2.5. Unidades curriculares por Áreas de Educação e Formação

Após termos analisados as AE e as AEF, abordamos as UC em cada uma das AEF, seguindo a Tabela 55, o número de ECTS e de percentagem total, o número de UC, as UC com mais e menos ECTS, a UC repetidas entre cursos e o número de UC por cursos. As tabelas são analisadas horizontalmente ao nível das UC e verticalmente ao nível dos cursos.

A AEF de HR representa 362 ECTS (33,5%) e enquadra 50 UC, conforme se observa na Tabela 59. Tratando-se de LGH, importa referir que a principal AEF é HR para cinco dos cursos e a segunda para um. O curso com maior número de ECTS tem 94 (GAH – ESEIG/IPP); o segundo tem 66 ECTS (GH – ESG/IPCB); o terceiro tem 62 ECTS (GH – ESTH/IPG); o quarto tem 56 ECTS (DGH – ESHTe); o quinto tem 55 ECTS (GTH – ESTTM/IPLeiria); e o sexto tem 29 ECTS (GH – ESGHT/UAlg.), sendo a segunda AEF, porque Línguas e Literaturas Estrangeiras tem maior número de ECTS. Dado o elevado número de UC, optamos por dividi-las em vários subgrupos, de acordo com o nome e a natureza dos conteúdos dos programas. O primeiro subgrupo, relaciona-se com as UC da área de prática e gestão de alimentos e bebidas e/ou da restauração, tem 100 ECTS, representa 28% dos 362 ECTS da AEF de HR, e contém 15 UC. A UC com maior número de ECTS é a de Gestão de Alimentos e Bebidas (20 ECTS) e está presente em quatro cursos, variando as UC entre os 3 e os 6 ECTS. Identificamos um curso com 6 UC (33 ECTS); dois cursos com 4 UC (15+12 ECTS); e dois cursos com 3 UC (12+8 ECTS). No entanto, notamos que o curso GH da ESGHT/UAlg. não tem uma UC com designação específica de prática, ou técnica, ou gestão de alimentos e bebidas, e/ou restauração e de alojamento. Esse curso tem 2 UC de Gestão de Operações Hoteleiras I e II, que talvez abordem a gestão de alojamento e de gestão de alimentos e bebidas.

O segundo subgrupo é relacionado com as UC de Estágio com 99 ECTS, representa 27% dos 362 ECTS da AEF de HR, tem 5 UC, distribuídas por cinco cursos. A UC de Estágio com maior número de ECTS é 30 (GAH – ESEIG/IPP), tem a duração de 800h e decorre no 4º semestre letivo, e a menor é 8. O curso de GH (ESTH/IPG) tem dois estágios obrigatórios, que decorrem no 2º e 4º semestres e, ainda, a possibilidade de um 3º, ou então a UC de Projeto Aplicado, no 6º semestre, totalizando 25 ECTS (8+8+9) e 674 horas (216h+216h+242h). O curso DGH (ESHTe) tem dois estágios, que decorrem no 4º e 6º semestres, somando 16 ECTS e 420 horas. Existe estágio no 6º semestre em dois cursos: 18 ECTS e 466h (GH – ESG), e 10 ECTS e 280h (GH – ESGHT). Mas, o curso GTH – ESTTM tem a UC de opção entre Projeto e Empreendedorismo ou Estágio com 8 ECTS (160h no 6º semestre), classificada na AEF de GA.

O terceiro subgrupo é de UC de Alojamento, que tem 70 ECTS e representa 19% dos 362 ECTS da AEF de HR com 11 UC, algumas com um cariz mais prático e outras de gestão de alojamento. A UC com maior número de ECTS é Gestão de Alojamentos (14 ECTS) e está presente em três cursos. Estas UC variam

entre os 4 e os 6 ECTS. Verificamos um curso com 4 UC (24 ECTS); outro com 3 UC (17 ECTS); e três cursos com 2 UC cada (12+9+8 ECTS).

Tabela 59 – UC da AEF de HR por curso e ECTS

UC por curso e ECTS	Total	GAH (ESEIG)	GH (ESG)	GH (ESTH)	DGH (ESHTE)	GTH (ESTTM)	GH (ESGH)
1. Gestão de Alimentos e Bebidas	20		6	4	4	6	
2. Técnicas de Produção e Serviço Hoteleiro I	10		6		4		
3. Técnicas de Produção e Serviço Hoteleiro II	10		6		4		
4. Práticas de Restauração e Bar	6					6	
5. Práticas de Cozinha	6					6	
6. Práticas Hoteleiras II	6	6					
7. Práticas Hoteleiras III	6	6					
8. Práticas Hoteleiras IV	6	6					
9. Organização e Supervisão de A & B I	5	5					
10. Organização e Supervisão de A & B II	5	5					
11. Direção de Operações e Serviços II	5	5					
12. Operação e Serviço de Cozinha	4			4			
13. Operação e Serviço de Restaurante	4			4			
14. Operação e Serviço de Bar	4			4			
15. Gestão do Aproveitamento	3					3	
<b>I. Subtotal</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>0</b>
16. Estágio Profissional	30	30					
17. Estágio	28		18				10
18. Estágio I	16			8	8		
19. Estágio II	16			8	8		
20. Estágio ou Projeto Aplicado	9			9			
<b>II. Subtotal</b>	<b>99</b>	<b>30</b>	<b>18</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
21. Gestão de Alojamentos	14			4	4	6	
22. Práticas Hoteleiras I	6	6					
23. Técnicas de Alojamento	6					6	
24. Práticas Hoteleiras V	6	6					
25. Gestão de Alojamentos I	6		6				
26. Gestão de Alojamentos II	6		6				
27. Técnicas de Acolhimento I	6		6				
28. Técnicas de Acolhimento II	6		6				
29. Acolhimento e Front Office	5			5			
30. Direção de Operações e Serviços I	5	5					
31. Técnicas de Recepção e Alojamento Hoteleiro	4				4		
<b>III. Subtotal</b>	<b>70</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>0</b>

Continua...

Continuação...

UC por curso e ECTS	Total	GAH (ESEIG)	GH (ESG)	GH (ESTH)	DGH (ESHTE)	GTH (ESTTM)	GH (ESGH)
32. Gestão de Operações Hoteleiras I	7						7
33. Gestão de Operações Hoteleiras II	7						7
34. Introdução às Operações Hoteleiras	6				6		
35. Direção de Operações Hoteleiras	4			4			
36. Gestão de Prática de Operações	3		3				
<b>IV. Subtotal</b>	<b>27</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>14</b>
37. Enogastronomia	10				4	6	
38. Gastronomia	4			4			
39. Gastronomia e Cultura	3	3					
40. Enologia	3	3					
<b>V. Subtotal</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>0</b>
41. Introdução à Hotelaria	6					6	
42. Turismo e Hotelaria Internacional	4	4					
43. Software Aplicado à Hotelaria	5					5	
44. Gestão de Spas e Termas	5					5	
45. Técnicas de Gestão Comercial	5				5		
46. Gestão e Negociação de Vendas em Hotelaria	4			4			
47. Arquitetura e Design de Hotéis	5				5		
48. Design de Espaços e Equipamentos na HR	3		3				
49. Animação e Organização de Eventos	4	4					
50. Operações de Manutenção	5						5
<b>VI. Subtotal</b>	<b>46</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>5</b>
<b>Total (I+II+III+IV+V+VI)</b>	<b>362</b>	<b>94</b>	<b>66</b>	<b>62</b>	<b>56</b>	<b>55</b>	<b>29</b>

Fonte: Elaboração própria

No quarto subgrupo agrupamos as UC relacionadas com as Operações Hoteleiras, que representam 27 ECTS e 5 UC. Estas UC estão distribuídas em quatro cursos, onde três têm uma UC e apenas um tem 2 UC com 14 ECTS. As UC variam entre os 3 e os 7 ECTS. É importante referir que agrupamos as UC de Direção de Operações e Serviços I e II do curso de GAH – ESEIG; uma nas UC relacionadas com o Alojamento e outra na de prática e Gestão de Alimentos e Bebidas e/ou de Restauração, porque nos foram referidas estas abordagens.

No quinto subgrupo encontramos 4 UC relacionadas com a Enologia e a Gastronomia (20 ECTS) em quatro cursos, sendo que Enogastronomia (6+4=10 ECTS) se repete em dois cursos. No entanto, existem mais 2 UC, uma classificada na AEF das Indústrias Alimentares, e outra na de Ciências da Vida, que será apresentado mais à frente.

Por fim, no sexto subgrupo agrupámos 10 UC de âmbitos diversos, que aparecem em dois ou num curso. Existem 2 UC relacionadas com a Introdução à Hotelaria e ao Turismo em dois cursos: um com 4 e outro com 6 ECTS. Na área comercial, encontramos UC de Técnicas de Gestão Comercial com 5 ECTS num curso e a de Gestão e Negociação de Vendas em Hotelaria com 4 ECTS noutro curso. A UC de Software Aplicado à Hotelaria com 5 ECTS e a de Gestão de Spas e Termas com 5 ECTS, no mesmo curso.

No âmbito da arquitetura e design existe uma UC de Arquitetura e *Design* de Hotéis, com 5 ECTS num curso e outra de *Design* de Espaços e Equipamentos na HR com 3 ECTS noutro curso. Há outra UC de Arquitetura e Design com 4 ECTS noutro curso. Por fim, existe uma UC de Animação e Organização de Eventos com 4 ECTS num curso, e outra de Operações de Manutenção com 5 ECTS noutro curso.

A AEF de LLE é a segunda com 175 ECTS (16%), tem 15 UC de Inglês e 24 UC relacionadas com a opção de outra língua estrangeira como o alemão, Espanhol, Francês e o Italiano, como se observa na Tabela 60.

**Tabela 60 – UC das AEF de Línguas e Literaturas Estrangeiras por curso e ECTS**

UC por curso e ECTS	Total	GH (ESG)	GH (ESGHT)	GAH (ESEIG)	DGH (ESHTE)	GTH (ESTM)	GH (ESTH)
1. Inglês I	13,5	5,5		4		4	
2. Inglês I para Hotelaria	8		8				
3. Língua Estrangeira I	3				3		
4. Inglês Aplicado I	3						3
5. Inglês II	13,5	5,5		4		4	
6. Inglês II para Hotelaria	8		8				
7. Língua Estrangeira II	3				3		
8. Inglês Aplicado II	3						3
9. Inglês III	12,5	5,5		4		3	
10. Inglês III para Hotelaria	4		4				
11. Língua Estrangeira III	3				3		
12. Inglês Aplicado III	3						3
13. Inglês IV	13	6		4		3	
14. Língua Estrangeira IV	3				3		
15. Inglês V	4			4			
<b>I. Subtotal</b>	<b>97,5</b>	<b>22,5</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>9</b>
16. Língua Estrangeira I	8,5	5,5			3		
17. Alemão I para Hotelaria e Turismo ou Francês I para Hotelaria e Turismo	8		8				
18. Língua Estrangeira 2 I – Espanhol ou Francês	4			4			
19. Espanhol ou Francês Aplicado I	3						3

Continua...

Continuação...

UC por curso e ECTS	Total	GH (ESG)	GH (ESGHT)	GAH (ESEIG)	DGH (ESHTE)	GTH (ESTM)	GH (ESTH)
20. Espanhol I ou Alemão I	3					3	
21. Língua estrangeira II	8,5	5,5			3		
22. Alemão II para Hotelaria e Turismo ou Francês II para Hotelaria e Turismo	8		8				
23. Língua Estrangeira 2 II – Espanhol ou Francês	4			4			
24. Espanhol Aplicado II ou Francês Aplicado II	3						3
25. Espanhol II ou Alemão II	3					3	
26. Língua Estrangeira III	8,5	5,5			3		
27. Alemão III para Hotelaria e Turismo ou Francês III para Hotelaria e Turismo	4		4				
28. Espanhol Aplicado III ou Francês Aplicado III	3						3
29. Língua Estrangeira IV	9	6			3		
<b>II. Subtotal</b>	<b>77,5</b>	<b>22,5</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>9</b>
<b>Total (I+II)</b>	<b>175</b>	<b>45</b>	<b>40</b>	<b>28</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>18</b>

Fonte: Elaboração própria

Na UC de Inglês, seis cursos têm até ao terceiro nível; cinco têm até ao quarto; e dois até ao quinto. Cada UC de inglês varia entre os 3 e os 6 ECTS. As UC de inglês, com 97,5 ECTS, representam 56% do total dos 175 ECTS da AEF de LLE. Verificámos que o Inglês I (13,5 ECTS), Inglês II (13,5 ECTS), Inglês III (12,5 ECTS) e Inglês IV (13 ECTS) se repetem em 3 cursos. O curso com maior número de ECTS é o de DGH – ESHTE, com 22,5 ECTS e com quatro níveis; enquanto o que tem menor é o de GH – ESTH, com 9 ECTS e com três níveis.

As outras línguas estrangeiras totalizam 77,5 ECTS, o que representa 44% dos 175 ECTS. Verificamos que há dois cursos com o 2º nível, dois com o 3º e outros dois com o 4º. No âmbito do Espanhol ou Francês, existem 2 cursos com a opção, um até ao 2º nível e outro até ao 3º. Um curso tem a opção de Espanhol ou Alemão até ao 2º nível; um curso tem a opção de Alemão ou Francês até ao 3º nível; um tem a opção de Alemão ou Francês ou Espanhol ou Italiano até ao 4º nível; e, por fim, outro só tem a indicação de ter a UC de Língua Estrangeira até ao 4º nível, mas não tem a indicação das línguas.

A AEF de GA aparece em terceiro lugar com 155 ECTS (14%) e tem 26 UC. Observamos que as 26 UC são muito diversificadas e, por isso, optámos por agrupá-las com base no nome e na sua natureza, o que nos dá a sua representatividade no âmbito da AEF de GA, como se pode ver na Tabela 61.

Tabela 61 – UC da AEF de Gestão e Administração por curso e ECTS

UC da AEF de Gestão e Administração	Total	DGH (ESHTE)	GTH (ESTTM)	GH (ESGHT)	GAH (ESEIG)	GH (ESTH)	GH (ESG)
1. Introdução à Gestão de Empresas	6		6				
2. Gestão de Empresas	6						6
3. Introdução à Gestão	5			5			
4. Organização Empresarial	5	5					
5. Introdução à Gestão das Organizações	4				4		
6. Gestão de Organizações	4					4	
<b>I. Subtotal</b>	<b>30</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
7. Gestão Financeira	11		6	5			
8. Técnicas Financeiras	5	5					
9. Gestão Financeira I	4					4	
10. Gestão Financeira II	4					4	
11. Análise e Gestão Financeira	4	4					
<b>II. Subtotal</b>	<b>28</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
12. Gestão de RH	26	5	4	5	4	4	4
<b>III. Subtotal</b>	<b>26</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
13. Contabilidade Geral	8	4			4		
14. Contabilidade de Gestão	8	4			4		
<b>IV. Subtotal</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
15. Marketing	5	5					
16. Marketing e Relações Públicas	4				4		
17. Negociação e Técnicas de Venda	3	3					
<b>V. Subtotal</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
18. Projeto e Empreendedorismo ou Estágio	8		8				
19. Empreendedorismo	3						3
<b>VI. Subtotal</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
20. Gestão e Estratégia Empresarial	4					4	
21. Estratégia Empresarial	5	5					
<b>VII. Subtotal</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
22. Comportamento Organizacional	5			5			
23. Análise de Investimentos	5			5			
24. Economia do Turismo	5		5				
25. Gestão da Qualidade	4		4				
26. Estudos Comparados de Processos na Gestão Hoteleira	4	4					
<b>VIII. Subtotal</b>	<b>23</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total (I+II+III+IV+V+VI+VII+VIII)</b>	<b>155</b>	<b>44</b>	<b>33</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>13</b>

Fonte: Elaboração própria

A UC de Gestão de RH (26 ECTS) é a que tem maior número de ECTS e aparece nos seis cursos; enquanto a UC de Empreendedorismo só tem 3 ECTS e só aparece num curso. Constatámos, também que existem 3 UC (Gestão Financeira – 11 ECTS; Contabilidade Geral – 8 ECTS; Contabilidade de Gestão – 8 ECTS), que se repetem em dois cursos; enquanto as restantes só aparecem num curso. O curso com maior número de ECTS é DGH – ESHTe, com 44 ECTS, e o que tem menor é GH – ESG com 13.

As UC relacionadas com a Introdução à Gestão representam 30 ECTS, estão em todos os cursos, mas com designações ligeiramente diferentes e variando entre os 4 e os 6 ECTS. Na segunda posição com 28 ECTS, estão 5 UC relacionadas com a Gestão Financeira, que aparecem em quatro cursos e dois deles tem 2 UC. Em terceiro, a UC de Gestão de RH, com 26 ECTS é a única relacionada com esta área, e aparece nos seis cursos. Em quarto, 2 UC relacionadas com a Contabilidade (16 ECTS) em dois cursos e em quinto, 3 UC de Marketing (12 ECTS), uma num curso e 2 noutra. Em sexto, 2 UC relacionadas com o Empreendedorismo (8+3 ECTS), em dois cursos, num dos quais tem a opção de Estágio (8 ECTS). Em sétimo, estão 2 UC relacionadas com a Gestão Estratégica (4+5 ECTS), em dois cursos. Em oitavo, estão 5 UC diversas cada uma num curso, tais como Comportamento Organizacional, Análise de Investimentos e Economia do Turismo com 5 ECTS cada e, por fim, as UC de Gestão da Qualidade (4 ECTS) e de Estudos Comparados de Processos de Gestão Hotelaria (4 ECTS). As UC de Contabilidade, Marketing, Comportamento Organizacional e Economia do Turismo deveriam estar classificadas nas suas AEF.

A AEF de TL (Tabela 62) representa 64,5 ECTS (6%), tem 12 UC e está presente em cinco cursos. Na análise destas UC optámos por organizá-las em função da natureza dos seus programas para uma melhor compreensão. No primeiro subgrupo estão três UC relacionadas com programas de Introdução ao Turismo e/ou conceitos de Turismo, que representam 23,5 ECTS e estão presentes em cinco cursos. Os ECTS das UC variam entre os 4 e os 6, sendo que a UC de Fundamentos do Turismo (10 ECTS) se repete em dois cursos, tal como Introdução ao Turismo (8,5 ECTS). No segundo grupo, estão 4 UC de Gestão/Organização de eventos e Animação com 17 ECTS, em quatro cursos, e os ECTS variam entre os 3 e os 5. No entanto, é importante referir que a UC de Animação e Organização de Eventos com 3 ECTS do curso de GAH – ESEIG está classificada na AEF de HR. No terceiro subgrupo estão 3 UC relacionadas com os Mercados e os Destinos Turísticos, com 13 ECTS em dois cursos, variando entre os 4 e os 5 ECTS em cada UC. Por fim, sobram as UC de Técnicas de Acolhimento (6 ECTS) e de Turismo Cultural e Património (5 ECTS), no curso de GTH – ESTTM. Por último, é importante salientar que dos cinco cursos com UC de AEF de Turismo e Lazer, o que tem maior número de ECTS tem 22 e 4 UC (GTH – ESTTM) e o que tem menor tem 4,5 ECTS e apenas uma UC (GH – ESGHT).

Tabela 62 – UC da AEF de Turismo e Lazer por Curso e ECTS

UC da AEF de Turismo e Lazer	Total	GTH (ESTTM)	GH (ESTH)	DGH (ESHTE)	GH (ESG)	GH (ESGHT)	GAH (ESEIG)
1. Fundamentos do Turismo	10	6			4		
2. Introdução ao Turismo	8,5			4		4,5	
3. Turismo	5		5				
<b>I. Subtotal</b>	<b>23,5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4,5</b>	<b>0</b>
4. Gestão de Eventos e Animação	5	5					
5. Gestão e Organização de Eventos	5				5		
6. Organização e Gestão de Eventos ou Planeamento e Desenvolvimento Turístico	4		4				
7. Organização de Evento	3			3			
<b>II. Subtotal</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
8. Geografia e Mercados Turísticos	5			5			
9. Mercados e Internacionalização em Turismo ou Animação Turística	4		4				
10. Gestão de Destinos Turísticos	4		4				
<b>III. Subtotal</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
11. Técnicas de Acolhimento	6	6					
12. Turismo Cultural e Património	5	5					
<b>IV. Subtotal</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total (I+II+III+IV)</b>	<b>64,5</b>	<b>22</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>4,5</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaboração própria

A AEF de CF (Tabela 63) representa 50 ECTS (5%), tem 8 UC e está presente em quatro cursos.

Tabela 63 – UC da AEF de Contabilidade e Fiscalidade por curso e ECTS

UC da AEF Contabilidade e Fiscalidade	Total	GTH (ESTTM)	GH (ESGHT)	GH (ESG)	GH (ESHTS)	GAH (ESEIG)	DGH (ESHTE)
1. Contabilidade Analítica	10	5	5				
2. Contabilidade de Gestão	9			5	4		
3. Contabilidade Financeira	6	6					
4. Contabilidade de Gestão Hoteleira	6	6					
5. Contabilidade I	5		5				
6. Contabilidade II	5		5				
7. Contabilidade e Finanças Empresariais	5			5			
8. Contabilidade Geral	4				4		
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaboração própria

Os ECTS por UC variam entre os 4 e os 6, sendo que a UC de Contabilidade Analítica com 10 ECTS aparece em dois cursos, tal como a UC de Contabilidade de Gestão com 9 ECTS, em outros dois. Verificamos que existem dois cursos, um com 17 (GTH – ESTTM), e outro com 15 ECTS (GH – ESGHT), que têm 3 UC cada, classificadas com a AEF de Contabilidade e Fiscalidade. Os restantes dois cursos, um com 10 (GH – ESG) e outro 8 ECTS (GH – ESHTS), têm 2 UC cada. Para além destas UC, convém salientar que há 2 UC de Contabilidade Geral (4+4 ECTS) e 2 de Contabilidade de Gestão (4+4 ECTS), que estão classificadas na AEF de GA, em dois cursos, conforme já foi referido na análise à AEF GA.

A AEF de Direito (Tabela 64) representa 41 ECTS (4%) e tem 6 UC, 3 das quais relacionadas com o Direito e a Legislação do Turismo e da Hotelaria, (24 dos 41 ECTS), em cinco cursos. As outras 3 UC estão relacionadas com o Direito Fiscal, das Empresas e Laboral, e estão distribuídas por três cursos de IES, mais relacionadas com a área da Gestão. O curso (GH – ESGHT) com maior número de ECTS tem 14, e 2 UC, e existem dois cursos (GAH – ESEIG; GH – ESHTS) com apenas 4 ECTS, e uma UC cada.

**Tabela 64 – UC da AEF de Direito por curso e ECTS**

UC da AEF de Direito	Total	GH (ESGHT)	GH (ESG)	GTH (ESTTM)	DGH (ESHTE)	GAH (ESEIG)	GH (ESHTS)
1. Direito do Turismo	11	7	4				
2. Direito e Legislação do Turismo	9				5		4
3. Legislação Hoteleira	4					4	
4. Direito Fiscal	7	7					
5. Direito das Empresas	6			6			
6. Direito Laboral	4		4				
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Fonte: Elaboração própria

A AEF de CSC representa 37 ECTS (3%), é constituída por 9 UC e está presente em 3 cursos, conforme se pode ver na Tabela 65. A UC com maior número de ECTS é Comportamento Organizacional (9 ECTS), que encontramos em dois cursos (GAH – ESEIG e DGH – ESHTE). Convém registar, também que encontramos uma UC de Comportamento Organizacional (5 ECTS) na AEF de GA, no curso de GH – ESGHT; uma UC de Comportamento Organizacional (4 ECTS) e a UC de Protocolo e Estratégias de Comunicação (4 ECTS), ambas na AEF de SOE, no curso de GH – ESG. Dos três cursos, um tem 17 ECTS, e 5 UC; outro tem 12 ECTS, e 4 UC; e, por fim, um tem 8 ECTS, e 2 UC.

Como verificamos que nos seis cursos existem várias UC relacionadas com a AE de Inf. classificadas nas AEF de Inf., de IOU e das CI, optamos por analisá-las em conjunto, conforme se pode ver na Tabela 66. A AEF de Inf. tem 32,5 ECTS (3%), 7 UC e está presente em quatro cursos, três dos quais têm 2 UC cada. A AEF de IOU tem 8 ECTS (1%), tem as UC de Tecnologias de Informação em Turismo com 4 ECTS, e de

Sistemas de Informação com 4 ECTS no mesmo curso (GH ESHTS). A AEF de CI tem a UC de Sistemas de Informação na Gestão com 5 ECTS (0,5%).

**Tabela 65 – UC da AEF de Ciências Sociais e do Comportamento por curso e ECTS**

UC da AEF de Ciências Sociais e do Comportamento	Total	DGH (ESHTE)	GAH (ESEIG)	GH (ESHTS)	GTH (ESTTM)	GH (ESG)	GH (ESGHT)
1. Comportamento Organizacional	9	5	4				
2. Comunicação	4		4				
3. Comunicação e Protocolo	4			4			
4. Metodologias de Investigação	4			4			
5. Cultura Portuguesa	4	4					
6. Sociologia do Turismo	4	4					
7. Economia	4		4				
8. Ética e Responsabilidade Social	3	3					
9. Seminário Metodologia	1	1					
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaboração própria

No conjunto das três AEF existe um curso (GH – ESGHT) com 12,5 ECTS e 2 UC; três cursos (GAH-ESEIG; GH ESHTS; DGH – ESHTE) com 8 ECTS, e 2 UC; um curso GTH – ESTTM) com 5 ECTS, e 1 UC; e outro curso (GH – ESG) com 4 ECTS, e 1 UC. Deste modo, estas três AEF representam 45,5 ECTS (4,2%), 10 UC distribuídas pelos seis cursos, mas nenhuma se repete. Contudo, é importante salientar que a UC de Informática Aplicada à Estatística (7 ECTS), talvez pudesse estar na AEF de ME.

**Tabela 66 – UC das AEF de Informática, Informática na Ótica do Utilizador e de Ciências da Informação por curso e ECTS**

AE de Informática	Total	GH (ESGHT)	DGH (ESHTE)	GAH (ESEIG)	GH (ESHTS)	GTH (ESTTM)	GH (ESG)
1. Informática Aplicada à Estatística (Inf)	7	7					
2. Informática (Inf)	5,5	5,5					
3. Informação e Comunicação Tecnológica I (Inf)	4			4			
4. Informação e Comunicação Tecnológica II (Inf)				4			
5. TIC aplicadas à Hotelaria (Inf)							4
6. Tecnologias e Sistema de Informação I (Inf)	4		4				
7. Tecnologias e Sistema de Informação II (Inf)	4		4				
<b>I. Subtotal AEF de Informática</b>	<b>32,5</b>	<b>12,5</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
8. Tecnologias de Informação em Turismo (IOU)	4				4		
9. Sistemas de Informação (IOU)	4				4		
<b>II. Subtotal da AEF de IOU</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Continua...

Continuação...

AE de Informática	Total	GH (ESGHT)	DGH (ESHTE)	GAH (ESEIG)	GH (ESHTS)	GTH (ESTTM)	GH (ESG)
10. Sistemas de Informação na Gestão (CI)	5					5	
<b>III. Subtotal Ciências da Informação</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>Total (I+II+III)</b>	<b>45,5</b>	<b>12,5</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

Fonte: Elaboração própria

A AEF de MP representa 25 ECTS (2%), tem 5 UC e está presente em 4 cursos, como se pode ver na Tabela 67. Os ECTS por UC variam entre os 4 e os 6 e nenhuma UC se repete nos cursos, apesar de existirem duas UC com a designação de Marketing para Hotelaria e Marketing de UH. O curso com maior número de ECTS tem 10 e 2 UC (GH – ESGHT); e depois há um com 6 ECTS (GTH – ESTTM); outro com 5 ECTS (GH – ESHTS); e outro com 4 ECTS (GH – ESG) com 1 UC cada. Para além destas UC, existem outras que também poderiam estar classificadas nesta AEF, como por exemplo, 3 UC (12 ECTS) estão na AEF de GA, e outras 2 UC (9 ECTS) na AEF de HR. Por outro lado, a UC de Informática Aplicada à Estatística (7 ECTS), da AEF de Inf., do curso de GH – ESGHT, pudesse estar na AEF de ME.

Tabela 67 – UC da AEF de Marketing e Publicidade por curso e ECTS

UC da AEF de Marketing e Publicidade	Total	GH (ESGHT)	GTH (ESTTM)	GH (ESHTS)	GH (ESG)	GAH (ESEIG)	DGH (ESHTE)
1. Marketing para a Hotelaria	6		6				
2. Marketing	5			5			
3. Marketing Estratégico	5	5					
4. Marketing Operacional	5	5					
5. Marketing de UH	4				4		
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaboração própria

Ao constatarmos que em cinco cursos existem várias UC relacionadas com a AE de ME (Tabela 68) classificadas na AEF de Matemática e Estatística, na AEF de Matemática e na AEF de Estatística, optamos por analisá-las em conjunto, tal como aconteceu com as UC de Informática. Verificamos que há 4 UC classificadas na AEF de ME, 2 UC na AEF de M e 2 UC na AEF de Est.. Deste modo, decidimos analisar estas 3 AEF em conjunto, num total de 8 UC, apesar da UC de Métodos Quantitativos estar classificada em dois cursos, uma na AEF de ME e noutra na AEF de Est. (14 ECTS), sendo a UC com maior número de ECTS. As restantes UC só aparecem num curso. A UC de Cálculo Financeiro, com 3 ECTS, é a que tem menos ECTS. Há quatro cursos com 2 UC cada e um curso com 1 UC. Um curso não tem nenhuma UC classificada na AE de ME. Mas, há uma UC de Informática Aplicada à Estatística, com 7 ECTS, classificada na AEF de Inf..

**Tabela 68 – UC da AE de Matemática e Estatística por curso e ECTS**

UC da AE de Matemática e Estatística	Total	GH (ESGHT)	GTH (ESTTM)	GH (ESHTS)	GAH (ESEIG)	DGH (ESHTE)	GH (ESG)
1. Métodos Quantitativos (ME)	9				4	5	
2. Matemática Aplicada à Gestão (ME)	6		6				
3. Estatística Aplicada à Gestão (ME)	5		5				
4. Cálculo Financeiro (ME)	3				3		
<b>I. Subtotal da AEF de ME</b>	<b>23</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
5. Métodos Quantitativos (Est)	5			5			
6. Estatística (Est)	7	7					
<b>II. Subtotal da AEF de Est.</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
7. Métodos Matemáticos Aplicados à Gestão (M)	5			5			
8. Matemática (M)	5	5					
<b>III. Subtotal da AEF de M</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total (I+II+III)</b>	<b>45</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaboração própria

Legenda: ME – Matemática e Estatística; Est. – Estatística; e M – Matemática.

A AEF de Economia, que representa 17 ECTS (2%), aparece em dois cursos, um com 3 UC (GH – ESGHT) e com 13 ECTS, sendo uma delas a UC de Planeamento e Ordenamento em Turismo que poderia estar na AEF de TL; e outro curso com 1 UC (DGH – ESHTE) com 4 ECTS, conforme se pode ver na Tabela 69. Contudo, também encontramos uma UC de Economia na AEF de CSC, com 4 ECTS, no curso de GAH – ESEIG, e a UC de Economia do Turismo na AEF de GA, com 5 ECTS, no curso de GTH – ESTTM.

**Tabela 69 – UC da AEF de Economia por curso e ECTS**

UC da AEF de Economia	Total	GH (ESGHT)	DGH (ESHTE)	GAH (ESEIG)	GH (ESHTS)	GTH (ESTTM)	GH (ESG)
1. Planeamento e Ordenamento em Turismo	5	5					
2. Economia	4		4				
3. Economia I	4	4					
4. Economia II	4	4					
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaboração própria

Na AEF de SOE, com 14 ECTS (1%), identificamos 4 UC, apenas no curso de GH – ESG, que são: Comportamento Organizacional e Protocolo e Estratégias de Comunicação com 4 ECTS cada; Métodos de Investigação I e II com 3 ECTS cada, conforme se pode ver na Tabela 70. No entanto, realçamos que a UC de Sociologia do Turismo (4 ECTS), a UC de Cultura Portuguesa (4 ECTS) e a UC de Ética e Responsabilidade Social (3 ECTS) estão classificadas na AEF de CSC.

**Tabela 70 – UC da AEF de Sociologia e Outros Estudos por curso e ECTS**

UC da AEF de Sociologia e Outros Estudos	Total	GH (ESG)	GAH (ESEIG)	GH (ESHTS)	GTH (ESTTM)	DGH (ESHTE)	GH (ESGHT)
1. Comportamento Organizacional	4	4					
2. Protocolo e Estratégias de Comunicação	4	4					
3. Métodos de Investigação I	3	3					
4. Métodos de Investigação II	3	3					
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaboração própria

Como existem várias AEF com 2 ou 1 UC, optamos por agrupá-las numa única tabela (Tabela 71). Na AEF da IA de um total de 10 ECTS, encontramos as UC de Enologia e Gastronomia (5 ECTS), a UC de Nutrição e Higiene Alimentar com 5 ECTS, em dois cursos (GH – ESG; DGH – ESHTE). Na AEF de CVida de um total de 10 ECTS, constatamos 2 UC de Segurança e Higiene Alimentar com 6 ECTS (4+2), em dois cursos (GH – ESHTS; GH – ESG), e 1 de Enologia e Bebidas, com 4 ECTS num curso (GH – ESG). Na AEF de HST existe a UC de Higiene e Segurança na Hotelaria com 5 ECTS num curso (GTH – ESTTM), e na AEF de SS há a UC de Higiene e Segurança, com 4 ECTS, num curso (GAH – ESEIG). Na AEF de ET, identificamos apenas 2 UC, em dois cursos, que representam 7 ECTS (3+4). No entanto, encontramos a UC de Operações de Manutenção (5 ECTS), classificada na AEF de HR. A AEF de AC tem a UC de Arquitetura e Design com 4 ECTS, num curso (GH – ESTH). No entanto, encontramos as UC de Arquitetura e Design de Hotéis (5 ECTS) e Design de Espaços e Equipamentos na HR (3 ECTS), classificadas na AEF de HR, em 2 cursos (GH – ESG; DGH – ESHTE). Destacamos ainda a AEF de LLM, com uma UC de Língua Portuguesa com 4 ECTS, num curso (GH – ESTH), e uma UC de outra área científica, com 5 ECTS, num curso (GH – ESGHT).

**Tabela 71 – UC das AEF de Indústrias Alimentares, Ciências da Vida, Higiene e Segurança no Trabalho, Serviços de Segurança, Engenharia e Técnicas Afins e Arquitetura e Construção por curso e ECTS**

UC de outras AEF	Total	GAH (ESEIG)	GH (ESHTS)	GTH (ESTTM)	GH (ESG)	DGH (ESHTE)	GH (ESGHT)
1. Enologia e Gastronomia (IA)	5				5		
2. Nutrição e Higiene (IA)	5					5	
3. Segurança e Higiene Alimentar (IA)	2				2		
<b>I. Subtotal Industrias Alimentares</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
4. Segurança e Higiene Alimentar (CV)	4		4				
5. Enologia e Bebidas (CV)	4		4				
<b>II. Subtotal Ciências da Vida</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
6. Higiene e Segurança na Hotelaria (HST)	5			5			
<b>III. Subtotal Segurança e Higiene no Trabalho</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Continua...

Continuação...

UC de outras AEF	Total	GAH (ESEIG)	GH (ESHTS)	GTH (ESTTM)	GH (ESG)	DGH (ESHTE)	GH (ESGHT)
7. Higiene e Segurança (SS)	4	4					
<b>IV. Subtotal Serviços de Segurança</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
8. Manutenção de Equipamentos e Sistemas (ET)	3	3					
9. Manutenção de Equipamentos (ET)	4		4				
<b>V. Subtotal Engenharia e Técnica</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
10. Arquitetura e Design (AC)	4		4				
11. Língua Portuguesa (LLM)	4		4				
12. Outra Área Científica	5						5
<b>Total (I+II+III+IV+V)</b>	<b>49</b>	<b>7</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

Fonte: Elaboração própria

A análise à Tabela 71 permite-nos fazer várias observações, em função da natureza das respetivas UC. Começamos por constatar que há 7 AEF diferentes e ainda uma UC que pode ser de qualquer área científica. A AEF de IA tem 3 UC; a AEF de CVida tem 2 UC; a AEF de HST e a AEF de SS têm uma UC cada; a AEF de ET tem 2 UC; a AEF de AC e de LLM têm uma UC cada. No entanto, verificamos que estas UC poderiam estar classificadas em AEF diferentes, em função da sua natureza, que posteriormente será explicado na secção 8.4.2.5..

#### 7.4.2.6. Metodologias de ensino-aprendizagem e atividades curriculares e extracurriculares

O tipo de metodologias de ensino-aprendizagem utilizadas nas UC de um curso são determinantes para as competências apreendidas pelos estudantes, pelo que recolheu-se informação inquirindo os CC, por serem os gestores da equipa docente. Refere-se que um entrevistado salienta que o fato de existirem dois cursos com o mesmo plano de estudos, mas não significa que os diplomados tenham desenvolvido as mesmas competências; por a aprendizagem depender de vários fatores: um curso pode ser mais teórico e usarem-se metodologias mais expositivas; enquanto outro pode ser mais teórico-prático ou prático pelo uso de metodologias mais ativas. Um curso pode possuir infraestruturas pedagógicas específicas que, por exemplo, permitam realizar aulas práticas de restaurante, bar e cozinha e ainda um laboratório de alojamento com uma receção e um quarto, e o outro não as ter.

A articulação dos conteúdos entre as UC é outro elemento importante a considerar, que deve ser uma tarefa realizada pelo CC, de modo a oferecer-se uma aprendizagem articulada entre todas as UC. Neste aspeto, os professores também têm um papel relevante, porque são treinadores dos estudantes para a sua vida profissional futura.

Mas isto depende das metodologias de ensino-aprendizagem. Podemos ter dois cursos iguais em termos de plano de estudos, mas se um for mais teórico e o outro mais teórico-prático ou prático a forma como são dadas as aulas é determinante para o tipo de competências a desenvolver. Um curso pode ser mais teórico, outro ter uma componente teórico-prática e outro mais prático. Por isso, depende da ênfase que se dá, da articulação dos conteúdos e das infraestruturas pedagógicas que se tem. Daí que os professores têm um papel importante! É um 'treinador' que treina Homens e Mulheres para a vida profissional e pessoal. (II.A)

Tendo em conta a natureza e as características da hotelaria e do turismo (secções 7.2.1. e 7.2.2), é necessário desenvolver competências de saber, saber fazer e, principalmente, de saber estar e ser. Neste sentido, um entrevistado salienta valorizar as metodologias ativas, como por exemplo: a realização de trabalhos interdisciplinares e de trabalhos em cada UC com apresentação, aulas práticas de cozinha e restaurante e no laboratório de alojamento, organização de eventos e outras atividades, estudos de caso, palestras com profissionais, seminários e *workshops*. Outro entrevistado reforça a necessidade de se proporcionar um trabalho e um projeto em cada UC; e outro ainda refere a importância de dar ao estudante perspetivas diferentes e realistas através de aulas teóricas, teórico-práticas e práticas, visitas de estudo, do estágios curricular e de promover a realização de estágios extracurriculares.

Valorizamos muito as metodologias ativas, porque dada a natureza e as características da hotelaria e do turismo, é necessário desenvolver, para além do saber, o saber fazer e saber estar e ser, ou seja, as competências comportamentais. Realizamos vários trabalhos de grupo interdisciplinares e trabalhos em cada unidade curricular com apresentação, aulas práticas de cozinha e restaurante, no laboratório de alojamento, organização de eventos e outras atividades, estudos de caso, palestras, seminários, *workshops*, (...). (II.A)

(...) nós achamos que tentamos ao máximo, quer em contexto de sala de aula, quer em contexto de cenários práticos de sala de aula, quer em visitas de estudo, quer no estímulo às experiências de estágio, tentamos que os nossos alunos saiam com uma perspetiva o mais realista de tudo o que se vive lá fora, mas temos a noção de que podemos melhorar muito mais. (II.E)

Cada disciplina tem a sua avaliação, (...) um trabalho e um projeto. (II.C)

Apesar de cada IES ter a sua forma de organização e diferentes procedimentos, todos os entrevistados afirmam que, na preparação e planificação do ano letivo, é necessário articular com todos os professores as metodologias a implementar e as atividades a desenvolver. Neste aspeto, vários entrevistados referem que, no início de cada semestre, são ponderadas e decididas as metodologias a adotar e as atividades a realizar com os professores do curso, em resultado da avaliação feita no ano anterior.

O docente faz parte de um núcleo, e nesse núcleo é refletido quais são os métodos pedagógicos ao perfil do aluno. Todos os anos, como é natural, na gestão, em todas as atividades, é feita uma monitorização e avaliação do decorrer do ano letivo, de onde resultou correções e melhorias, o que poderá ser implementado para melhorar, o que poderá ser acrescentado ou alterado um determinado método, se um trabalho de grupo ou a individual. Por exemplo, o estudo de caso pode adequar-se em algumas disciplinas e noutras não se adequa tanto (...). (II.B)

No final de cada semestre em reunião do plenário de curso avaliamos o que correu bem e menos bem. Depois, no início de cada semestre em nova reunião com os docentes decidimos em conjunto as metodologias e as atividades a desenvolver durante o ano letivo. (II.A)

A coordenação científica, que tem coordenação curricular, juntamente com os diretores de curso, juntam-se e veem o que é transversal a todos (...). Portanto, na coordenações curricular entra sempre a área científica mais a coordenação do curso. (II.D)

Ao nível das atividades extracurriculares destacam-se, principalmente, em todas as LGHP) as visitas de estudo, eventos, palestras de profissionais, atividades relacionadas com o empreendedorismo, ações de formação, colaboração com parceiros em determinadas atividades e os núcleos de estudantes de Gestão Hoteleira, conforme se pode ver na Tabela 72.

**Tabela 72 - Atividades curriculares e extracurriculares realizadas pelas LGHP**

Visitas de estudo	Unidades Hoteleiras (Hotéis); Feiras de turismo e/ou hotelaria e outras nacionais e internacionais (BTL; FITUR; etc.); Adegas e Quintas produtoras de vinho; Instituições relacionadas com o Vinho e a Vinha (Comissões Vitivinícolas; IVDP; museus); Empresas relacionadas com a hotelaria (produtores e empresas de distribuição alimentar); Instituições de Ensino de Hotelaria e Turismo.
Eventos	Gastronomia e vinhos; Serviço de banquetes e de catering na IES e fora da IES para parceiros; Seminários temáticos (hotelaria; marketing; responsabilidade social; certificação; segurança e qualidade alimentar; segurança no trabalho); Workshops temáticos; 'Open days'; Colaboração em eventos desportivos; Conferências científicas na área do Turismo e da Hotelaria; Divulgação do curso (IES) e da região.
Palestras	Profissionais hoteleiros; Académicos (professores e investigadores); Empresas relacionadas com o turismo e a hotelaria.
Atividades relacionadas com o Empreendedorismo	Poliempreendedorismo; Feiras e fóruns sobre empregabilidade.
Ações de formação	Vinhos e bebidas; Alimentos; Higiene e segurança alimentar.
Colaboração com parceiros em determinadas atividades	Feiras; Workshops temáticos; Palestras; Estudos e projetos.
Núcleos de estudantes de Gestão Hoteleira	Workshops temáticos; Seminários temáticos; Atividades desportivas e culturais; Visitas de estudo; Palestras.

Fonte: Elaboração própria

As visitas de estudos realizam-se, principalmente, a UH e a feiras de turismo e de hotelaria, como a Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL), a Feira Internacional de Turismo (FITUR) e a Alimentária, para que os estudantes conheçam e tenham contato com a realidade hoteleira. Realizam, também outras visitas mais técnicas a adegas e quintas produtoras de vinho, instituições relacionadas com o vinho e a vinha, museus e centros interpretativos, bem como a empresas diversas relacionadas com a hotelaria, em especial a produtores e empresas de distribuição alimentar. Alguns cursos aproveitam as visitas internacionais para conhecer Escolas de Hotelaria e Turismo e ampliar conhecimentos sobre outras formas de ensino.

Promovemos muitas visitas de estudo a (...). (II.A)

Todos os cursos realizam muitos e diversos eventos, nomeadamente relacionados com a gastronomia e os vinhos, serviço de banquetes e de catering na IES e para parceiros e, ainda, seminários temáticos. Outras das atividades que quase todos realizam são os *workshop* temáticos, os *open days*, a colaboração em eventos desportivos, a realização de conferências científicas e em eventos de divulgação do curso e da região. Os entrevistados referem que as LGH são dos cursos mais proactivos e dinâmicos que as IES têm, e que organizam e colaboram na organização de eventos realizados pela própria IES e por parceiros.

Realizamos muitos eventos. Gestão Hoteleira é dos cursos mais proativos que nós temos. (II.F)

Todas as licenciaturas convidam vários profissionais hoteleiros – diretores de UH, diretores departamento e chefes de secção (receção, andares e lavandaria, cozinha/pastelaria, restaurante e bar) e alguns professores – para partilharem os seus conhecimentos, experiências profissionais e pessoais, e a investigação com os estudantes e professores. Por vezes, convidam algumas empresas fornecedoras de produtos e serviços relacionadas com o turismo e a hotelaria, para os dar a conhecer aos estudantes e aos professores e, assim, os possam utilizar e recomendar no futuro.

(...) têm muitas palestras, trazemos muitos profissionais às aulas teórico-práticas. (II.B)

Todas as IES desenvolvem várias atividades relacionadas com o empreendedorismo, com o objetivo de despertar a capacidade de empreender, ou seja, de ser empreendedor nos estudantes e professores. Todos os entrevistados salientaram o poliempendedorismo e a realização de várias feiras e fóruns sobre a empregabilidade, com o objetivo de ajudar a preparar os estudantes para a entrada no mercado de emprego e permitir o contato com profissionais e empresas hoteleiras.

(...) no Poliemprende (...). (II.D)

(...) um evento que é o 'fórum da empregabilidade' (...). (II.E)

Como complemento às aulas, os cursos realizam várias ações de formação específicas de pequena duração, nomeadamente sobre serviço de vinhos e outras bebidas, alimentos e de higiene e segurança

alimentar. Estas ações permitem uma formação mais específica e técnica como, por exemplo, sobre um determinado produtor de vinho ou sobre uma região vitivinícola específica, formas de melhorar o serviço e a carta de vinhos. Ao nível do bar, conhecem novas bebidas, novos cocktails e a forma de melhorar e atualizar a carta de bebidas. As ações sobre a higiene e segurança alimentar contribuem para aumentar a sensibilidade aos estudantes e a sua importância para a qualidade do serviço e satisfação do cliente.

As LGHP colaboram com os parceiros em diversas atividades, tais como a participação em feiras, na realização de *workshops* temáticos, em palestras, em estudos e projetos, que são solicitadas e realizadas pelos estudantes e pelos professores. Estas ações contribuem para aproximar os cursos às empresas e à sociedade, em geral.

Alguns cursos têm núcleos de estudantes de Gestão Hoteleira, que desenvolvem ao longo do ano letivo vários *workshops* temáticos, seminários, atividades desportivas e culturais, visitas de estudo e convidam profissionais hoteleiros para palestras sobre um tema específico. Estas atividades permitem desenvolver várias competências de organização, planeamento, liderança, comunicação interpessoal, entre outras, quer nos estudantes da organização quer nos participantes, pois funcionam também como um complemento à formação do curso. De seguida analisamos as saídas profissionais das LGHP.

#### 7.4.2.7. Saídas profissionais

As saídas profissionais indicadas pelos cursos nos seus sites e folhetos de promoção, conforme se observa na Tabela 73, incluem desde cargos e funções ao nível da gestão intermédia e da direção (institucional) onde, principalmente, se destacam os diretores dos departamentos de alojamento e de alimentação e bebidas, gestor de restaurante e de *catering*, assistente de direção e de diretor de hotel.

**Tabela 73 - Saídas profissionais das LGH**

Diretor de Hotel	Organismos institucionais
Assistente de Direção	Responsável de animação
Diretor de Alojamento	Gestor da qualidade
Diretor de A&B	Gestor de alojamento e de alimentação e bebidas em lares, centros de dia, cadeias e barcos.
Diretor de restaurante	Formador/professor na área do alojamento e de alimentação e bebidas
Diretor Marketing/ Comercial e Vendas	Gestor de espaços de <i>catering</i> e banquetes
Direção e Gestão da componente hoteleira em instituições hospitalares, clínicas, casas de repouso, termas e spas	Gestor de eventos
Consultor de gestão hoteleira	

Fonte: Elaboração própria

Encontramos, também, outras saídas profissionais relacionadas com o cargo de diretor de marketing/comercial/vendas de uma UH, responsável de animação, gestor da qualidade e consultor de gestão hoteleira. Alguns cursos fazem ainda referência à componente da hotelaria em instituições hospitalares, clínicas, casas de repouso termas e spa's.

As outras saídas profissionais para os diplomados em Gestão Hoteleira, indicadas pelo CC, estão relacionadas com a gestão de alojamento e de alimentação e bebidas em unidades hospitalares, lares, centro de dia, cadeias, barcos, formador/professor em cursos profissionais e em empresas de formação profissional, gestor de espaços de *catering* e de gestor de eventos.

(...) gerir cadeias, para barcos, paquetes, a gestão hospitalar, os lares, e a própria formação profissional. (II.C)

Na área da consultoria, criar o seu próprio emprego, a gestão da restauração, a gestão de espaços ligados a *catering*. (II.E)

A gestão hoteleira é transversal no turismo e na gestão. Um diplomado em Gestão Hoteleira pode trabalhar num hospital, na área do alojamento e de alimentação e bebidas, num lar ou centro de dia (...). (II.A)

Na organização e gestão de eventos. (II.F)

De facto, as saídas profissionais associadas à gestão de serviços de alojamento e de alimentos e bebidas, num contexto diferente do hoteleiro, exige professores e formadores qualificados nesses contextos e em gestão de eventos, pois muitos deles têm serviços de alimentação e bebidas. Estas várias saídas profissionais também demonstram a transversalidade das áreas científicas abrangidas pelas LGH.

#### 7.4.2.8. Reconhecimentos e certificações

Ao nível dos reconhecimentos e/ou certificações, por parte de instituições externas, para além da A3ES, conforme se vê na Tabela 74, as LGHP são reconhecidas e/ou certificadas pela ADHP, conforme exposto na secção 4.3.2.2. Verificámos que apenas duas LGHP são reconhecidas pela OMT, através do sistema TedQual, e um entrevistado salienta pretender, brevemente, solicitar esta certificação.

Tabela 74 - Reconhecimentos e/ou certificações das LGHP

LGHP	Reconhecimento e/ou certificações	
	ADHP (1)	TedQual (2)
Gestão e Administração Hoteleira (ESEIG/IPP)	x	...
Gestão Hoteleira (ESTH/IPG)	x	...
Gestão Turística e Hoteleira (ESTTM/IPLeiria)	x	x
Gestão Hoteleira (ESG/IPCB)	x	...
Direção e Gestão Hoteleira (ESHTE)	x	x
Gestão Hoteleira (ESGHT/UAlg)	x	...

Fonte: Elaboração Própria

Legenda: 1) ADHP; 2) OMT

Os reconhecimentos e certificações dos cursos, por parte de instituições do setor do turismo e da hotelaria, são importantes pela visibilidade e credibilidade junto dos candidatos, dos estudantes, dos professores, das empresas hoteleiras e nas próprias IES.

#### 7.4.2.9. Mobilidade Erasmus

No âmbito do Programa Erasmus, todas as IES recebem e enviam estudantes através de parcerias estabelecidas com IES estrangeiras, no âmbito do turismo e da hotelaria. A maioria dos entrevistados refere que, em geral, enviam mais estudantes do que recebem, principalmente para os países da Europa Central e de Leste, a Turquia e Espanha. Não foi possível obter os dados de todas as IES relativamente aos número de envio e de receção, bem como dos países e das IES estrangeiras.

Recebemos muitos espanhóis. (II.B)

(...) este ano recebemos 20 Erasmus e enviamos à volta de 40. (...) Polónia, Turquia, Brasil. (II.C)

(...) temos uma grande fatia, por exemplo (...) temos enviado muitos alunos para Erasmus. (II.D)

Sim, promovemos a mobilidade, mas recebemos mais do que enviamos. Temos estudantes da Turquia, da Roménia, da Polónia, da Estónia (...). Os nossos estudantes vão para a Roménia, Inglaterra, a Bélgica e a Turquia. (II.A)

Sim, recebemos e enviamos. (II.F)

A lecionação é realizada em Inglês e, por este motivo, as IES ainda têm alguma dificuldade em oferecer UC, admitindo ser necessário sensibilizar, formar e preparar melhor os docentes para lecionar em Inglês.

Aí temos um problema, pois temos mais estudantes a ir que a vir, porque ainda não temos muitas unidades curriculares em inglês. Fizemos uma experiência piloto mas ainda é reduzida, portanto, estamos a dar formação aos docentes para poderem lecionar em inglês. (II.D)

A mobilidade dos estudantes e professores em Erasmus é considerada importante em termos de avaliação da A3ES, mas também por trazer várias vantagens para as IES, professores e estudantes. Para as IES porque permite fazer parte de redes de ensino superior, de investigação e de projetos, e conhecer novas práticas educativas e de organização. Aos professores porque permite conhecer e fazer parte de uma rede de contatos com outros professores do ensino superior, que fazem investigação na área do turismo e da hotelaria, bem como conhecer novas práticas de ensino-aprendizagem. E aos estudantes porque lhes confere a possibilidade de conhecer um novo país, cultura, pessoas (outros estudantes e professores), forma de ensino e de aprendizagem de uma língua diferente, apesar do Inglês ser considerado uma língua universal. O programa Erasmus contribui também para a internacionalização das IES, em especial dos estudantes, professores e do curso.

### 7.4.3. Competências de Gestão Hoteleira

A adequação do curso às necessidades das empresas deve ser uma preocupação permanente das IES e dos seus responsáveis. Por isso, nesta secção respondemos ao objetivo específico 3.3. e às proposições 9 e 11. A procura das empresas hoteleiras, neste caso particular dos GH, por diplomados de uma LGH, demonstra a qualidade da sua formação e a sua adequação às suas necessidades. Apesar de todos os entrevistados referirem que os cursos geridos respondem a necessidades gerais das empresas hoteleiras, um entrevistado reconhece que não conseguem formar estudantes para um determinado GH ou empresa hoteleira, mas considera que a sua formação é adequada à generalidade das empresas hoteleiras, apesar da formação de primeiro ciclo ser mais generalista, enquanto a do segundo é mais especializada.

Acho que hoje em dia o curso tem que ir um bocadinho ao encontro do mercado (...). (II.C)

(...) os resultados dos graduados, o que é que eles fazem, como é que eles estão? (...) Nessa perspetiva eles estão bem e podemos ver que o curso não estaria mal estruturado e que os preparou bem. Poderíamos ver por esse prisma, se estão bem? O mercado absorveu-os? Estão com um bom trabalho? Um trabalho que deu continuação à formação que tiveram? (...) e isso acontece. (II.B)

Em geral acho que sim, apesar da nossa formação ser genérica e não ser direcionada para um determinado tipo de standard de serviço de um ou mais GH. Considero que a formação que damos aos nossos estudantes é adequada às necessidades gerais dos GH. (II.A)

Outro entrevistado salienta que, por um lado, existem cursos a mais, mas que tal ainda não se nota, porque, de momento, muitos diplomados vão trabalhar para países estrangeiros, que ficam assim com bons profissionais qualificados. Por outro lado, refere existirem alguns cursos com pouca qualidade por não possuírem a necessária componente de aplicação prática, lacuna evidenciada pelos GH.

Para ser sincero, acho que estamos com cursos a mais. No entanto, devido à empregabilidade de exportação, como estamos a exportar muita mão-de-obra dada a crise também, há muitos alunos que estão a alimentar outros países, e se calhar, por aí, também se pode adequar. (...) existem cursos com pouca qualidade (...). (II.D)

Outro entrevistado reconhece ser necessário estar atento ao mercado como aprendizagem para uma melhoria contínua dos cursos e, por isso, recorrem a metodologias pedagógicas para aproximar a formação aos contextos reais de trabalho. O desempenho de um estudante no estágio é também uma dessas aproximações às necessidades dos GH, segundo um entrevistado.

Nos reconhecemos que estamos num processo de melhoria contínua, (...) tentamos aproximar o máximo com o mercado e com os contextos efetivos do trabalho (...). (II.E)

Nas duas subsecções seguintes iremos indicar as competências de gestão hoteleira desenvolvidas nas LGHP (secção 7.4.3.1.) e publicitadas; e as competências consideradas relevantes pelos CC das licenciaturas para o gestor hoteleiro (secção 7.4.3.2.).

#### **7.4.3.1. Competências de gestão hoteleira das LGHP**

Analisamos agora as competências promovidas pelas LGHP, através da informação disponível na página web e nos folhetos informativos de cada curso e, posteriormente, agruparemos as UC dos planos de estudos por áreas de competências de gestão hoteleira, em função das suas AEF (alojamento, Alimentação e bebidas, TIC, marketing, etc.), com o objetivo de proceder à mesma análise da informação que um candidato ao curso pode recolher. Não tendo sido possível o acesso às competências gerais e específicas de cada UC (ficha da UC), fizemos um agrupamento de competências e/ou áreas de competências dos cursos em três dimensões (técnicas; genéricas; e de comportamento e atitude), de acordo com o conceito e a natureza da hotelaria e as características do serviço hoteleiro, ou seja, conforme definimos na secção 3.4.2.

Na Tabela 75, podemos observar que de um total de 35 competências, identificamos 15 competências técnicas, 8 genéricas e 12 de comportamento e atitude. Nos seis cursos verificam-se sete competências técnicas comuns, uma genérica e nenhuma comportamental e de atitude. Estas competências técnicas são em gestão de alojamento, gestão de alimentos e bebidas, marketing no turismo e hotelaria, gestão de RH na hotelaria, gestão financeira na hotelaria, TIC na hotelaria, e turismo. Nas competências genéricas destacamos as línguas estrangeiras. Em 5 cursos predominam as competências técnicas em gastronomia e vinhos e em animação e organização de eventos. Em 4 cursos encontramos a competência técnica em legislação hoteleira e a primeira competência comportamental e de atitude, que é em comportamento organizacional. Em 3 cursos verificamos as competências técnicas em direção de operações e serviços hoteleiros, manutenção de equipamentos e sistemas hoteleiros e arquitetura e *design* e a segunda competência genérica em comunicação. Em apenas 2 cursos encontramos as competências genéricas em legislação do trabalho e em responsabilidade ética. Por fim, identificam-se 11 competências comportamentais e atitude, quatro genéricas e duas técnicas, dispersas pelos seis cursos, mas não repetidas entre cursos.

É importante referir que estas competências representam também o número de UC do plano de estudos dos cursos. Por outro lado, a página web descreve muito pouco as competências visadas pelos cursos. Contudo, consideramos ser importante que os cursos descrevam as principais competências com o intuito dos candidatos e das empresas hoteleiras acederem ao conhecimento objetivo das competências dos diplomados. Na secção seguinte analisamos as competências de gestão hoteleira relevantes para os CC.

**Tabela 75 – Competências e/ou áreas de competências em gestão hoteleira, nas LGHP**

<b>I. Competências Técnicas (frequência)</b>	
1. Gestão de alojamento (6)	5. Gestão financeira na Hotelaria (6)
2. Gestão de alimentos e bebidas (6)	6. TIC na hotelaria (6)
3. Marketing hoteleiro (6)	7. Turismo (6)
4. Gestão de RH na hotelaria (6)	
8. Gastronomia e vinhos (5)	9. Animação e organização de eventos na hotelaria (5)
10. Legislação hoteleira (4)	
11. Direção de operações e serviços hoteleiros (3)	13. Manutenção de equipamentos e sistemas na hotelaria (3)
12. Arquitetura e Design (3)	
14. Gestão da qualidade (1)	15. Gestão de Spa's e Termas (1)
<b>II. Competências Genéricas (frequência)</b>	
1. Língua estrangeira (6)	
2. Comunicação (3)	
3. Legislação do trabalho (2)	4. Responsabilidade ética (2)
5. Organização e coordenação (1)	7. Direito das empresas (1)
6. Legislação fiscal (1)	8. Empreendedorismo (1)
<b>III. Competências Comportamentais e de Atitude (frequência)</b>	
1. Comportamento organizacional (4)	
2. Interpessoais e de relacionamento (1)	8. Gestão de conflitos (1)
3. Flexibilidade (1)	9. Comportamento e atitude (1)
4. Capacidade de adaptação (1)	10. Trabalho em equipa (1)
5. Espírito crítico (1)	11. Contato humano (1)
6. Autonomia (1)	12. Espírito empreendedor (1)
7. Protocolo (1)	
<b>Número total de competências: 15 + 8 + 12 = 35</b>	

Fonte: Elaboração própria

#### **7.4.3.2. Competências de Gestão Hoteleira relevantes**

Procuramos também conhecer junto dos responsáveis pelas LGHP, as competências de gestão hoteleira consideradas relevantes para um gestor hoteleiro, que foram agrupadas em três dimensões (técnicas; genéricas; e de comportamento e atitude), de acordo com o conceito e a natureza da hotelaria e as características do serviço hoteleiro, ou seja, tal como definido na secção 3.4.2.

De acordo com a Tabela 76, de um total de 43, identificámos 25 competências técnicas, 6 genéricas e 12 de comportamento e atitude. No âmbito das competências técnicas, todos os CC referiram oito áreas de competências, que estão relacionadas com a gestão de alojamento, alimentos e bebidas, gestão de pessoas, tecnologias, financeira, marketing e comercial, estratégica, manutenção, mercados e tendências e de turismo. Tendo em conta que a hotelaria é um serviço de pessoas para pessoas, os entrevistados

consideram que o gestor hoteleiro passa muito tempo a gerir pessoas e, por isso, é necessário possuir um conjunto de conhecimentos e competências relacionadas com a gestão de RH, para que possa implementar boas políticas e práticas de gestão de pessoas.

A hotelaria é uma indústria de afetos. (...). A parte humana, saber gerir colaboradores (gestão de pessoas), porque passa muito tempo a gerir pessoas. (II.C)

**Tabela 76 - Competências de gestão hoteleira segundo os CC de LGHP**

<b>I. Competências Técnicas (frequência)</b>	
1. Gestão de alojamento (6)	5. Gestão financeira na hotelaria (6)
2. Gestão de alimentos e bebidas (6)	6. Gestão comercial e técnicas de vendas (6)
3. Gestão de pessoas/RH (6)	7. Marketing (6)
4. TIC na hotelaria (6)	8. Gestão dos canais online e e-commerce (6)
9. Produção e serviço hoteleiro (3)	10. Housekeeping (3)
11. Usar novas tecnologias e processos (2)	15. Gestão da manutenção (2)
12. E-marketing (2)	16. Conhecer as novas tendências do Turismo e da Hotelaria (2)
13. Apoio ao diretor comercial (2)	17. Definir políticas estratégicas das UH (2)
14. Gestão de preços e receitas (2)	
18. Contabilidade (1)	22. Cultura das organizações hoteleiras (1)
19. Uniform system of accounting (1)	23. Visão das funções de cada departamento numa UH (1)
20. Controlo de custos na hotelaria (1)	24. Turismo (1)
21. Saber fazer e analisar rácios e orçamentos (1)	25. Fichas técnicas (1)
<b>II. Competências Genéricas (frequência)</b>	
1. Língua estrangeira (inglês; espanhol; francês; alemã; mandarim) (6)	
2. Comunicação (2)	3. Ter um mínimo de cultura para saber falar com as pessoas (2)
4. Entender os fenómenos da sua globalidade (1)	6. Polivalência (1)
5. Empreendedor (1)	
<b>III. Competências Comportamentais e de Atitude (frequência)</b>	
1. Saber ser e estar (3)	
2. Trabalhar em equipa (2)	4. Proativo/Iniciativa (2)
3. Relacionamento interpessoal (2)	5. Saber resolver reclamações (2)
6. Simpatia (1)	10. Capacidade de trabalho (1)
7. Discreto (1)	11. Capacidade de adaptação (1)
8. Liderança (1)	12. Capacidade de raciocínio (1)
9. Gerir e desenvolver equipas (1)	
<b>Número total de competências: 25 + 6 + 12 = 43</b>	

Fonte: Elaboração própria

Os entrevistados consideram também que os gestores hoteleiros, para além das competências técnicas na gestão do alojamento, *housekeeping* e da gestão de alimentos e bebidas, devem possuir uma perceção muito apurada acerca do serviço hoteleiro e uma visão clara das funções de cada departamento da UH. No fundo, referem-se a um conjunto de competências relacionadas com a parte mais específica e técnica da hotelaria, que é a gestão de alojamento e de alimentação e bebidas, para além de uma visão global de todos os possíveis cargos e funções necessárias para a organização e execução do serviço hoteleiro.

(...) competências técnicas na área de alojamento e de alimentos e bebidas (...). (II.A)

(...) o *housekeeping* (...). (II.F)

(...) fichas técnicas (...). (II.C)

(...) ter uma perceção muito apurada do que é serviço. (II.B)

Ao nível da gestão hoteleira, ter uma visão muito clara das funções dos departamentos que existem no hotel (...). (II.E)

Um gestor hoteleiro, segundo os entrevistados, deve conhecer as novas tecnologias, para se certificar das melhores para a gestão do serviço hoteleiro e seus processos. Num mundo global e altamente tecnológico é essencial ter conhecimento e competências acerca dos melhores *softwares*, que podem auxiliar o gestor hoteleiro na gestão da UH e do GH.

Outro aspeto fundamental refere-se à relação das tecnologias com o marketing, ao nível das *e-plataformas* de distribuição e comunicação turística, especialmente o *e-marketing*, os canais *online* e o *e-commerce*. Assim, entramos na área das competências de marketing e comercial, onde se destaca também a importância das competências relacionadas com as técnicas de venda, apoio ao diretor comercial e as relacionadas com a gestão do preço e das receitas.

(...) conhecer as novas tecnologias e processos que podem ajudar (...). (II.C)

(...) on-line, e-commerce, e-marketing, no apoio ao diretor comercial (...). (II.D)

(...) saber gerir e potenciar os preços e as receitas (...). (II.A)

As competências na área da gestão financeira são referidas por vários entrevistados, salientando que o gestor hoteleiro deve saber analisar a relação entre custo e benefício, rácios, orçamento, controlo de custos, contabilidade e, em especial, do sistema *Uniform System Accounting*. Até há pouco tempo, segundo um entrevistado, só eram exigidos resultados operacionais ao gestor hoteleiro. Atualmente, porém, fruto dos elevados investimentos das empresas hoteleiras, o aumento da competitividade e das crises económicas e financeiras, as administrações passaram a exigir ao gestor hoteleiro resultados líquidos, o que lhe impõe possuir, de forma sustentada, conhecimentos e competências na área da gestão financeira.

A formação superior é essencial para saber fazer e analisar rácios, fazer orçamento (...) saber analisar os custos e os benefícios. (...) Gestão financeira. Até agora só chegava à gestão operacional, porque não se chegava à parte de custos financeiros (...). (II.C)

(...) financeira e contabilística (...). (II.A)

(...) *uniform system of accounting* (...). (II.D)

A gestão da manutenção é também mencionada como uma competência de gestão hoteleira importante, porque ela possui uma grande influência na qualidade de serviço hoteleiro e contribui para diminuir e controlar os custos, em especial os energéticos e de consumo de água.

(...) na área da gestão da manutenção, porque tem muita influência na qualidade de serviço hoteleiro. (II.A)

Uma empresa hoteleira ou um GH é uma organização com uma cultura organizacional específica, pelo que o gestor hoteleiro deve conhecê-la e ser capaz de a transmitir e promover junto dos colaboradores. Deve também ser capaz de definir políticas e estratégias para a UH, articuladas com as estabelecidas pela administração, de forma a atingirem os resultados pretendidos.

(...) como gestor, ter uma noção da cultura das organizações (...). (II.B)

(...) definir políticas e estratégias (...). (II.C)

Dado a hotelaria ser uma das principais atividades do turismo, os entrevistados salientam que o gestor hoteleiro deve ter alguns conhecimentos sobre turismo, e conhecer os principais mercados e as tendências turísticas, de modo a organizar o serviço hoteleiro e escolher os canais de comunicação e de distribuição mais adequados para chegar, atrair e convencer os seus hóspedes a escolher pela sua UH.

(...) como gestor ter uma noção da cultura das organizações (...). (II.B)

(...) conhecer as novas tendências turísticas e da hotelaria. (II.C)

Em termos de competências genéricas, todos os entrevistados destacam a capacidade do gestor hoteleiro dominar várias línguas estrangeiras, tais como o Inglês, o Espanhol, Francês, Alemão e, também, sugerem o Mandarim e o Russo, devido ao aumento turístico verificado nestes mercados, nos últimos anos. Esta situação, segundo alguns entrevistados, exige uma grande capacidade de comunicação, ter uma vasta cultura acerca dos principais mercados da sua UH, que lhe permita conhecer melhor e saber comunicar com os hóspedes de outras nacionalidades, podendo ajustar o serviço hoteleiro em função das suas características e necessidades. Deve ser uma pessoa empreendedora para criar novos processos e serviços, e compreender os fenómenos na sua globalidade, para tomar as decisões mais adequadas.

O gestor hoteleiro atual precisa de ter competências de (...) comunicação (...). (...) dominar para além do inglês o espanhol, o francês e o alemão (...) conhecer novas culturas, em especial as asiáticas, dominar línguas asiáticas (mandarin) e do médio oriente. (II.A)

Falar duas ou três línguas, (...) ter um mínimo de cultura para saber falar com as pessoas (...). (II.C)

(...) empreendedorismo, (...) capacidade de entender os fenómenos na sua globalidade ...” (II.B)

No âmbito da dimensão das competências comportamentais e de atitude, os entrevistados referem a sua importância ao nível do saber estar e ser; a capacidade de trabalhar em equipa e a existência de um bom relacionamento interpessoal dos colaboradores, como sendo determinantes para a qualidade da gestão de um serviço hoteleiro executado entre várias pessoas para outras pessoas, possuidoras de elevadas expectativas. Um entrevistado salienta ainda que a simpatia do gestor hoteleiro deve ser intrínseca, tal como são fundamentais a atitude e a discrição, a fim de ser capaz de criar um bom ambiente de trabalho. Estas competências são alguns dos ingredientes decisivos para a qualidade de serviço hoteleiro, a satisfação e a fidelização dos hóspedes.

(...) competências ao nível do saber fazer e saber estar e ser. (II.A)

(...) de trabalhar em equipas (...). A simpatia já é uma coisa que deve estar intrínseca a um futuro hoteleiro. (...). Mas em termos de atitude, a discrição também é fundamental, ser uma pessoa que cria bom ambiente de trabalho. (II.E)

Os entrevistados destacam que o atual gestor hoteleiro precisa de possuir competências de liderança, de comunicação e de ser capaz de criar, gerir e desenvolver equipas para executar um serviço hoteleiro articulado e de qualidade, correspondente às expectativas dos hóspedes. Reforçam, ainda, dever ser proactivo e demonstrar capacidade de trabalho, adaptação a novas situações e realidades, e de raciocínio, para resolver os possíveis problemas e reclamações e adaptar-se à imponderabilidade das situações. Na secção seguinte analisamos a importância do estágio curricular nas LGHP, na opinião dos seus CC.

O gestor hoteleiro atual precisa de ter competências de liderança, (...) de gestão e desenvolvimento de equipas (...). (II.A)

(...) ter atitude proactiva (...) competências de raciocínio, (...). (II.B)

(...) a capacidade de adaptação, (...) profissionalismo, capacidade de trabalho (...). (II.E)

#### **7.4.4. O estágio curricular em LGHP**

O PB veio incentivar o aumento do número de horas de formação em contexto de trabalho, neste caso particular nas empresas hoteleiras, através dos estágios curriculares nos planos de estudos dos cursos. Por isso, nesta secção iremos ao encontro do objetivo específico 3.4. e da proposição 12, para verificar a importância do estágio curricular nos currículos das LGHP, na ótica dos entrevistados dos CC. O estágio curricular no currículo de uma LGH é muito importante, segundo todos os entrevistados, e pode ter várias vantagens, apresentadas na Tabela 77, que é uma síntese da opinião dos entrevistados.

**Tabela 77 - Vantagens do estágio curricular nas LGHP, segundo os CC**

---

Permite consolidar a aprendizagem que o estudante adquiriu nas aulas.
Conhecer melhor o mundo do trabalho.
Passa a ter um horário de trabalho e novas rotinas.
Verifica e compara, em função do que aprendeu nas aulas, se o que se faz na UH é o mais correto ou não.
Permite-lhe ganhar maturidade pessoal e profissional ao contactar com mundo do trabalho.
Passa a ter outra visão sobre a hotelaria e saber se é realmente o que quer.
Conhecer novas pessoas com culturas diferentes e permitindo-lhe desenvolver competências de relacionamento interpessoal e de comunicação.
É um excelente treino que lhe permite desenvolver várias competências.
Fazer o estágio num GH permite-lhe ao Estudante lidar e viver com determinadas situações e experiências que seriam diferentes numa UH independente; aprender os seus standards (procedimentos e normas) de serviço; conhecer a cultura de uma grande organização, em geral, com dimensão internacional.

---

**Fonte:** Elaboração própria

O estágio é considerado pelos CC como muito importante, por permitir ao estudante consolidar as aprendizagens das aulas e conhecer o funcionamento do trabalho numa UH. O estágio é também uma experiência para o estudante ganhar maturidade pessoal e profissional, para além de verificar se é a área de estudo e de trabalho para o seu futuro profissional. Permite-lhe ainda conhecer novas pessoas e desenvolver, para além de outras competências, as relacionadas com o relacionamento interpessoal e as de comunicação. O estágio realizado num GH permite ao estudante viver e ter experiências, apreender os padrões de serviço e conhecer uma empresa de grande dimensão, nacional e/ou internacional. Conforme observamos na Tabela 78, todos os cursos em vigor no ano letivo 2014/15 têm estágio curricular, pelo que confirmamos ser fundamental a UC de Estágio numa LGH (cf. secção 6.4.2.). Observa-se, também, que existem três cursos que têm entre 420h a 466h ou 674h. Podemos constatar que a média de ECTS é de 17,8 ou 16,3 ECTS.

É importante a existência de um estágio num curso desta natureza. (II.A)

Em termos de currículo é uma das vantagens. Outra vantagem é o facto de lidar ou viver com determinadas situações, que numa UH que não pertença a nenhum GH, se calhar nunca vai vivenciar essa mesma experiência, não é? (II.F)

A responsabilidade de procurar estágio é dos estudantes, dos responsáveis dos estágios e CC dos cursos. Aos estudantes, segundo um entrevistado, essa responsabilidade permite desenvolver competências de autonomia; a sensação de dificuldade em procurar estágio e ter de preparar-se para as entrevistas é já uma forma de preparação, para quando terminarem o curso e procurarem trabalho. No entanto, as IES e os responsáveis dos estágios e de curso, em geral, têm um conjunto de contactos com empresas hoteleiras independentes e GH, nacionais e internacionais, que resultam de experiência consolidada de anos

anteriores, tornando-se parceiros dos cursos. Daí que o estágio, de acordo com um entrevistado, seja extremamente importante para estabelecer a ligação dos cursos com as empresas hoteleiras.

(...) na nossa escola (...) desde o início que se coloca a responsabilidade de procurar estágios nos próprios alunos, sendo que não é para desresponsabilizar a escola, mas para lhes dar competências para se autonomizarem mais, ganharem logo desde o início da sensação da dificuldade e comecem a preparar-se melhor para as entrevistas de seleção e para procurar trabalho quando estiverem no mercado. De qualquer forma nós nunca rejeitamos, naturalmente, os pedidos das empresas para virem cá apresentar-se. Daí não resulta diretamente um processo negociado de dizer... “olhe, este ano precisamos de 10 estagiários” e a escola responsabilizar-se pela seleção e mandar para lá. Conosco não tem funcionado assim (...). (II.B)

Através dos contatos que eu tenho em relação às ofertas de estágio (...). (II.F)

Os estudantes procuram locais para estágio, mas temos uma base de contatos com hotéis independentes e GH nacionais e internacionais, que vão-se tornando nossos parceiros. Mas depende do interesse do estudante em querer ficar em Portugal ou ir para fora do país. (II.A)

É extremamente importante, esta ligação com o mercado. (II.E)

Tabela 78 - Cursos com estágio curricular

Cursos em vigor no ano letivo 2014/15	Unidade Curricular	Ano / semestre	Horas de contato	ECTS
Gestão e Administração Hoteleira (ESEIG/IPP – Despacho n.º 4139/2008)	Estágio Profissional	2º / 4º	800h	30
Gestão Hoteleira (ESTH/IPG – Despacho n.º 12199/2014)	Estágio I	1º / 2º	216h	8
	Estágio II	2º / 4º	216h	8
	Estágio ou Projeto aplicado	3º / 6º	242h	9
			Total = 432h ou 674h	Total = 16 ou 25
Gestão Hoteleira (ESG/IPCB – Despacho n.º 4463/2015)	Estágio	3º / 6º	466h	18
Direção e Gestão Hoteleira (ESHTE – Despacho n.º 18 161-C/2007)	Estágio I	2º / 4º	210h	8
	Estágio II	3º / 6º	210h	8
			Total = 420h	Total = 16
Gestão Hoteleira (ESGHT/UAlg – Despacho n.º 5451/2010)	Estágio	3º / 6º	276h	10
Gestão Turística e Hoteleira (ESTM/IPLeiria – Despacho n.º 10721/2013)	Estágio	3º / 6º	160h	8

Fonte: Elaboração própria com base nos Despachos dos cursos.

Por sua vez, os GH, de acordo com todos os entrevistados, estão mais formais a selecionar o estagiário; em geral, fazem-no através da análise do *curriculum vitae* e da entrevista. A opção pelo estágio no estrangeiro, segundo um dos entrevistados, permite conhecer um novo país, cultura, língua, pessoas e forma de trabalhar, que é muito considerado pelos empregadores porque a experiência no estrangeiro ajuda o estudante a crescer e a ganhar maturidade pessoal e profissional, porque tem que resolver os seus problemas sozinho. Por isso, a realização de um estágio no estrangeiro é cada vez mais importante na atual sociedade e neste sistema de emprego global e competitivo.

Quando são GH (...) é tudo feito de uma forma mais formal, nomeadamente solicitar o currículo e fazer uma entrevista. (II.F)

Permite-lhe conhecer outro país, outra cultura e forma de trabalhar. Hoje o mundo de trabalho na hotelaria é global e, por isso, ter uma experiência no estrangeiro ajuda a crescer e a ganhar mais maturidade, porque vai sozinho e têm de resolver os seus problemas. Permite-lhe também desenvolver a fluência no inglês e/ou noutra língua. Fica sempre bem no CV uma experiência no exterior e as empresas hoteleiras dão cada vez mais valor e importância. (II.A)

Maioritariamente, os estudantes fazem estágio em Portugal, em especial no Porto, Lisboa, Algarve e Madeira – que são os principais destinos turísticos portugueses e onde se concentram a maior oferta hoteleira. No entanto, alguns entrevistados realçam que, cada vez mais, os estudantes começam a preferir fazer estágio no estrangeiro, porque obtêm o apoio de bolsas do Programa *Erasmus*, mas também pela curiosidade em conhecer um novo país e pela oportunidade de realizar uma primeira experiência de trabalho fora, a fim de verificar se no futuro esta possa ser uma possibilidade a equacionar em termos profissionais. Um entrevistado refere que, tendo em conta o que acontece com os seus estudantes, o facto de realizarem estágio no estrangeiro, tal pode contribuir para aumentar a possibilidade de empregabilidade quando terminar o curso.

Maioritariamente em Portugal, incluindo o arquipélago da Madeira, os Açores não tanto. (II.E)

Porto, Algarve, Lisboa, Madeira e principalmente e cada vez mais no estrangeiro. (II.A)

Noto que temos muitos alunos a ir lá para fora porque fazem estágios internacionais, temos cerca de 4 em 5 (...). (...) mas podem fazer o estágio internacional, com ou sem bolsa Erasmus, só na cadeira de estágio e isso também lhes aumenta muito a empregabilidade. (II.D)

Em geral, a maioria dos estudantes faz estágio nos departamentos de alojamento em receção, housekeeping e no departamento de alimentação e bebidas no restaurante, bar, cozinha, economato, banquetes e eventos. Por vezes, alguns realizam estágio no departamento comercial e marketing, em especial no âmbito do *e-commerce* e na gestão dos canais online, no departamento financeiro e na secção de compras, apesar de não ser muito usual.

(...) sempre dentro do F&B, da receção/alojamento, no housekeeping (...). (...) em quantidade mais reduzida, em back-office (...), on-line, e-commerce, e-marketing, no apoio ao diretor comercial (...) vê-se muito também na gestão de aprovisionamento dos alimentos e bebidas. (...). (II.D)

(...) os nossos estudantes fazem estágio nos departamentos de alojamento e de alimentos e bebidas e por vezes no comercial/marketing, nas áreas animação e organização de eventos e banquetes (...). (II.A)

Todos os entrevistados referem que o *feedback* acerca do desempenho dos seus estudantes no estágio é muito positivo, apesar de haver sempre a possibilidade de os preparar melhor. Quando os estudantes têm um bom desempenho no estágio, onde o comportamento e a atitude são determinantes, isso contribui sobremaneira para que a UH e/ou o GH lhes apresente uma proposta de trabalho no final do estágio.

O feedback que vamos tendo é muito positivo, se bem que há sempre melhorias a fazer. (II.D)

O feedback é muito bom. Dizem-nos que os estudantes e os diplomados sabem estar e ser, ou seja, têm competências comportamentais e de atitude, sabem fazer, que têm capacidade de integração, de adaptação, de trabalho e de iniciativa. Não podia ser melhor! A prova é que vários GH, pequenos, médios e grandes e outros hotéis independentes quando precisam de contratar, procuram os nossos diplomados. (II.A)

(...) fazem uma proposta de estágio, se tudo correr bem, nesse caso até motiva mais o aluno, no sentido de se portar bem e tiver um comportamento adequado no estágio profissional, pode eventualmente abrir portas para um trabalho mais seguro. (II.F)

A localização do estágio curricular no plano de estudos não é consensual. Uns concordam que deve estar, no mínimo, no 6º semestre, no final do curso, para fomentar a empregabilidade dos estudantes. Porém, um entrevistado considera dever estar distribuído pelos três anos, outros apenas pelo 2º e 3º anos, por permitir, deste modo, aos estudantes reflexão e consolidação das aprendizagens num contexto de trabalho.

Neste caso como o curso só tem três anos, acho que está bem localizado no último ano. Se tivesse mais um ano, colocaria o estágio no 3º ano, e talvez no segundo semestre para haver um refletir das aprendizagens do estágio curricular. (II.E)

(...) agora com o novo plano de estudos tem 3 estágios: no 1º, 2º e 3º ano. (II.C)

O ideal seria ter um estágio no 4º semestre e outro no 6º. Ou seja, no final do 2º ano e no final do 3º ano, fomentando a empregabilidade do Estudante. (II.A)

Na secção seguinte abordamos a forma como as LGH potenciam a empregabilidade dos seus diplomados, na ótica dos CC de LGHP.

#### **7.4.5. Potenciar a empregabilidade dos licenciados em Gestão Hoteleira**

A empregabilidade dos diplomados de uma LGH é um fator importante para as IES, cursos, diplomados e é um dos critérios de avaliação dos cursos considerado por parte da A3ES. É neste sentido, que pretendemos ir ao encontro do objetivo específico 3.5. e da proposição 13. Os CC indicam um conjunto de formas que consideram que podem contribuir para potenciar a empregabilidade dos seus estudantes e diplomados que a seguir descrevemos.

O CC, segundo todos os entrevistados, desempenha um papel fundamental ao nível dos contatos com as empresas hoteleiras, neste caso particular com os GH, e com os profissionais hoteleiros, desde administradores, diretores de operações, diretores gerais e de departamento, em especial com os diretores de RH. Nestes contatos o CC apresenta o curso e as atividades que desenvolvem, os estágios dos estudantes, convida-os a visitarem as IES e a participarem em algumas atividades do curso, como por exemplo em palestras, seminários e fóruns, entre outros. Procuram, também conhecer o que é as empresas estão a fazer e o que é que precisam.

Enquanto diretor do curso, (...) tento promover o contato com o mundo do trabalho (...).(II.B)

Aproximando-se mais das empresas, ir ter com elas, batendo à porta e dizer-lhes: “Olá! Estamos aqui para colaborar com vocês!” Contactar frequentemente as empresas hoteleiras, os diretores hoteleiros, os diretores de RH dizendo-lhes o que fazemos e procurar saber o que é que eles precisam e o que fazem. (II.A)

Temos um ‘casamento’ muito forte com as UH. (II.D)

(...) uma das funções do coordenador é também na ajuda de escolha de estágio. (II.E)

A existência de um ou mais estágios nos cursos é talvez, de acordo com todos os entrevistados, uma das maiores formas de promover a empregabilidade dos estudantes e dos diplomados, porque promove uma aproximação entre as IES, os cursos, os professores, os estudantes e as empresas hoteleiras e, em particular, com os profissionais hoteleiros. Alguns entrevistados referem a importância da existência de vários estágios curriculares ou extracurriculares, desde o primeiro até ao terceiro ano, para fomentar a relação com as empresas hoteleiras.

(...) a existência de um ou mais estágios no curso, porque promove uma aproximação entre os cursos e os estudantes com as empresas (...). (...) e em função do seu desempenho e comportamento deixa uma boa imagem e poderá ser contratado por essa empresa. (II.A)

(...) estágios extracurriculares logo no 1º ano e no 2º ano. (...) estágio curricular no 3º ano. (II.B)

No âmbito dos estágios, todos os entrevistados afirmam que estabelecem protocolos, principalmente, com GH nacionais, alguns GH internacionais e, também, com diversas empresas hoteleiras independentes. Um fator que todos concordam que contribui de forma decisiva para a empregabilidade futura do estudante é o desempenho, comportamento e a boa imagem que ele potenciou durante o estágio. Nesta situação o GH assinala a sua preferência, pelo que, com muita frequência o estagiário recebe, de imediato, uma proposta de trabalho, razão pela qual muitos dos diplomados ficam a trabalhar no local onde realizaram estágio, conforme verificámos nas secções 6.3.1.; 6.3.3.1.; 6.4.2.; 6.4.3.; 7.3.1.; 7.3.3.1. e na 7.4.4..

A nível nacional nós estabelecemos, (...) protocolos com os principais GH a nível nacional (...). (II.B)

(...) no ano passado a maioria deles teve oferta de trabalho até antes de terminar o estágio. (II.F)

A realização de um estágio no estrangeiro com ou sem bolsa Erasmus é visto por todos os entrevistados como um elemento de valorização do CV e como potenciador da empregabilidade futura, conforme verificámos na secção 7.4.4.. Assim, permite ao estudante ter uma nova experiência fora do país, conhecer uma nova cultura, pessoas, língua(s) estrangeira(s), clima e gastronomia, para além da experiência de trabalho na UH, o que muito ajudará a crescer em termos de maturidade pessoal e profissional.

(...) fazer o estágio internacional, com ou sem bolsa Erasmus, (...) isso também lhes aumenta muito a empregabilidade. (II.D)

Todas as IES dos seis cursos têm um Gabinete ou Serviço de Inserção Profissional ou de Estágios que contribui para fazer e manter contatos com os GH, restantes empresas hoteleiras, profissionais hoteleiros, estudantes e diplomados. Este serviço recebe as propostas de estágio e de trabalho das empresas hoteleiras e divulgam-nas junto dos estudantes e dos diplomados. Uma IES tem uma plataforma online na qual as empresas podem colocar as ofertas de estágio e de trabalho para os seus estudantes e diplomados. Para além destes serviços procuram preparar os estudantes e diplomados na elaboração do CV e para realização das entrevistas de seleção.

Vários hotéis e GH enviam-nos propostas de emprego e estágio. (...) o Serviço de Inserção Profissional procura aproximar as empresas e os profissionais com os Estudantes e diplomados, divulgando as propostas que os hotéis nos enviam. (II.A)

(...) a componente da plataforma online de emprego (...) onde os hoteleiros preenchem as suas necessidades e os nossos alunos candidatam-se a eles em termos de estágio. (II.D)

Ao longo do ano realizam várias iniciativas com os estudantes no âmbito da preparação do CV e da entrevista, vários seminários, como por exemplo acerca da gestão da carreira e do desenvolvimento de algumas competências genéricas e de comportamento e atitude, a realização de fóruns sobre a empregabilidade convidando as empresas hoteleiras, profissionais hoteleiros e os diplomados para troca de experiências e de conhecimentos com os estudantes e os professores. Estas atividades servem para fomentar a relação com as empresas e a empregabilidade dos estudantes e diplomados.

(...) um evento que é o 'fórum da empregabilidade' (...). (II.E)

A Escola e a Associação de Estudantes organizam em março a EXPO (...) e convidam empresas hoteleiras para apresentarem as suas propostas de estágio e emprego e profissionais para darem o seu testemunho e conselhos aos estudantes. (II.A)

Os CC e os Gabinetes ou Serviços de Inserção Profissional procuram ter uma lista atualizada dos seus diplomados e dos estudantes, para lhes fazer chegar as propostas de estágio e de trabalho das empresas hoteleiras. Os diplomados têm também um papel determinante ao aconselhar outros colegas de curso e ao divulgar as oportunidades de estágio e de trabalho junto deles e dos Gabinetes e/ou Serviços. Assim, procura-se criar uma rede de *Alumni*, ou seja, de antigos estudantes, para manter o contato entre todos.

Acompanhar o diplomado por parte dos CC é, segundo um entrevistado, uma tarefa importante, principalmente no período pós curso, ou seja, no início da sua carreira através dos contatos que têm, ou até para lhes enviar o CV e ir procurando saber junto das empresas hoteleiras como é que está a decorrer o seu trabalho. Este acompanhamento atua como um serviço 'pós venda' e contribui para fortalecer as relações com as empresas hoteleiras.

(...) ter os contatos dos diplomados atualizados para lhes enviar propostas de trabalho, manter contato com eles para saber o que estão a fazer (...). (...) é nossa preocupação acompanhar os diplomados, principalmente no início de carreira ajudando a fazer contatos e enviar-lhes o CV, fazer-lhes a ponte com as empresas, perguntando aos hotéis como está a decorrer o seu desempenho. Funciona como um serviço pós venda. (II.A)

Todos os entrevistados referem a qualidade da formação, ou seja, a forma como ela é percebida pelos estudantes e pelas empresas hoteleiras, um plano de estudos adequado às necessidades das empresas hoteleiras e a utilização de metodologias de ensino-aprendizagem inovadoras, contribuirá para aumentar a empregabilidade dos seus diplomados. Se o curso tiver uma orientação teórico-prática e/ou prática também favorece a empregabilidade dos diplomados, preparando-os melhor para o sistema de emprego.

(...) se a formação que se faz, (...) obedece a critérios (...) se é boa, os alunos reconhecem valor e o mercado também lhe reconhece valor. (II.B)

(...) preparar bem os estudantes, através de um plano de estudos e de metodologias de ensino-aprendizagem mais adequadas ao que as empresas precisam (...). (II.A)

(...) um modelo do curso sendo mais prático, mais teórico-prático vai favorecer a empregabilidade dos seus diplomados no mercado de trabalho. (II.C)

Os diplomados, de acordo com todos os entrevistados, são o melhor cartão de visita dos cursos e das IES. São eles que demonstram, através do seu excelente desempenho, comportamento e atitude nas empresas hoteleiras, que têm uma formação superior fornecedora de conhecimentos e competências relevantes. O seu percurso profissional depende muito da sua capacidade individual, interesse, espírito de sacrifício e vontade em aprender cada vez mais. Ao longo da sua carreira profissional, os diplomados vão tomando decisões em função dos seus objetivos, interesses pessoais e profissionais e das oportunidades que surgem. No fundo, o 'caminho faz-se caminhando', em função das decisões e das oportunidades que surgem ao longo da vida profissional.

Os diplomados são um o melhor cartão de visita dos cursos e das IES. (...) é verdade que vai depender da capacidade individual, do interesse, do espírito de sacrifício e da vontade em aprender de cada diplomado. O seu caminho profissional faz-se caminhando e vai depender das decisões que toma em função dos seus objetivos pessoais e profissionais. (II.A)

(...) as pessoas quando acabam os seus cursos, normalmente têm que fazer um percurso profissional próprio. (II.B)

O sistema de emprego é exigente e a educação e formação visam potenciar a empregabilidade dos diplomados. Segundo os entrevistados, os CC devem ter a preocupação de adaptarem o plano de estudos e as metodologias de ensino-aprendizagem às novas tecnologias e tendências, bem como os professores devem também ter o cuidado de atualizarem permanentemente os seus conhecimentos e as suas competências para serem melhores docentes, mais exigentes e garantirem uma qualidade de ensino adequada às necessidades das empresas hoteleiras.

(...) há sempre uma adaptação constante, a adaptação em função das novas tecnologias que vão aparecendo, adaptação em função das novas tendências, portanto, o professor ou a instituição têm uma responsabilidade fundamental em estar na vanguarda do conhecimento. (II.B)

(...) permanentemente atualizar as competências e tentar exigir e ser exigentes (...). (II.D)

Visando dar mais visibilidade à qualidade da sua formação, um entrevistado salienta a relevância das IES desenvolverem parcerias com outras IES estrangeiras, contribuindo assim para aumentar o seu networking. Outro realça a importância de terem vários empresários no conselho consultivo e, também, como professores especialistas no curso.

(...) temos também um networking a nível internacional com escolas de turismo e hotelaria na Europa (...). (II.B)

Nós temos muitos empresários no conselho consultivo, no próprio conselho geral, temos também empresários como docentes especialistas (...). (II.D)

As diversas atividades realizadas nos cursos, tais como seminários, conferências, palestras de profissionais hoteleiros, bem como a realização de várias visitas de estudos a UH, permite conhecer melhor as empresas, estar mais próximo delas e dos gestores hoteleiros. Aos estudantes permite-lhes alcançar novas aprendizagens e mostrarem-se às empresas e aos profissionais hoteleiros através da qualidade das suas intervenções e presença.

Outro elemento importante é convidarmos profissionais ao longo do ano letivo para palestras e seminários, que organizamos para promover o que fazemos e os nossos estudantes. Também fazemos várias visitas a hotéis e falamos frequentemente com gestores hoteleiros. Temos essa preocupação de estar em contato com as empresas e com os gestores hoteleiros. (II.A)

(...) visitas de estudo e tentamos aproximar-nos ao máximo com o mercado e com os contextos efetivos do trabalho (...). (II.E)

Ter uma licenciatura em Gestão Hoteleira contribui para melhorar a empregabilidade, segundo os entrevistados, porque promove uma visão mais completa da complexidade de uma UH. Por outro lado, o diplomado teve um conjunto de UC promotoras de conhecimentos e de competências de gestão para o desempenho de funções, que também poderá ocorrer noutra tipo de empresas.

(...) têm uma formação mais alargada ao nível da gestão, uma visão mais completa e mais complexa do que é um hotel, porque uma licenciatura permite-lhes trabalhar com softwares diferentes, conhecer os procedimentos e as tarefas operacionais, de planeamento e de estratégia. Por isso, ser licenciado tem vantagem. (II.E)

(...) uma das vantagens do curso de Gestão Hoteleira é que (...) tem toda uma série de UC que também lhes dão competências ao nível da gestão e que lhes permite desenvolver funções noutras empresas sem ser a nível da hotelaria (...). (...) as empresas dão prioridade a alunos que tenham licenciatura e que tenham competências ao nível da prática é perfeito. (II.F)

Os entrevistados acreditam que, na fase de recrutamento e de seleção, os GH dão prioridade a licenciados em Gestão Hoteleira face a outros candidatos, porque têm mais conhecimento e competências de gestão

hoteleira. Reconhecem ainda que, por vezes, existem algumas empresas hoteleiras que apresentam dificuldade em distinguir um licenciado em Gestão Hoteleira de um diplomado com Curso de Especialização Tecnológica (CET) ou mesmo de um curso profissional. De seguida apresentamos as conclusões deste capítulo.

(...) ainda não se valoriza muito o ser licenciado em gestão hoteleira. Há empresas que não sabem qual é a diferença entre um estudante de um CET ou curso profissional de uma licenciatura ou mestrado em gestão hoteleira. (II.C)

Um licenciado em Gestão Hoteleira tem mais conhecimento e competências do que uma pessoa que não é licenciado (...). (II.A)

## 7.5. Conclusão

Este estudo assenta em dois estudos de caso e, neste capítulo, pretendeu-se verificar como é que os GH se articulam com as LGHP, na ótica dos CC das LGHP, identificado como estudo de caso II. Este capítulo foi dividido em três partes (secções 7.2.; 7.3.; e 7.4.), de acordo com os três objetivos gerais e cada uma delas foi ainda subdividida tendo em conta os objetivos específicos, que correspondem às proposições e às variáveis a incluir no trabalho empírico, oriundas dos capítulos II, III e IV da revisão da literatura, como se observa na Tabela 79. Neste âmbito, a metodologia seguida permitiu recolher, tratar e apresentar a informação para responder às proposições e à questão da investigação, na ótica dos CC das LGHP.

Tabela 79 - Articulação dos objetivos com as proposições e as secções do capítulo VI

OG	OE	Proposições de investigação (PI)	Variáveis	Estudo de caso II	Secção e secção
OG 1	OE 1.1.	PI 1. A hotelaria é uma atividade fundamental do turismo.	Hotelaria	Sim	2.2.; 2.3.; 7.2. 2.2.1.; 2.2.2.; 2.2.3.; 2.3.1.; 2.3.2.; 7.2.1.;
	OE 1.2.	PI 2. O serviço hoteleiro tem características específicas que exige dos GH e dos seus colaboradores um elevado nível de desempenho, compromisso e de competências.	Caraterísticas do serviço hoteleiro	Sim	2.3.2.; 2.3.5.; 2.3.5.1.; 7.2.2.
	OE 1.3.	PI 3. As tendências da hotelaria e do turismo indicam novos serviços hoteleiros que, por sua vez, exigem novas competências aos gestores hoteleiros e colaboradores.	Tendências da Hotelaria e do Turismo	Sim	2.3.6.; 7.2.3.
OG 2	OE 2.1.	PI 4. Os empregos na Hotelaria são diversificados, maioritariamente sazonais, mal pagos e de baixa produtividade e, por outro, existe um nicho de empregos permanentes, altamente qualificados e bem pagos.	Caraterísticas do emprego na Hotelaria	Sim	7.3. 3.2.; 3.2.1.; 7.3.1.

Continua...

OG	OE	Proposições de investigação (PI)	Variáveis	Estudo de caso II	Secção e secção
	OE 2.2.	PI 5. Os GH trazem mais vantagens para os diplomados e colaboradores do que uma empresa hoteleira independente.	Vantagens para diplomados e colaboradores	Sim	3.3.; 3.3.1.; 3.3.2.; 7.3.2.
	OE 2.3.	PI 6. Os GH, em Portugal, têm diversas fontes de recrutamento, em especial nas IEScomLGHdo subsistema público.	Recrutamento	Sim	3.3.4.; 3.3.4.1.; 7.3.3.1.
		PI 7. Os GH têm planos de carreira e incentivos salariais para reter e desenvolver o talento dos colaboradores.	Gestão de carreira	Sim	3.3.; 3.3.1.; 3.3.2.; 3.3.4.1.; 7.3.3.2.
	OE 2.4.	PI 8. Os GH e os cursos superiores públicos em gestão hoteleira devem fomentar a colaboração entre si.	Formas de colaboração	Não	
	OE 2.5. OE 3.3.	PI 9. Existe um desfasamento entre as competências de Gestão Hoteleira que os GH valorizam e aquelas que as LGHP desenvolvem nos seus estudantes.	Competências de gestão hoteleira	Sim	3.2.1.; 3.4.2.; 3.4.2.1.; 4.4.; 7.4.3.; 7.4.3.1.; 7.4.3.2.;
<b>OG 3</b>	OE 3.1.	PI 10. Com a implementação do Processo de Bolonha, os cursos superiores (LGHP) passam a ser avaliados e acreditados para poderem funcionar.	Processo de Bolonha	Sim	7.4. 4.2.; 4.2.1.; 4.2.2.; 7.4.1.
	OE 3.2. OE 3.3.	PI 11. As abordagens formativas e curriculares das LGHP influenciam o perfil de saída através de conhecimentos e de competências obtidos pelos estudantes.	Abordagens formativas e curriculares	Sim	4.3.; 4.3.1.; 4.3.1.1.; 4.3.1.2.; 4.3.1.3.; 4.3.1.4.; 4.3.2.; 4.3.2.1.; 4.3.2.2.; 4.4.; 7.4.2.; 7.4.2.1.; 7.4.2.2.; 7.4.2.3.; 7.4.2.4.; 7.4.2.5.; 7.4.2.6.; 7.4.2.7.; 7.4.2.8.; 7.4.2.9.;
	OE 3.4.	PI 12. O estágio curricular é fundamental nos currículos das LGHP.	Estágio curricular	Sim	3.2.1.; 4.3.2.2.; 7.4.4.
	OE 3.5.	PI 13. As IES através dos seus cursos (de Gestão Hoteleira) têm um papel fundamental na promoção da empregabilidade dos seus diplomados, através de uma relação mais próxima com os empregadores.	Empregabilidade dos diplomados	Sim	3.2.1.; 4.2.1.; 4.4.; 7.4.5.

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta a diversidade de atividades turísticas, na primeira parte do capítulo, confirmamos que a hotelaria é uma das principais atividades económicas do turismo (secção 7.2.). Começámos por verificar como é que os CC das LGHP enquadram e percecionam a natureza da hotelaria (secção 7.2.1.) no contexto do turismo. Constatou-se que a hotelaria é um dos componentes mais importantes e a base de suporte da indústria do turismo, porque fornece serviços de alojamento, alimentação e bebidas e outros

serviços aos turistas durante a sua viagem. Reconhecem também a hotelaria como um serviço de pessoas para pessoas com muita intensidade emocional, onde a sua qualidade depende da qualificação dos colaboradores, da articulação destes e da coordenação da equipa de gestão, das expectativas e do estado emocional do hóspede e dos colaboradores. Deste modo, acreditamos ter respondido ao objetivo 1.1. e à proposição 1, porque a hotelaria é considerada, pelos CC das LGHP, como uma das componentes de suporte do turismo, sobretudo por ser um serviço essencial fornecido aos turistas em viagem.

De seguida destacámos as características do serviço hoteleiro (secção 7.2.2.), na opinião dos CC das LGHP, ao nível do serviço, dos colaboradores e dos hóspedes. Concluímos que por ser um serviço de pessoas para pessoas tem de ser produzido no local e no momento do consumo, não podendo ser armazenado, pelo que exige do gestor hoteleiro um trabalho muito rigoroso tendo sempre presente as características do serviço hoteleiro. É necessário controlo emocional por parte dos colaboradores com o intuito de diminuir a variabilidade da sua execução do serviço perante o hóspede. Os colaboradores representam a UH e o serviço o que exige estarem bem preparados para o primeiro contato com o hóspede, de forma a criarem empatia e confiança, para lhe proporcionar um bom nível de conforto e de bem-estar. Desta forma, consideramos que estas conclusões vão ao encontro do objetivo 1.2. e permitem responder à proposição 2, porque o serviço hoteleiro tem características específicas, que exige das empresas e dos colaboradores um elevado nível de desempenho, compromisso e também de competências, nomeadamente comportamentais e de atitude, para corresponder às expectativas dos hóspedes.

No final da primeira parte, enumerámos um conjunto de tendências da hotelaria e do turismo (secção 7.2.3.), de acordo com os CC das LGHP, ao nível do turismo, da oferta hoteleira, da distribuição turística, da gestão da relação com o hóspede, dos colaboradores e da gestão hoteleira. Prevê-se um aumento dos turistas da geração *baby boomer*, sobretudo relacionados com a saúde e bem-estar, das viagens áreas de curta distância, do interesse por conhecer países interessantes ao nível da história e da cultura.

Ao nível da oferta hoteleira destaca-se o alargamento do alojamento a outros estabelecimentos, considerados particulares, que passam a entrar no mercado de comercialização turística, esperam-se alojamentos com melhor qualidade e conforto, em especial ao nível da sua conceção e design interior, a continuação da preocupação ambiental e social, bem como do aproveitamento e da promoção da gastronomia local e regional.

Os canais de distribuição turística passaram a ser integrados e geridos através dos *channel managers*. Constata-se que, cada vez mais, será incrementada a gestão da relação com o hóspede com o objetivo da

segmentação e de aprofundar o conhecimento sobre os seus 'gostos'. O recurso ao *outsourcing* continuará a aumentar para o recrutamento de colaboradores e serão importantes as ferramentas relacionadas com a gestão do conhecimento para apoiar o gestor hoteleiro.

Pelo exposto, consideramos que estas conclusões vão ao encontro do objetivo 1.3. e permitem responder à proposição 3, porque estas novas tendências exigem novas competências aos gestores hoteleiros, que devem estar atentos às novas formas de turismo, aos novos tipos de alojamento, às formas de gestão da distribuição turística, à forma da gestão da relação com o hóspede, com os colaboradores e de instrumentos de apoio à gestão hoteleira.

Na segunda parte deste capítulo, ficámos a conhecer o funcionamento do emprego na hotelaria, nomeadamente o relacionamento dos GH com as IES com LGHP (secção 7.3.), na ótica dos seus CC. Começámos por caracterizar o emprego na hotelaria (secção 7.3.1.), que segundo os CC consideram não haver empregos seguros por o mercado ser muito competitivo e dinâmico. Reconhecem que muitos diplomados vão trabalhar para outros países com melhores condições de salário e perspectivas de fazer carreira, porque o espaço de emprego é o mundo e alguns diretores hoteleiros ainda não valorizam os licenciados em Gestão Hoteleira. Saliendam que os diplomados arranjam contratos de trabalho a prazo, precários e com baixos salários, porque a hotelaria é uma atividade sazonal, com exceção de Lisboa e do Porto, e tem uma elevada rotatividade. Ressaltam que se trabalha muitas horas, se paga muito mal e se exigem muitas competências e disponibilidade; que os GH (empresas hoteleiras) recorrem muitas vezes ao *outsourcing* e fazem uma gestão diferenciada dos RH, em termos geográficos devido à sazonalidade. Evidenciam, também, que os estudantes têm uma formação de qualidade e que quando têm um bom desempenho no estágio quase sempre recebem propostas para ficar a trabalhar. No entanto, lembram que os estudantes nos primeiros anos no mercado de emprego mudam com alguma frequência de UH. Entendemos que estas conclusões vão ao encontro do objetivo específico 2.1. e respondem à proposição 4, porque que, por um lado, constatámos que os empregos na hotelaria são maioritariamente sazonais, mal pagos, precários, por outro lado, existem outros ao nível de cargos de gestão que têm melhores salários.

Apresentámos, também, as vantagens dos colaboradores e diplomados trabalharem nos GH (secção 7.3.2.) face a uma empresa hoteleira independente. Os CC consideram que os diplomados e os colaboradores possuem várias vantagens, porque têm a possibilidade de aprender mais, de demonstrar e completar os seus conhecimentos, de progredir na carreira, ter mais e melhor formação, a possibilidade de fazer currículo profissional e de ter várias experiências profissionais. Saliendam que a sazonalidade pode ser uma desvantagem em destinos com acentuadas variações da procura. Deste modo, estas conclusões

vão ao encontro do objetivo específico 2.2. e respondem à proposição 5, porque os GH proporcionam mais vantagens aos colaboradores e diplomados do que as empresas hoteleiras independentes.

Ficámos, igualmente, a conhecer a forma como os GH fazem a gestão das pessoas (secção 7.3.3.). Ao nível do recrutamento (secção 7.3.3.1.), nos últimos anos verificou-se uma evolução positiva em alguns GH, que estão mais organizados e exigentes. Alguns grupos já têm diretor de RH e recrutam diretamente às IES. No entanto, a tendência será para aligeirar a estrutura de recrutamento e seleção, recorrendo ao *outsourcing*. O estágio é uma das maiores fontes de recrutamento dos GH, que, também, recebem muitas candidaturas espontâneas, mas refere-se que, para determinados cargos e funções de gestão intermédia e de direção, recorrem primeiro ao recrutamento interno e só depois ao externo. Consideramos que estas conclusões vão ao encontro do objetivo específico 2.3. e respondem à proposição 6, porque mostrámos que os GH recrutam diretamente nas IES com LGHP e que o estágio curricular é uma das maiores fontes de recrutamento.

No âmbito da valorização das pessoas pelos GH, através da gestão de carreira dos colaboradores (secção 7.3.3.2.), os CC consideram que a LGHP contribui para a progressão na carreira. Estes grupos privilegiam o recrutamento interno e procuram segurar os estagiários com talento dando-lhes oportunidades de trabalho. Reconhecem que são poucos os GH portugueses que têm programas de gestão de carreira para os colaboradores, ao contrário dos grupos internacionais, que já os têm há muito tempo. A sazonalidade poderá contribuir de forma negativa para progredir na carreira devido à instabilidade da procura turística em alguns destinos. Por isso, entendemos que estas conclusões vão ao encontro do objetivo específico 2.3. e a proposição 7, porque os GH têm planos de carreira e outros incentivos para atrair e reter os melhores colaboradores e diplomados.

Na terceira parte, analisámos a importância dos curricula nas LGHP para a definição do perfil de competências que promova a empregabilidade dos seus estudantes (secção 7.4.), na ótica dos CC das LGHP. Primeiro, começámos por verificar a avaliação dos CC acerca da implementação do PB e da avaliação e acreditação das LGHP, tendo em conta a sua participação. Reconhecem que o ensino superior politécnico é mais direcionado para desenvolver competências nos estudantes, com o objetivo de os preparar melhor para o mercado de emprego, pela formação ao nível do primeiro ciclo ser mais generalista. Salientam que, nos últimos anos, abriram muitos cursos superiores na área do Turismo, enquanto em Hotelaria só existem seis no subsistema público de ensino superior, que estão distribuídos geograficamente de forma equilibrada.

Consideram que o PB possuía boas ideias e intenções, mas reconhecem que Portugal, em especial os professores, os estudantes e as empresas hoteleiras, ainda não estavam preparados para a sua implementação. Apesar de tudo, admitem que contribuiu para a evolução do ensino superior nesta área, mas, também, trouxe vários aspetos menos bons. A forma como decorreu a avaliação dos cursos não regista o agrado da maioria dos entrevistados, particularmente por considerarem que são pares a avaliarem pares e de interpretarem os critérios de forma diferente. Em termos de acreditação, no ano letivo 2014/15, todos os cursos estavam acreditados condicionalmente, um curso por dois anos e os restantes por três. A A3ES recomenda que todos os cursos precisam de um corpo docente qualificado, aumentar a investigação e a internacionalização e solicitou reformulação do plano de estudos de alguns cursos. Julgámos que estas conclusões vão ao encontro do objetivo específico 3.1. e respondem à proposição 10, porque caracterizam o crescimento dos cursos na área do Turismo e da Hotelaria do ensino politécnico, destacam as dificuldades e vantagens da implementação do PB e a forma como decorreu a avaliação e acreditação das LGHP.

Em segundo, caracterizámos as abordagens formativas e curriculares das LGHP (secção 7.4.2.), na ótica dos seus CC das LGHP. Começámos por fazer o enquadramento dos cursos nas seis IES (secção 7.4.2.1.), sendo duas vocacionadas para as áreas do Turismo e da Hotelaria, outras 2 têm cursos de Turismo e de Hotelaria e de outras AEF e as restantes 2 estão na área da Gestão e a sua designação não expressa referência ao Turismo e/ou Hotelaria. Refere-se que cinco IES têm cursos do 1º e do 2º ciclo, uma das quais tem os três ciclos e só uma tem dois cursos do 1º ciclo. A nível de organização departamental nas IES referem-se três cursos incluídos em UTC. No que respeita à designação do responsável do curso, verifica-se três com a de coordenador e outros três com a de diretor, que são eleitos pelos professores, nomeados pela direção da IES e/ou nomeados pelo CTC.

O perfil do CC deverá corresponder a uma formação de base em Gestão Hoteleira e/ou é essencial ter conhecimento e experiência na Hotelaria. O CC deve fazer a coordenação pedagógica e científica do curso articulado com a direção da IES, o Conselho Pedagógico e CTC, os professores, os estudantes e o setor hoteleiro e do turismo.

No âmbito do desenvolvimento curricular dos cursos (secção 7.4.2.2.) concluímos que apesar de cada IES ter os seus procedimentos e formas de organização, no seu conjunto, verificamos ser um processo que envolve vários intervenientes relacionados com os currículos. O CC lidera o processo que começa com o *feedback* recolhido junto das empresas hoteleiras, gestores hoteleiros, associações do setor, conselhos consultivos, diplomados, estudantes, professores do curso e das várias áreas científicas do curso. Depois de tratar a informação, o CC apresenta uma proposta do novo plano de estudos à UTC, núcleo de áreas

científicas e/ou à Direção/Presidência da Escola, para ser analisada e aprovada. Posteriormente a proposta é enviada para o CTC analisar e aprovar, para depois enviar para a A3ES.

Na Orientação curricular (secção 7.4.2.3.) constatámos que o posicionamento do curso depende da estratégia definida pela IES, se é específica na Hotelaria e Turismo ou não, das UC do plano de estudo, das metodologias de ensino-aprendizagem, das infraestruturas pedagógicas, dos perfis dos professores e das atividades realizadas. Apesar de todos os CC considerarem os seus cursos teórico-práticos, existe uma tendência para uns serem mais teóricos e teórico-práticos, onde privilegiam o desenvolvimento do conhecimento e da investigação; e outros mais teórico-práticos e práticos, onde desenvolvem mais competências ao nível do saber fazer e saber ser e estar.

Em termos de AE e das AEF (secção 7.4.2.4.) das LGHP concluímos que existem 13 AE e 24 AEF. A principal AEF é a de HR em 5 cursos e a de LLE num curso. Existem dois cursos com a AEF secundária de LLE e um com a de GA. Por curso, o máximo de AEF é 15 e o mínimo nove. A LGHP com o maior número de ECTS na principal AEF, que é de HR, tem 94 ECTS (52%). Apesar das competências de saber ser e estar serem consideradas relevantes no currículo de uma LGHP, há três cursos com a AEF de CSC e outros três sem essa AEF.

No que respeita às UC por AEF (secção 6.4.2.5.) concluímos que:

- i. A AEF de HR tem 362 ECTS (33,5%) e 50 UC agrupadas, de acordo com o número de UC e ECTS, na área de prática e gestão de alimentos e bebidas e/ou da restauração; estágio; alojamento; operações Hoteleiras; enologia e Gastronomia; e UC de âmbito diverso.
- ii. A AEF de LLE é a segunda com 175 ECTS (16%), tem 15 UC de Inglês com 97,5 ECTS e 24 UC relacionadas com a opção de outra língua estrangeira com 77,5 ECTS, como o Alemão, Espanhol, Francês e o Italiano.
- iii. A AEF de GA aparece em terceiro lugar com 155 ECTS (14%) e tem 26 UC. Destacam-se as UC relacionadas com a Introdução à Gestão com 30 ECTS e a UC de Gestão de RH com 26 ECTS, comuns a todos os cursos.
- iv. A AEF de TL representa 64,5 ECTS (6%) e tem 12 UC em cinco cursos.
- v. A AEF de CF com 50 ECTS (5%), tem 8 UC em quatro cursos.
- vi. A AEF de Direito com 41 ECTS (4%), tem 6 UC, 3 das quais relacionadas com o Direito e a Legislação do Turismo e da Hotelaria, com 24 ECTS, em cinco cursos.
- vii. A AEF de CSC com 37 ECTS (3%) é constituída por 9 UC em três cursos.
- viii. A AEF de Inf. tem 32,5 ECTS (3%), 7 UC e está presente em quatro cursos. A AEF de IOU tem 8 ECTS (0,7%) e 2 UC no mesmo curso. A AEF de CI tem a UC de Sistemas de Informação na

Gestão com 5 ECTS (0,5%). Estas três AEF com 45,5 ECTS (4,2%) tem 10 UC distribuídas pelos seis cursos.

- ix. A AEF de MP representa 25 ECTS (2,3%), 5 UC em 4 cursos.
- x. A AEF de ME tem 23 ECTS (2,1%) e 4 UC em 3 cursos. A AEF de Est. tem 12 ECTS (1,1%) e 2 UC em 2 cursos. A AEF de M tem 10 ECTS (0,9%) e 2 UC em 2 cursos. Estas três AEF representam 45 ECTS.
- xi. A AEF de Economia tem 17 ECTS (2%) só em dois cursos e um deles tem 13 ECTS e 3 UC.
- xii. Na AEF de SOE, que representa 14 ECTS (1%), identificámos 4 UC classificadas num curso.
- xiii. Outras como a AEF de IA com 12 ECTS; a AEF de CVida com 8 ECTS; a AEF de SHT com 5 ECTS; a AEF de SS com 4 ECTS; AEF de ET com 7 ECTS; a AEF de AC com 4 ECTS; a AEF de LLM com 4 ECTS; e uma UC de outra área científica com 5 ECTS.

Acerca das metodologias pedagógicas adotadas e das atividades desenvolvidas (secção 7.4.2.6.) nos cursos, concluímos que a existência de infraestruturas pedagógicas e/ou de metodologias ativas são essenciais num curso da área de Gestão Hoteleira, para desenvolver as competências do saber, saber fazer e, principalmente, do saber ser e estar. O CC do curso tem um papel determinante na articulação dos conteúdos entre as UC e os professores, nas metodologias a adotar e nas atividades a desenvolver durante o ano letivo. Todos os professores têm um papel fundamental no desenvolvimento das competências dos estudantes. As atividades extracurriculares (secção 7.4.2.7.) permitem aos estudantes enriquecer os seus conhecimentos, desenvolver várias competências, terem contato com as empresas hoteleiras e os profissionais hoteleiros, conhecerem novos produtos e serviços, e novas experiências para complementar a sua formação e se tornarem melhores profissionais.

No que respeita às saídas profissionais dos cursos (secção 7.4.2.8.), destacam-se os cargos e funções ao nível de gestão intermédia e de direção (institucional), principalmente, os de diretores dos departamentos de alojamento e de alimentação e bebidas, gestor de restaurante e de *catering*, assistente de direção e de diretor de hotel. Encontrámos, também, outras saídas relacionadas com o cargo de diretor de marketing/comercial/vendas de uma UH, responsável de animação, gestor da qualidade e consultor de gestão hoteleira.

Apurámos, também, que todos os cursos são reconhecidos e/ou certificados (secção 7.4.2.9.) pela ADHP - Associação de Diretores de Hotéis de Portugal e apenas duas licenciaturas são reconhecidas pela OMT, através do sistema TEdQual. No âmbito da mobilidade Erasmus (secção 7.4.2.10.) verificámos que em todas as IES predomina a emissão de estudantes, fruto das parcerias estabelecidas com outras IES estrangeiras, mas nota-se ainda alguma dificuldade das IES em terem uma oferta considerável de UC

leccionadas em Inglês. A mobilidade dos estudantes e dos professores em Erasmus é considerada importante em termos de avaliação da A3ES e traz várias vantagens para as IES, professores e estudantes.

Ao nível das abordagens formativas e curriculares das LGHP, estas conclusões vão ao encontro do objetivo específico 3.2. e respondem à proposição 11, porque verificamos que essas abordagens influenciam o perfil final de conhecimentos e de competências em gestão hoteleira dos estudantes.

No terceiro ponto da terceira parte deste capítulo, descrevemos as competências de gestão hoteleira (secção 7.4.3.). Verificámos que as competências desenvolvidas pelas LGHP (secção 7.4.3.1.), de acordo com a informação disponível no *website* e nos folhetos promocionais do curso, são maioritariamente técnicas, fazendo parte do *core* de UC da Gestão Hoteleira, e apenas uma genérica, no âmbito das línguas estrangeiras. As competências comportamentais e de atitude registam-se em quatro cursos e destacam-se a área de competência em comportamento organizacional, enquanto as restantes estão dispersas pelos 6 cursos, só aparecem uma vez, ou seja, não se repetem em mais do que um curso.

Os CC das LGHP (secção 7.4.3.2.) evidenciaram mais as competências técnicas, onde se destacam várias áreas da gestão hoteleira como o alojamento, alimentos e bebidas, pessoas, tecnologias, financeira, marketing e comercial, estratégia, manutenção, mercados e tendências e de turismo. Ao nível das competências genéricas referiram a capacidade de dominar várias línguas estrangeiras (Inglês, Espanhol, Francês, Alemão, Mandarim e Russo) e as relacionadas com a comunicação e o desenvolvimento de equipas. Referem pouco as competências comportamentais e de atitude, ao nível do saber ser e estar.

É importante referir que esta análise tem algumas limitações, porque não tem em conta as competências indicadas nas Fichas de cada Unidades Curricular, as metodologias pedagógicas de cada UC, principalmente a realização de trabalhos interdisciplinares, nem a opinião dos estudantes e diplomados de cada curso. Pelo exposto, considerámos que estas conclusões vão ao encontro do objetivo específico 3.3. e respondem às proposições 9 e 11, porque primeiro demonstram um desfasamento entre as necessidades de competências valorizadas pelos GH e as desenvolvidas nas LGHP e, segundo, que as abordagens curriculares e formativas, influenciam o perfil de conhecimentos e de competências em gestão hoteleira.

No quarto ponto, verificamos a importância do estágio curricular nos curricula das LGHP (secção 7.4.4.). De facto, os CC reconhecem a importância do estágio curricular num plano de estudos pelas vantagens decorrentes, tais como a possibilidade de consolidar as aprendizagens e de ganhar mais maturidade pessoal e profissional. Se o estágio for realizado num GH permite ao estudante conhecer os *standards* de

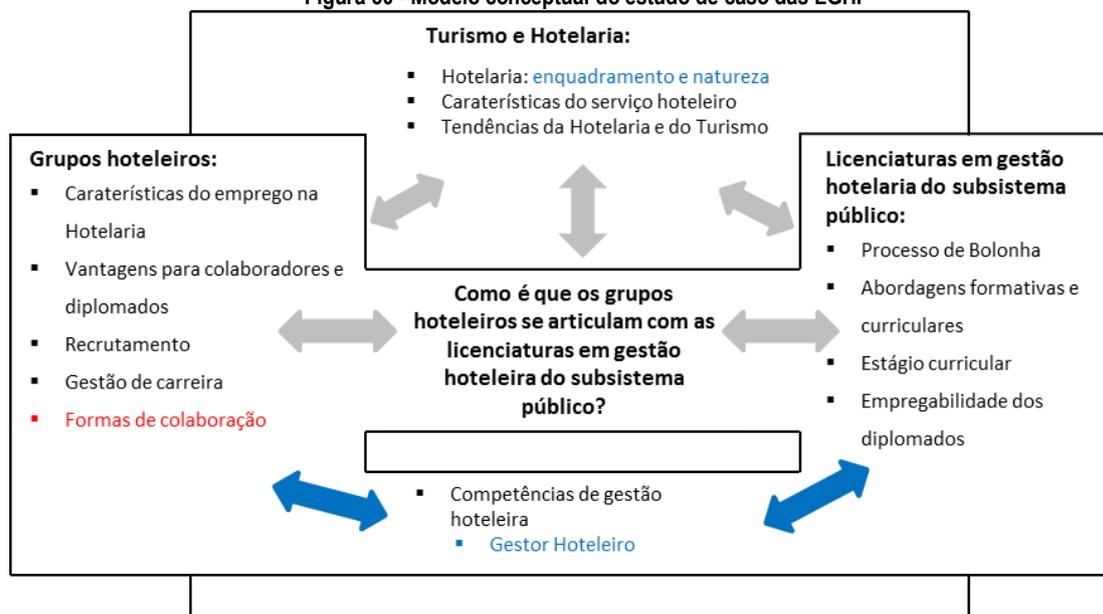
serviço de uma organização de grande dimensão. Verificamos que todos os cursos em vigor no ano letivo 2014/15 têm estágio, desde 30 ECTS que corresponde a 800 horas no máximo, até 8 ECTS e 160 horas no mínimo. Os estudantes são responsabilizados na procura do estágio, permitindo desenvolver competências úteis para o futuro, apesar das IES já terem vários contatos com GH nacionais e internacionais.

Os GH são mais formais na seleção dos estagiários, analisam o CV e fazem entrevista. Apesar de, maioritariamente, os estudantes fazerem estágio em Portugal, tem aumentado, consideravelmente, o número daqueles que estagiam no exterior do país. Os estudantes estagiam principalmente nos departamentos de alojamento e de alimentação e bebidas e, se tiverem um bom desempenho, em geral, são convidados para trabalhar. As conclusões vão ao encontro do objetivo específico 3.4. e respondem à proposição 12, porque os CC consideram que o estágio é fundamental nos curricula das LGHP.

No quinto e último ponto da terceira parte, descrevemos a forma como as LGHP podem potenciar a empregabilidade dos seus estudantes (secção 7.4.5.). Os CC consideram que os cursos podem potenciar a empregabilidade dos seus diplomados através da ação e do papel que o CC pode ter junto dos GH e dos profissionais hoteleiros; da existência de estágios e de protocolos com GH; da realização de estágios internacionais; das atividades que os Gabinetes/Serviços de Inserção Profissional organizam para os estudantes, diplomados e para as empresas; do papel dos próprios diplomados; do acompanhamento que o CC e a IES fazem aos diplomados no início da sua carreira profissional; da qualidade da formação, dos planos de estudos e das metodologias de ensino aprendizagem; das parcerias com outras IES internacionais; das visitas de estudo e das diversas atividades desenvolvidas pelo curso. Desta forma, julgamos que estas conclusões vão ao encontro do objetivo específico 3.5. e respondem à proposição 13, porque demonstra que as IES têm um papel fundamental na promoção da empregabilidade dos seus diplomados através de uma relação mais próximas com os GH (empresas hoteleiras).

Chegando a esta fase e partindo do modelo conceptual que resultou da revisão da literatura, permite-nos apresentar o modelo empírico relativo ao estudo de caso das LGHP, conforme se pode ver na Figura 50. Este capítulo permite, na ótica dos CC das LGHP, enquadrar a hotelaria como uma atividade fundamental do turismo, conhecer o funcionamento do sistema de emprego na hotelaria, em especial o relacionamento dos GH com IES com LGHP e, por fim, analisar a importância dos curricula de LGHP, na criação de um perfil de competências que promovam a empregabilidade dos diplomados. Deste modo, conhecemos a forma como os GH se articulam com as LGHP. No próximo capítulo iremos fazer a análise e interpretação dos resultados dos dois estudos de caso.

Figura 50 - Modelo conceptual do estudo de caso das LGHP



Fonte: Elaboração própria

**Legenda:** As variáveis assinaladas a preto foram verificadas. As variáveis assinaladas a vermelho não foram verificadas. As variáveis a azul representam novas variáveis que não estavam no modelo inicial. As setas a azul representam novas relações que não estavam no modelo inicial.

## Capítulo VIII – Análise e discussão dos resultados dos estudos de caso

### 8.1. Introdução

Nos capítulos VI e VII apresentamos e descrevemos os resultados do estudo de caso I – GH e o estudo de caso II – LGHP. Neste capítulo vamos analisar, comparar e interpretar os resultados, identificando os que são comuns e os que são distintos aos dois estudos de caso, comparar com a revisão da literatura (capítulos II, III e IV) e procurar explicar o significado dos resultados (diferenças). Por isso, os capítulos VI, VII e VIII fazem parte da quinta etapa – análise das informações. Pretendemos verificar como é que os GH se articulam com LGHP, na ótica dos GH e dos CC de LGHP.

O capítulo VIII está dividido em três partes, de acordo com os três objetivos gerais, tal como os capítulos VI e VII. Na primeira parte analisamos e interpretamos os resultados dos dois estudos de caso, relativamente ao enquadramento da hotelaria como uma atividade fundamental do turismo (secção 8.2.). Começamos descrever o enquadramento e a natureza da hotelaria (secção 8.2.1.), destacando a sua importância, papel e posicionamento no setor do turismo, para ir ao encontro do objetivo específico 1.1. e da proposição 1. De seguida, especificamos as características do serviço hoteleiro (secção 8.2.2.), que é uma atividade intensa que decorre durante 24h por dia e 365 dias por ano, e envolve o relacionamento entre pessoas, para ir ao encontro do objetivo específico 1.2. e da proposição 2. A primeira parte termina com a análise e interpretação das tendências emergentes da hotelaria e do turismo (secção 8.2.3.), que podem implicar novos conhecimentos e competências aos colaboradores dos GH e dos diplomados em Gestão Hoteleira, para ir ao encontro do objetivo específico 1.3. e da proposição 3.

Na segunda parte, analisamos e interpretamos a forma como funciona o emprego na hotelaria, especialmente a gestão das pessoas nos GH, e a sua relação com LGHP (secção 8.3.), para ir ao encontro do objetivo geral 2. Começamos por caracterizar o emprego na hotelaria (secção 8.3.1.), tendo em conta o ponto de vista de responsáveis de GH e dos CC de LGHP, para ir ao encontro do objetivo específico 2.1. e da proposição 4. De seguida identificamos as vantagens em trabalhar num GH (secção 8.3.2.), para ir ao encontro do objetivo específico 2.2. e da proposição 5. A seguir a forma como os GH gerem as pessoas (secção 8.3.3.), especialmente ao nível do recrutamento (secção 8.3.3.1.) e da gestão de carreira dos seus colaboradores (secção 8.3.3.2.), para ir ao encontro do objetivo específico 2.3. e das proposições 6 e 7. Posteriormente, refletimos sobre as formas de colaboração entre os GH e as IES com LGHP (secção 8.3.4.), para ir ao encontro do objetivo específico 2.4. e da proposição 8. Por fim, identificamos as competências mais adequadas de gestão hoteleira (secção 8.3.5.), tendo em conta as perspetivas dos GH (secção 6.3.5.), dos cursos (secção 7.4.3.1.) e dos CC de LGHP (secção 7.4.3.2.), para corresponder aos objetivos específicos 2.5. e 3.3. e à proposição 9.

Na terceira parte, analisamos e interpretamos os currícula de LGHP (secção 8.4.), que vai ao encontro do objetivo geral 3. Começamos por avaliar a implementação do Processo de Bolonha e a avaliação e acreditação de LGHP (secção 8.4.1.), tendo em conta a opinião dos responsáveis de GH (secção 6.4.1.) e dos CC (secção 7.4.1.), para ir ao encontro do objetivo específico 3.1. e da proposição 10. De seguida, procuramos caracterizar as abordagens formativas e curriculares das LGHP (8.4.2.), tendo em conta o enquadramento organizacional dos cursos na IES (secção 8.4.2.1.), o desenvolvimentos curricular (secção 8.4.2.2.), a Orientação curricular (secção 8.4.2.3.), as áreas de estudo e as áreas de educação e formação (secção 8.4.2.4.), as unidades curriculares por áreas de educação e formação (secção 8.4.2.5.), as metodologias de ensino-aprendizagem e as atividades curriculares e extracurriculares (secção 8.4.2.6.), as saídas profissionais (secção 8.4.2.7.), os reconhecimentos e as certificações dos cursos (secção 8.4.2.8.) e a mobilidade Erasmus (secção 8.4.2.9.), para ir ao encontro dos objetivos específicos 3.2. e 3.3. e da proposição 11. Posteriormente concluímos sobre a importância do estágio curricular nas LGHP (secção 8.4.3.), para ir ao encontro do objetivo específico 3.4. e da proposição 12. Por fim, descrevemos a forma como as LGHP, podem potenciar a empregabilidade dos seus estudantes e diplomados (secção 8.4.4), tendo em conta os GH (secção 6.4.3.) e os CC (secção 7.4.5.), para ir ao encontro do objetivo específico 3.5. e da proposição 13.

## **8.2. Hotelaria: atividade fundamental do turismo**

Nesta secção vamos analisar, comparar e interpretar os resultados dos estudos de caso I (capítulos VI) e II (capítulos VII), identificando os que são comuns e distintos, comparar com a revisão da literatura (capítulos II, III e IV) e procurar explicar o significado dos resultados (diferenças) relativamente ao enquadramento e à natureza da hotelaria (secção 8.2.1.), às características do serviço hoteleiro (secção 8.2.2.) e às tendências emergentes da hotelaria e do turismo (secção 8.2.3.).

### **8.2.1. Enquadramento e natureza da hotelaria**

Nesta secção analisamos, comparamos e interpretamos os resultados dos estudos de caso I (capítulo VI) e II (capítulo VII), relativamente ao enquadramento e à natureza da hotelaria (secções 6.2.1. e 7.2.1.). Para ir ao encontro do objetivo específico 1.1. e da proposição 1, pretendemos responder à questão: porque é que a hotelaria é uma atividade fundamental do turismo?

Os resultados apresentados nas secções 6.2.1. e 7.2.1., referentes ao enquadramento e à natureza da hotelaria (Tabela 80), refletem alguns dos conceitos da revisão da literatura acerca da viagem turística, do turista e do turismo (secção 2.2.), e de hotelaria (secção 2.3.2.).

**Tabela 80 - Enquadramento conceptual da Hotelaria, segundo os dois estudos de caso**

Estudo de caso I	Estudo de caso II
<p>“parte mais importante do Turismo”.</p> <p>“completamente ligados” .</p> <p>“não podemos falar de turismo sem falarmos de Hotelaria”.</p> <p>“peça essencial”.</p> <p>“base”.</p> <p>“alojar pessoas”</p> <p>“um quarto com uma casa de banho”</p> <p>“substituir a sua casa pelo básico”</p> <p>“alojamento, gastronomia”</p> <p>“marinas náuticas”</p> <p>“golfe”</p> <p>“conjunto de serviços associados”</p> <p>“uma série de experiências”</p> <p>“viajam pelos mais diversos motivos”</p> <p>“diferenciador”</p> <p>“sucesso ou não”</p> <p>“fidelizar”</p> <p>“fundamental”</p> <p>“contribui significativamente”</p>	<p>“uma subárea”</p> <p>“essencial”</p> <p>“atividades fundamentais”</p> <p>“base de suporte da indústria do Turismo”</p> <p>“não há turismo sem hotelaria”</p> <p>“visitantes se alojam e passam a ser denominados de turistas”</p> <p>“alojamento e alimentação e bebidas aos turistas”</p> <p>“casa do turista fora de casa</p> <p>“componentes importantes”</p>

Fonte: Elaboração própria

Os entrevistados dos GH e os CC das LGHP reconhecem que a hotelaria é uma das atividades mais importantes, essenciais e a base de suporte da indústria do turismo. A hotelaria e o turismo estão completamente ligados, ao ponto de não se pode falar de turismo sem se falar da hotelaria, porque o turista desloca-se da sua residência habitual pelos mais diversos motivos – exceto se for empregado de uma entidade residente no país ou local visitado – e pernoita, pelo menos uma noite, no lugar visitado (UNWTO, 2008), ou seja, precisa de alojamento. Sendo o turismo constituído por diversas atividades económicas (Robinson et al., 2013; UNWTO, 2008), a hotelaria é, por um lado, uma das atividades mais importantes, porque proporciona alojamento, alimentação e bebidas, e outros serviços aos turistas e experiências, procurando satisfazer as suas necessidades e objetivos; e, por outro lado, destaca-se como um dos serviços e/ou infraestruturas específicas de suporte do sistema turístico, do lado da oferta, que pode ser um elemento diferenciador, fundamental e contribuir para fidelizar os turistas ao destino turístico (Almeida, 2010; Castelli, 1995, 2010; Cerra et al., 2001; Jones, 2002 citado em Clarke & Chen, 2008, 2008; Costa, 1996; Cunha, 2003; Cunha & Abrantes, 2013; Fazenda, 2011; Gunn, 1979, 1988; Gunn & Var, 2002; Jafar, 1982; Leiper, 1979, 1990, 2004; Marques, 2003; Mathieson & Wall, 1982; Salgado, 2007; UNWTO, 2008; Wall & Mathieson, 2006).

Quanto à natureza do conceito de hotelaria (Tabela 81), verificamos algumas semelhanças entre os dois estudos de caso que vão ao encontro do conceito apresentado por Cerra et al., (2001), que procura articular o serviço hoteleiro às expectativas, necessidades e objetivos dos hóspedes (secção 2.3.2.)

**Tabela 81 - Natureza da hotelaria segundo os dois estudos de caso**

Estudo de caso I	Estudo de caso II
“serviço de pessoas para pessoas”	“serviço de pessoas para pessoas com muita intensidade emocional”
“série de experiências integradas”	“mexe com os sentimentos das pessoas”
“relações entre pessoas”	“expectativas”
“componente do intangível”	“satisfação”
“afetos”	“necessidades do cliente”
“relação”	“grande cuidado e esmero”
“soft skills”	“estado emocional do cliente”
“comportamental”	
“aprofundar a aprendizagem da simpatia, atitude, comportamento, forma de abordagem e de comunicar, cortesia, gesto e o olhar”	“influenciar a percepção da qualidade do serviço”. “influenciar a [sua] satisfação final”.
“competências técnicas”	“prestação do serviço”.
“formação, qualificação e da educação”	“pessoas qualificadas e preparadas”.
“demoram muito mais tempo a corrigir do que ensinar um aspeto técnico”	
“paixão e o serviço”	
“trabalho em equipa”	
“valores como a transparência e o compromisso”	
“fatores de diferenciação”	
“interação entre os colaboradores e destes com o cliente”	
“ferramenta promocional das UH”	
“virados para as pessoas, com sensibilidade para detalhes, cultivando esse gosto e a paixão pelo serviço”	
“cliente tem grandes expectativas acerca do serviço”	
“personalidade, expectativa, de ser mais introvertido ou extrovertido dos colaboradores”	
“avaliação frágil e instável”	
“diferença para a experiência do cliente”	
“diferenciador”	
“Unidade hoteleira”	
“capacidade dos colaboradores proporcionarem uma boa experiência ao cliente”	

Fonte: Elaboração própria

Verificamos que ambos os estudos de caso definem a hotelaria como um serviço que deve ser articulado e coordenado por pessoas (colaboradores) para pessoas (hóspedes) com expectativas; constituído por alojamento, alimentação e outros serviços associados, que proporcionam experiências integradas aos hóspedes. É um serviço com elevada intensidade emocional e de afetos. A qualidade do serviço hoteleiro depende da execução dos colaboradores, da sua qualificação, educação e formação adequadas para satisfazerem as necessidades e expectativas dos hóspedes.

Para além desta definição conjunta, no estudo de caso II, os CC apresentam um conceito mais simples e curto, pois acrescentam que o serviço hoteleiro se baseia em elementos materiais, mas que a satisfação do hóspede depende da prestação do serviço dos colaboradores, ou seja, depende da articulação entre eles e da coordenação por parte da equipa de gestão e, ainda, do esmero pela atenção ao hóspede durante todo o processo do ciclo, ou seja, desde a reserva até ao pós-serviço.

Constatamos que os responsáveis de GH fazem um enquadramento mais alargado e técnico, na ótica da gestão, fruto da sua sensibilidade e da sua experiência profissional. Acrescentam que o serviço hoteleiro depende da relação entre os colaboradores e entre estes e os hóspedes, o que engloba uma componente intangível, de afetos, simpatia, atitude, comportamento, forma de abordagem e de comunicar, de cortesia, do gesto e do olhar. Reconhecem que são um conjunto de competências comportamentais e de atitude que se desenvolvem de forma contínua através da educação, da formação e da qualificação; e que, em caso de necessidade, demoram mais tempo a corrigir, do que ensinar um outro qualquer aspeto técnico. A paixão e o serviço, o trabalho em equipa, os valores de transparência e compromisso, a sensibilidade para o detalhe são fatores diferenciadores que podem fazer a diferença na experiência do hóspede e, ao mesmo tempo, ser uma ferramenta promocional da UH. Saliem ainda que os gestores hoteleiros, para além de estarem orientados para o negócio, devem estar direcionados para as pessoas (colaboradores) sensibilizando-as para os pequenos detalhes, cultivando-lhes o gosto e a paixão pelo serviço. Por fim, salientam que a hotelaria pode ser um fator de sucesso, de diferenciação e de fidelização dos turistas ao destino turístico (Almeida, 2010).

Este conceito incide mais sobre as competências comportamentais e de atitude, e direciona-se para o conceito de hospitalidade, que é diferente de outros serviços, porque para além do fornecimento do serviço de alojamento, alimentação e bebidas é incorporado a perspetiva do hóspede, que procura, não só um serviço, mas também experiências e memórias (Hemmington, 2007). Neste sentido, é necessário tratar da gestão da relação entre os anfitriões (colaboradores) e os convidados (hóspedes), porque as experiências não ficam armazenadas como um bem físico, mas permanecem na memória que afetam as decisões futuras, sendo importante ao nível da fidelização dos hóspedes (Harris et al., 2003; Hemmington, 2007; Sundbo & Sørensen, 2013).

As diferenças detetadas demonstram que os GH apresentam uma preocupação maior com as competências comportamentais e de atitude dos colaboradores, e valorizam muito a gestão da relação com o hóspede; enquanto os CC salientam, apenas, a mais valia do serviço ser executado por pessoas, da sua coordenação e articulação, os cuidados e o esmero a haver na sua execução. Esta valoração poderá dever-se ao facto dos entrevistados dos GH se relacionarem, diretamente, com os hóspedes, enquanto os CC e os professores das LGHP só têm contato com os estudantes e não com os hóspedes. Neste sentido, os resultados do estudo de caso I – GH evidenciam mais essa relação de proximidade e de contato com os hóspedes, demonstrando assim a sua sensibilidade acerca da relação. Respondemos, assim, à questão colocada no início desta secção. De seguida especificamos as características do serviço hoteleiro.

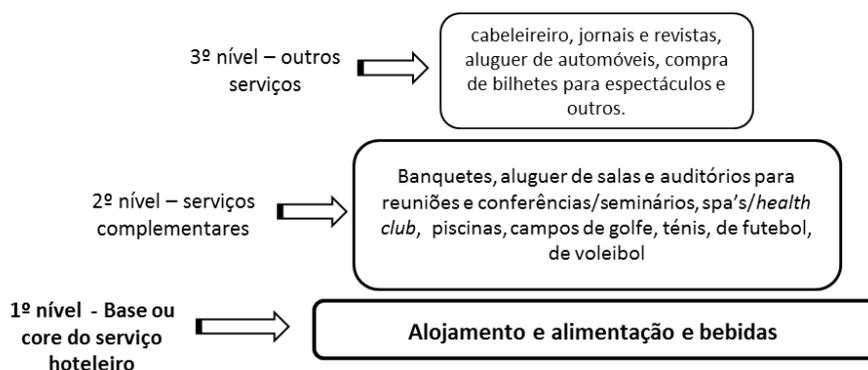
### **8.2.2. Características do serviço hoteleiro**

Nesta secção analisamos, comparamos e interpretamos os resultados dos estudos de caso I (capítulo VI) e II (capítulo VII), relativamente às características do serviço hoteleiro (secções 6.2.2. e 7.2.2.). Com o intuito de ir ao encontro do objetivo específico 1.2. e à proposição 2, pretendemos responder à questão: quais são as principais características do serviço hoteleiro?

Enquanto a produção de um bem está mais voltada para o capital ou o equipamento, prioriza as aptidões técnicas, a formação e o treino, a execução de um serviço está mais direcionada para as pessoas, valorizando mais as aptidões/competências interpessoais, pelo que a orientação e coordenação das pessoas intervenientes no processo são preponderantes para o resultado final (Macdonald e Stamatis in Mullins, 2009).

Tendo em conta os serviços hoteleiros comercializados pelos GH entrevistados, no estudo de caso I, e vendidos aos seus hóspedes, podemos agrupá-los em três níveis, de acordo com Tocquer & Zins (2004), Costa (2012), Marques (2003) e Castelli (1995, 2010), referidos na secção 2.3.5. No primeiro nível destaca-se a base ou *core* do serviço hoteleiro constituído pelo alojamento e alimentação e bebidas. No segundo nível, os serviços complementares, tais como as salas para banquetes e aluguer para conferências, seminários, reuniões, os spa's, as piscinas, campos de golfe, ténis, entre outros. E por fim, no terceiro nível os outros serviços, como o cabeleireiro, quiosque com venda de jornais e revistas, compra de bilhetes para espetáculos, entre outros, conforme se pode ver na Figura 51. Isto demonstra uma diversidade de serviços que uma UH pode prestar aos seus hóspedes.

**Figura 51 - Composição do serviço hoteleiro**



Fonte: Elaboração própria.

No âmbito das características do serviço hoteleiro, os dois estudos de caso convergem ao nível das dimensões do serviço, colaboradores e hóspedes. Contudo, destacam-se nas características relacionadas com a prestação do serviço hoteleiro, resultantes da relação entre os colaboradores e os hóspedes, com o intuito de compreender os resultados referidos na secção 8.2.1. acerca da natureza da hotelaria.

Ao nível dos serviços, identificamos as seguintes características comuns nos dois estudos de caso:

- a) É um serviço de pessoas para pessoas, ou seja, prestado por colaboradores para hóspedes;
- b) Envolve uma relação emocional intensa, que deve ser próxima e verdadeira;
- c) O serviço hoteleiro é intangível e perecível, porque é executado no momento do consumo e não é possível armazená-lo;
- d) É uma atividade que trabalha 24h por dia e 365 dias por ano, ou seja, não fecha e não pára, está sempre a trabalhar;
- e) É uma atividade sazonal;
- f) Variabilidade da execução do serviço, devido ao fator humano, nomeadamente ao estado emocional do hóspede e do colaborador, tornando-se num desafio permanente para o colaborador.

As características a) e b), segundo Mullins (2001), são as maiores da hospitalidade, porque o papel desempenhado pelos colaboradores e a interação entre a equipa de trabalho, ou seja, entre as várias secções dos diversos departamentos de uma UH de um GH, e destes com o hóspede torna-se numa relação emocional intensa que exige dos colaboradores um elevado nível de desempenho, compromisso e capacidade de oferecer o máximo de si a todas as pessoas. Esta relação exige aos colaboradores o desenvolvimento de um conjunto de competências comportamentais e de atitude (secção 8.2.1.; e 8.3.5.3.) ao nível da simpatia, dos afetos, da forma de abordagem, a cortesia, o gesto e olhar, para além de seguir os padrões de serviço que estão definidos no grupo.

As características c), d) e e) são as mais referidas por vários autores (Costa et al., 2001; Costa, 2012; Kotler et al., 2010; Mullins, 2001, 2008; Tocquer & Zins, 2004), porque, efetivamente, as UH estão abertas 24h por dia e 365 dias por ano, com a exceção daquelas que fecham temporariamente em destinos com elevada sazonalidade, como por exemplo no Algarve (Pimentel, 2008).

A característica f) afeta a qualidade de serviço, porque segundo *Kotler et al.* (2010), depende de quem, quando e onde é executado. Deste modo, torna a relação entre o colaborador e o hóspede frágil, instável e inconsistente. O autor sugere os seguintes passos para reduzir a variabilidade e criar mais consistência do serviço (Figura 18):

- a) Investir em bons processos de contratação e de formação. Recrutar os colaboradores com as competências adequadas e proporcionar-lhes uma excelente formação;
- b) Estandarizar/padronizar o serviço, indicando a forma como deve ser executado, a forma de contato do hóspede e com os colaboradores do hotel, o que é tangível e o suporte interno que providência/executa o serviço;
- c) Criar/ter um sistema de monitorização da satisfação do hóspede, solicitando-lhe sugestões, sistema de reclamações, questionários de satisfação e comparar as suas compras. As empresas hoteleiras podem criar bases de dados dos seus hóspedes, através dos seus contatos de emails, para lhes criar ofertas de serviço personalizado.

No âmbito da dimensão dos colaboradores, detetamos que ambos os estudos de caso convergem nas seguintes características:

- a) Os colaboradores têm um desafio permanente devido ao seu estado emocional, comportamento e atitude e do hóspede no momento da execução e consumo do serviço;
- b) Os colaboradores representam a UH e o GH, o serviço e a experiência;
- c) A qualidade do serviço depende do comportamento e da atitude, da articulação entre os colaboradores e da coordenação da equipa de gestão;
- d) O primeiro contato entre o colaborador e o hóspede, o chamado 'momento da verdade', é determinante para a qualidade do serviço e a satisfação do hóspede.

A hotelaria é, por um lado, um serviço executado e consumido no mesmo momento, que procura satisfazer uma variedade de necessidades e expectativas dos hóspedes e, por outro, é heterógeno devido às características dos colaboradores e dos hóspedes (Costa, 2012; Mullins, 2001, 2008). Neste estudo pretendemos destacar a gestão da intensidade emocional do colaborador na relação com o hóspede e a importância do seu desempenho ao nível do comportamento e atitude para a qualidade do serviço, a que se referem as características a) e c).

Outro destaque é a característica b), porque neste contexto podemos afirmar que o colaborador personifica, isto é, representa a UH perante o hóspede, o GH, o serviço e a sua experiência. É ele que dá a ‘cara’ pela experiência boa ou menos boa do hóspede. Daí que seja necessário ter presente – para além dos seus conhecimentos e competências técnicas – a exigência do desenvolvimento de competências comportamentais e de atitude, cuja particularidade demora mais tempo a assimilar do que os primeiros.

No âmbito da característica c), para além do comportamento dos colaboradores, destaca-se a necessidade de uma articulação entre os colaboradores e a equipa de gestão das várias secções dos departamentos da UH e do grupo (Cerra et al., 2001; Costa, 2012; Mullins, 2001). Esta situação depende muito da cultura e da estrutura organizacional do GH (secção 3.3.3.), onde estão definidas as funções e as tarefas individuais de cada colaborador na UH; as relações formais, incluindo as linhas de autoridade, responsabilidade de decisão; e os níveis hierárquicos, controlo e de coordenação entre os departamentos (Daft, 2008). Por outro lado, para além dos hóspedes, que são parte integrante do serviço e das qualidades humanas e técnicas dos colaboradores, é preciso ter em atenção as características físicas da UH que resultam da organização definida pelo gestor hoteleiro (Eiglier and Langeard, 1991, citado em Costa, 2012).

A característica d) reforça a importância de cuidar e preparar bem o primeiro contato com o hóspede, seja pessoalmente ou por um meio de comunicação, para que o início da experiência decorra excelentemente e este fique com uma boa imagem do colaborador e do GH. Para tal, reforçamos a necessidade de cada GH ter padrões de serviço onde se encontrem definidos, quer a forma como deve ser executado o contato, quer as restantes relações com o hóspede (Kotler et al., 2010).

No que respeita às características da dimensão colaboradores, convergem ambas, quanto ao facto da qualidade do serviço ser um desafio permanente, devido ao estado emocional e ao comportamento e atitude dos colaboradores e dos hóspedes, onde se destaca o primeiro contato – o ‘momento da verdade’ – para passar uma boa imagem. A articulação entre todos os colaboradores e a coordenação da equipa de gestão são importantes para a qualidade do serviço hoteleiro e para a satisfação do hóspede. No entanto, o estudo de caso I acrescenta ainda outras características, tais como a orientação e a adaptação ao cliente e a elevada rotatividade dos colaboradores.

Cada um dos estudos de caso aponta, também, características singulares, que são distintas. No estudo de caso I, identificamos os seguintes:

- a) Atenção aos pequenos detalhes, por parte dos colaboradores, porque podem ser decisivos para a qualidade do serviço e para a satisfação do hóspede;
- b) Os colaboradores devem adaptar-se e orientar-se para o hóspede;

- c) A existência de uma elevada rotatividade de colaboradores em determinados cargos e funções;
- d) A hotelaria é uma atividade absolutamente fascinante, altamente viciante e extraordinariamente absorvente para os colaboradores.

A sensibilidade de cada colaborador para os pequenos detalhes, assinalada na característica a), é um cuidado a estar sempre presente, para além dos padrões de serviço definidos pelo grupo. Cada colaborador deve demonstrar competências que o diferenciem de outros colaboradores. Este fator pode tornar-se diferenciador e potenciar a fidelização dos hóspedes. Neste sentido, os colaboradores devem procurar conhecer, adaptar-se e orientar-se para o hóspede, tal como é referido na característica b).

Tendo em conta a sazonalidade – entre outros fatores – existe, em alguns cargos e funções, alguma rotatividade de colaboradores, que é mencionada na característica c) e por vários autores (Castelli, 1995, 2010; Cerra et al., 2001; Costa, 2012; Gallego, 2007; Mullins, 2001, 2008). Neste aspeto, os GH devem promover condições para atrair candidatos; selecionar os melhores; procurar dar-lhe boas condições de trabalho não só do ponto de vista salarial; mas, também no âmbito da estrutura física; da adequação dos equipamentos e meios; e, em particular, atenção à formação continua, à valorização profissional e pessoal dos colaboradores, a fim de que possam continuar a melhorar o seu desempenho.

A hotelaria exige uma dedicação de 24h por dia e 365 dias por ano. É um serviço de pessoas para pessoas, caracterizado por uma elevada intensidade emocional, na relação entre os colaboradores e hóspedes; tende, por isso, a torna-se fascinante, viciante e absorvente para os colaboradores. Daí que os gestores hoteleiros devam cultivar nos colaboradores a paixão pelo serviço, a dedicação e o trabalho em equipa.

No estudo de caso II verificamos que nos destinos com elevada sazonalidade, os GH, fazem, por um lado, uma gestão dos RH diferenciada, mas, por outro, têm dificuldade em conseguir colaboradores qualificados em número suficiente, para determinados cargos e funções. Esta situação provoca alguma instabilidade aos colaboradores, porque, deste modo, só têm trabalho durante alguns meses da época alta e depois ficam sem trabalho e, conseqüentemente, veem dificultada a progressão da carreira nessa UH ou no grupo.

Na dimensão dos hóspedes, no estudo de caso I, os GH, salientam o facto de eles terem a capacidade de divulgarem de forma rápida, no próprio momento, a sua opinião ou valoração acerca da qualidade da sua experiência, através das redes sociais e, assim, influenciarem outros potenciais hóspedes. Por sua vez, no estudo de caso II, os CC das LGHP, destacam a característica de proporcionar conforto e bem-estar ao hóspede. Estes resultados, no seguimento da secção anterior (8.2.1.), acerca da natureza da hotelaria,

caracterizam-na, no seu estado mais prático, como um serviço; porém, os dois estudos de caso ampliam o conceito, consolidando-o como algo muito mais que um serviço – uma experiência!

Podemos afirmar ainda que a hotelaria é considerada a indústria da hospitalidade, onde o que mais se valoriza é a experiência do hóspede, o contato entre os hóspedes e os colaboradores e a gestão dessa relação do que propriamente o serviço em si (Castelli, 2010; Hemmington, 2007; Mullins, 2009). Esta situação vai para além da necessidade de padronizar o serviço hoteleiro, porque entra no campo das competências comportamentais e de atitude, onde se destaca a sensibilidade de cada colaborador para o pequeno detalhe, o sorriso, o olhar, o gesto, a forma de comunicar, o apelo aos sentidos, a fim de que a experiência permaneça na memória do hóspede visando a sua fidelização, influenciando as suas opiniões e decisões futuras (Castelli, 2010; Harris et al., 2003; Hemmington, 2007; Mullins, 2009; Sundbo & Sørensen, 2013).

### **8.2.3. Tendências emergentes da hotelaria e do turismo**

Nesta secção analisamos, comparamos e interpretamos os resultados dos estudos de caso I (capítulo VI) e II (capítulo VII), em relação às principais tendências da hotelaria e do turismo (secções 6.2.3. e 7.2.3.). Para ir ao encontro do objetivo específico 1.3. e da proposição 3, procuramos responder às questões: quais são as principais tendências emergentes da hotelaria e do turismo? Quais são os novos serviços hoteleiros e as novas competências?

A OMT prevê que o setor do turismo tenha uma taxa de crescimento de cerca de 2,9% e que atinga os 1,8 mil milhões até 2030 (UNWTO, 2011, 2014). Daí que seja fundamental procurar conhecer as principais tendências, isto é, o que está na moda e o que poderá surgir no futuro (Infopédia, 2015) como salientam os dois estudos de caso. As novas tendências poderão revelar-se como oportunidades para os GH inovarem ao nível da oferta dos seus serviços hoteleiros. Existem várias perspetivas de análise das tendências, conforme demonstramos na secção 2.3.6. do capítulo II (Buhalis & Costa, 2006a, 2006b; Cerra et al., 2001; Cunha & Abrantes, 2013; Gallego, 2007; Marée, 2011; Reid & Bojanic, 2009; UNWTO, 2011, 2014).

Nos dois estudos de caso verificamos que ambos apresentam tendências no âmbito das dimensões do turismo, oferta hoteleira, gestão da relação com o hóspede, colaboradores, gestão hoteleira e distribuição turística. No entanto, no estudo de caso I identificamos ainda a dimensão de cargos e funções.

Na dimensão do turismo (Tabela 82), verificamos que o estudo de caso I salienta o crescimento do turismo sénior; porém, o estudo de caso II faz referência ao aumento dos turistas da geração *baby boomer*. Ambos convergem no mesmo sentido porque são turistas, que estão na idade da reforma, investiram imenso

durante a vida, pouparam e agora têm tempo e dinheiro para viajar e conhecer novos locais (Cunha & Abrantes, 2013). Daí o estudo de caso II fazer referência ao aumento do desejo de conhecer novos países e locais muito interessantes, em especial os relacionados com a história e a cultura, das viagens aéreas de curta distância e relacionados com a saúde e o bem-estar. Estas tendências têm um âmbito mais internacional e também são referidas por vários autores (Buhalis & Costa, 2006a, 2006b; Cerra et al., 2001; Gallego, 2007).

**Tabela 82 - Tendências na dimensão do turismo**

Estudo caso I	Estudo de caso II
“Turismo sénior”.	“Turistas da geração “baby boomer”.
“O turismo em Portugal tem tendência a aumentar, há épocas de modas, sobretudo Porto e Lisboa, as lowcost também ajudaram.”	“Aumento das viagens aéreas de curta distância.”
“Beneficiamos com alguns conflitos no norte de África, que nos beneficiam em aumentar o número de turistas.”	“Conhecer países e locais muito interessantes.”
	“Valor a determinados destinos turísticos que estão relacionados com a História, com a cultura.”
	“Saúde e o bem-estar.”

Fonte: Elaboração própria

O estudo de caso I destaca ainda o aumento do turismo em Portugal, especialmente no Porto e em Lisboa, fruto do aumento dos voos das companhias aéreas de *low-cost* e da existência de conflitos armados no Norte de África e no Médio Oriente. Estas são tendências que os GH (estudo de caso I) identificam em seu benefício próprio e fruto da sua natureza, mas também explicadas pelas estatísticas do Turismo em Portugal, em especial sobre o Porto e Lisboa, onde o aumento dos voos das companhias de *low-cost*, especialmente da *Ryanair*, tem contribuído para o aumento do número de hóspedes, dormidas, taxa de ocupação e *revpar* (IPDT, 2015; Turismo de Portugal, 2016). Neste sentido, estas tendências poderão exigir competências aos colaboradores ao nível do atendimento e dos cuidados a ter com as pessoas mais idosas – marcadas por problemas de saúde; exigir conhecimentos sobre a história e os locais turísticos a visitar no destino onde se insere a UH; e outras relacionadas com a saúde e o bem-estar que pode passar pelos SPA's e termas.

Na dimensão da oferta hoteleira (Tabela 83), nos dois estudos de caso, não detetamos tendências semelhantes, mas complementares entre si. No estudo de caso I salienta-se, por um lado, a continuação do aumento dos *hostels*, hotéis de charme, hotéis boutique e de pequenas UH até cerca de quarenta ou cinquenta quartos e, por outro, a oferta será cada vez mais diferenciada. Esta perspetiva dos GH evidencia que haverá uma maior diversificação das categorias de alojamento, em especial dos *hostels* e do possível aumento das unidades de pequena dimensão, que proporcionem novas experiências diferenciadas na sua oferta (Cunha & Abrantes, 2013). A tendência para unidades de pequena dimensão exige que o

atendimento e os serviços sejam mais personalizados e ao mínimo detalhe, onde as competências comportamentais e atitude são relevantes.

O estudo de caso II evidencia ainda outras tendências. Uma delas são as plataformas eletrónicas que oferecem novas formas de alojamento, em especial do alojamento particular. É uma tendência que, por um lado, se tem verificado cada vez mais o aparecimento de sites com oferta de troca de casa entre os turistas e, por outro, a nova tipologia de alojamento local (secção 2.3.3.2.), veio permitir legalizar um conjunto de alojamento que não reúne os requisitos exigidos pelos empreendimentos turísticos e vem dar resposta às novas dinâmicas do mercado. Em Portugal, estas novas tipologias podem ser as moradias, os apartamentos e os estabelecimentos de hospedagem, que podem ser denominados *hostels* (Decreto-Lei nº 128/2014, de 29 de agosto, 2014). Esta tendência exige novas competências no âmbito das tecnologias de comunicação e informação ao nível das novas plataformas *online* relacionadas com a distribuição turística.

**Tabela 83 - Tendências na dimensão da oferta hoteleira**

Estudo caso I	Estudo de caso II
"Boom dos hostels e dos hotéis de charme, pequenas unidades, hotéis boutique e tudo mais, estamos a falar de hotéis entre vinte a quarenta quartos ou cinquenta quartos".	"Ofertas que são basicamente plataformas eletrónicas."
"Oferta passou a ser muito diferenciada."	"A melhoria da qualidade e pouco mais, conforto, área dos SPA's, eventos, corporate..."
	"Conceção do espaço da sua decoração."
	"Do ponto de vista ambiental, da responsabilidade social dos hotéis."
	"Penso que aqui há permissão do F&B, da cozinha, um aproveitar dos recursos agrícolas locais."

Fonte: Elaboração própria

Outra das tendências é a melhoria da qualidade e do conforto das UH e dos seus SPA's. Cunha e Abrantes (2013) reforçam com a necessidade de melhorar e aumentar a sua oferta de serviços tradicionais, tecnológicos, modernos, de lazer e de segurança e a relação com o hóspede. Perspetiva-se também o aumento do número e do tipo de eventos e do crescimento do segmento *corporate* (empresas), destacado por *Buhalis* e *Costa* (2006a, 2006b), que preveem o aumento do mercado *MICE* e os negócios.

A ênfase e o cuidado na conceção dos espaços e da sua decoração será uma tendência que se acentuará como forma de diferenciação – através de uma estética exterior e um *design* interior diferentes – que por si só chame a atenção e consiga atrair mais hóspedes. Podemos dar como exemplo alguns dos novos hotéis na cidade do Porto, que se destacam pela conceção dos seus espaços e do seu *design* interior. A *designer* de interiores do Hotel Teatro ganhou um prémio internacional pela decoração de interiores e foi o primeiro hotel da cidade do Porto a ser incluído na marca *Design Hotels* ("Hotel Teatro, Porto," n.d.). O *The Yeatman*

*Oporto* é um hotel vínico, que tem ganho vários prémios internacionais e nacionais; foi, por exemplo, reeleito recentemente como o melhor hotel vínico, pela revista inglesa *Drinks International* e o melhor Hotel Boutique de Portugal no 22º *World Travel Awards* (Yeatman, n.d.). De facto, este tipo de tendência está relacionada com a diversificação das categorias de alojamento, dos novos projetos que oferecem não só alojamento mas algo mais para surpreender os hóspedes e, também, a criação de UH temáticas (Cunha & Abrantes, 2013).

A responsabilidade ambiental e social dos GH continuará a ser uma das tendências das novas UH, não só pelos incentivos, apoios e possíveis prémios, mas também pela necessidade dos gestores hoteleiros em reduzir custos energéticos, pelo que tenderão a sensibilizar os colaboradores e hóspedes para procedimentos para reduzir consumos (Cerra et al., 2001). A competitividade dos destinos turísticos passará também pelas questões ambientais e pela promoção de um ambiente saudável de um destino 'verde' (Buhalis & Costa, 2006a, 2006b; Gallego, 2007).

Outra das tendências relaciona-se com o aproveitamento da gastronomia local e da potencialização dos serviços de restauração, como forma de diferenciação. Apesar de estarmos numa época de fusões e roturas, a indústria hoteleira é cada vez mais uma espécie de 'hospiglobalização', que deverá ir ao encontro do que é genuíno, das raízes da gastronomia autóctone, mais próxima das origens (Gallego, 2007).

Na dimensão da gestão da relação com o hóspede (Tabela 84) verificamos que, no estudo de caso I, os GH estão mais direcionados para os cuidados no atendimento, apostando em surpreender o hóspede; enquanto no estudo de caso II, os CC das LGHP apontam para tendências na forma de gerir a relação com o hóspede, de modo a tirar o melhor benefício dela. No estudo de caso I, verificamos que, para além de ser uma das características do serviço hoteleiro identificadas na secção anterior (8.2.2.), também é uma das fortes tendências o aumento da partilha de informação entre os hóspedes através das redes sociais, nas quais descrevem as suas experiências, em tempo real, influenciando outros potenciais hóspedes, notavelmente, de forma positiva ou negativa. Constata-se que se opera uma transformação do comportamento do consumidor que obriga, por um lado, a um marketing turístico centrado no consumidor, com um sistema de informação de apoio à decisão, onde as tecnologias de comunicação e informação têm um papel determinante, na forma de gerir a informação dos e para os hóspedes. Por outro lado, a necessidade de oferecer padrões de serviço (Kotler et al., 2010), com pessoas qualificadas com um nível de educação e formação adequadas ao cargo e funções (Cerra et al., 2001; Gallego, 2007), bem como com um conjunto de competências comportamentais e de atitude que proporcionem uma qualidade de serviço notável aos hóspedes para darem um *feedback* muito positivo, tendo em vista este ser elemento determinante na divulgação do serviço da UH.

**Tabela 84 - Tendências na dimensão da Gestão da relação com o hóspede**

Estudo caso I	Estudo de caso II
"Partilha de informação entre clientes, com base nos comentários que partilham".	"Business intelligence, aplicado também ao CRM, portanto, diferenciar o atendimento ao cliente, diferenciar a estratégia de marketing de cliente para cliente."
"Quer cada vez mais atenção (...) de acordo com o tipo de cliente (...) pode ser de forma muito diversa, (...) sempre uma dedicação ao cliente com enfoque de olho no cliente, simpatia completamente orientada para o cliente."	"Um aprofundar dos gostos que já se verificam."
"A pessoa quer ter é um serviço cada vez mais avançado, detalhado mas que de facto seja muito eficaz, muito eficiente."	
"Continuar a surpreender o cliente e a fidelizá-lo."	
"Receber bem, o servir bem, e saber lidar com o cliente acho que não vai mudar, acho que vai ser sempre a base sinceramente."	
"Deixou de haver esta certeza de que os clientes regressam."	
"A preocupação, hoje, de conhecer e de saber é que o cliente valorizou."	

Fonte: Elaboração própria

As outras tendências desta dimensão estão mais relacionadas com os cuidados e a atenção a ter no serviço ao hóspede. Verifica-se que o hóspede exigirá tendencialmente mais atenção, e que isso implicará um serviço mais eficiente e eficaz, até porque o hóspede será cada vez mais exigente em razão do crescimento das opções de escolha, o que acontecerá devido ao aumento e diversificação da oferta hoteleira. Neste sentido, os GH consideram que terão de saber receber bem, servir bem e de saber lidar bem com o hóspede, de forma a surpreendê-lo por antecipação e a fidelizá-lo. No entanto, será menos habitual os hóspedes regressarem e, por isso, será ainda mais necessário conhecer o que apreciaram e valorizaram no serviço. Esta situação demonstra que os hóspedes são cada vez menos leais e mais sofisticados (Reid & Bojanic, 2009), porque têm acesso a mais informação, pelo que é necessário que os GH não se focalizem só no preço, mas num serviço onde prevaleça a verdadeira hospitalidade – característica referida nas secções 2.3.2., 8.2.1. e na 8.2.2., baseada em colaboradores qualificados, com sensibilidade para os pequenos detalhes, capazes de proporcionar experiências inesquecíveis aos hóspedes, visando um futuro regresso. Saliente-se ainda, tal como já foi referido, a necessidade de um marketing turístico centrado no consumidor (Buhalis & Costa, 2006a, 2006b).

No estudo de caso II, identificamos uma das tendências que vem no seguimento das anteriores referidas no estudo de caso I, e que é a aposta, por parte dos GH, no *business intelligence* aplicado ao CRM, com o objetivo de segmentar e diferenciar o tipo de serviço e de estratégia de marketing de hóspede para hóspede (Buhalis & Costa, 2006a, 2006b). Outra das tendências é a necessidade de procurar conhecer os gostos e preferências dos hóspedes para, deste modo, adaptarem a sua oferta de serviços, porque a procura será cada vez mais segmentada, com oferta de serviços adequados às suas necessidades e desejos (Gallego, 2007).

No âmbito da dimensão dos colaboradores (Tabela 85), o estudo de caso I refere, por um lado, que um dos aspetos importantes na interação entre as pessoas, mais do que os saberes, serão as características e o perfil de competências comportamentais e de atitude dos colaboradores e da sua sensibilidade para os pequenos detalhes. Por outro lado, o estudo de caso II sublinha mais o recurso ao *outsourcing* para determinados serviços em alguns destinos turísticos. Esta situação terá tendência para se verificar mais em destinos turísticos com elevada sazonalidade e com dificuldade em conseguir atrair mão-de-obra qualificada para determinados cargos e funções. No entanto, reconhecendo as variações do trabalho na atividade turística e hoteleira, especialmente quando existem grupos grandes para serviços de banquetes e outros, será necessário recorrer a *outsourcing*, ou seja, ao serviço de extras, apesar das suas vantagens financeiras imediatas e das desvantagens ao nível de uma menor qualidade de serviço, o que se compreende ao desconhecimento dos padrões de serviço e à falta de conhecimento da unidade pelas pessoas contratadas.

**Tabela 85 - Tendências na dimensão dos colaboradores**

Estudo caso I	Estudo de caso II
"Num futuro próximo o que tem a ver com a interação com pessoas, mais do que saberes serão importantes as suas características."	"outsourcing"

Fonte: Elaboração própria

Na dimensão da gestão hoteleira (Tabela 86), o estudo de caso I evidencia que o lançamento de um novo produto pelos grandes GH (serviço, procedimento, etc.) tem um efeito de escala e a criação de uma tendência que, posteriormente, outras empresas hoteleiras independentes podem adotar. Na verdade, os GH têm maior capacidade para inovar, porque têm uma estrutura organizacional formalizada e uma gestão mais profissional, que lhes permite ter formas de organização e de gestão com um impacto maior devido ao elevado número de UH. Por sua vez, o estudo de caso II salienta a gestão do conhecimento como uma tendência na gestão hoteleira importante para dar apoio aos gestores hoteleiros para tomarem melhores decisões. Para tal, serão necessárias ferramentas e sistemas de informação para apoiar a gestão, bem como novos processos de gestão (Buhalis & Costa, 2006a, 2006b; Cerra et al., 2001).

**Tabela 86 - Tendências na dimensão da Gestão Hoteleira**

Estudo caso I	Estudo de caso II
"Como se gere um hotel mudou drasticamente nos últimos anos, muito por força dos GH (...). Quando implementam algo novo ou alguma nova tendência... tem um efeito escala."	"Gestão do conhecimento para o apoio ao decisor."

Fonte: Elaboração própria

Ao nível da distribuição turística (Tabela 87), o estudo de caso I destaca o desenvolvimento das OTA's, não só como modalidade de escolha para o turista mas também como uma ferramenta de *ratings* de qualidade para as UH dos GH. O estudo de caso II realça a tendência da integração dos canais de distribuição em

*channels managers*. O desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação, permitiu alterar a forma tradicional da distribuição turística, assumindo as OTA's um papel cada vez mais determinante para a taxa de ocupação das UH. Desta forma, os hóspedes têm maior acesso à informação, à efetivação das reservas através das OTA's e a expressar a sua opinião em tempo real (Buhalis & Costa, 2006a, 2006b).

**Tabela 87 - Tendências na dimensão da distribuição turística**

Estudo caso I	Estudo de caso II
"(...) para a escolha do cliente há um fator muito importante, as OTAS( Online Travel Agents), são importantes e disponibilizam ferramentas de ratings de qualidade."	Os canais de distribuição começam a ser integrados em <i>channel managers</i> .

Fonte: Elaboração própria

O estudo de caso II não apresenta mais tendências. Porém, o estudo de caso I apresenta uma dimensão relacionada com os cargos e funções (Tabela 88). Neste sentido, destaca a tendência crescente para o cargo e função de *revenue management*, ou seja, aponta para o surgimento de um responsável pela gestão dos preços, a fim de potenciar a receita da unidade e do GH. Esta nova profissão resulta da urgência das empresas hoteleiras aumentarem as suas receitas, procurando oferecer respostas no momento certo aos turistas. Se é verdade que estes têm acesso à informação de uma forma rápida e diversificada e que a tarefa de fazer reservas está muito facilitada, urge, então, uma atuação por antecipação, por forma a garantir a captação de hóspedes, face à concorrência, através de uma adequada gestão dos preços. Atualmente quase todos os GH detêm já um profissional a exercer este cargo e função. Numa empresa hoteleira independente sem capacidade financeira para suportar mais um vencimento deverá ser o gestor hoteleiro da unidade a desempenhar esta função.

**Tabela 88 - Tendências na dimensão sobre cargos e funções**

Estudo caso I
"Revenue management"
"Deixar de ter rececionistas, barmans, empregados de mesa e por aí fora e estamos a começar a ter o que nós chamamos de <i>welcomers</i> "
"Customer care é agora uma das funções chave dentro da hotelaria."
"O rececionista já não é o rececionista tradicional é um gestor de clientes!"
"O online, redes sociais – TIC."
"A formação de base para algumas funções, que tem a ver com o atendimento ao cliente, as escolhas tendem a ser feitas em função do perfil do candidato e das suas características de personalidade."

Fonte: Elaboração própria

Outra das tendências está relacionada com os cargos e funções de atendimento e de gestão da relação com o hóspede. O primeiro chama-se *welcomers*. É um novo cargo que corresponde a novas funções relacionadas com o atendimento ao hóspede, o que pode obrigar a reinterpretar o papel dos rececionistas, empregados de mesa e de bar, ou seja, as atuais funções de atendimento direto ao hóspede. Isto significa

que, para além das funções técnicas de cada cargo, acrescerão as funções de saber receber e acolher, procurando contribuir para satisfação das necessidades e para a qualidade da experiência do hóspede. Neste sentido, será necessário para além dos conhecimentos e das competências técnicas o desenvolvimento das competências comportamentais e de atitude e da sensibilidade para os pequenos detalhes. Este novo cargo é mais direcionado para alguns tipos de UH visando reforçar a hospitalidade (secções 2.3.2., 6.2.1. e em 7.2.1.).

O segundo chama-se *customer care*, e tem vindo a aparecer em vários GH, com o objetivo de ajudar a gerir a relação com o hóspede, nomeadamente para responder o mais rápido possível, aos comentários e reclamações dos hóspedes nas plataformas online, a fim de minimizar eventuais experiências menos boas e procurar potenciar e valorizar as boas experiências. De facto, os comentários dos hóspedes têm um grande impacto e influenciam a imagem da UH e do GH, perante os restantes potenciais hóspedes. É de notar que quase todos os GH entrevistados no estudo de caso I já detêm este novo cargo. Em terceiro lugar, o rececionista deverá ser um gestor dos hóspedes. Assim, para além das suas funções mais técnicas, como por exemplo realizar *check-in* e *check-out*, o rececionista passará a ser um *welcomer*, como já referimos em cima, e a gerir a relação com os hóspedes, desde a sua reserva. À sua ação acrescem funções comerciais, de acolhimento e acompanhamento, bem como de despedida e pós-estada, com o objetivo de fidelizar através de uma relação mais próxima. Será um cargo mais adequado para os programas de fidelização dos GH. Nas UH independentes de pequena dimensão, este novo cargo concentra em si três funções de: rececionista, *welcomer* e *customer care*!

Os cargos relacionados com as tecnologias de informação e comunicação, em especial a gestão das plataformas *online*, como as redes sociais do GH, é outra das tendências, também referida por Buhalis e Costa (2006a, 2006b). O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação veio revolucionar os processos de gestão das empresas que, no caso do turismo e da hotelaria, se tem tornado um elemento essencial na distribuição e na comunicação turística. No âmbito da distribuição turística, surgiram, nos últimos anos, várias OTA's e outras plataformas *online* de distribuição turística que torna necessário a existência de um cargo que se ocupe destas funções comerciais, anteriormente geridas pelos tradicionais operadores turísticos e agências de viagens, mas que, atualmente, passaram a ser geridas diariamente *online*, por exemplo através dos *channels managers*. No âmbito da comunicação, o desenvolvimento das redes sociais, por um lado, permitiu novas formas de comunicar com os potenciais hóspedes. Por outro lado, estes têm um meio rápido de dar a conhecer os seus comentários acerca da sua experiência, que, é certo, influenciará os outros potenciais hóspedes. Por isso, tal como já referimos acima acerca dos cargos de *customer care* e/ou de gestor de hóspedes, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação geraram novos cargos e funções essenciais na gestão dos GH.

Por fim, a última das tendências refere-se aos critérios de seleção dos candidatos a cargos relacionados com o atendimento ao hóspede, em relação ao perfil do candidato e às suas características de personalidade. Esta tendência está expressa nas secções 2.3.2., 2.3.5.1., 6.2.1., 6.2.2., 7.2.1., 7.2.2., 8.2.1. e 8.2.2., relativamente à natureza da hotelaria e às características do serviço hoteleiro, nas quais são referidas as competências técnicas, genéricas e comportamentais e de atitude e a sensibilidade para os pequenos detalhes dos colaboradores. Trata-se de seleccionar pessoas que tenham competências de saber estar e ser na relação com os hóspedes. Estas competências, que também advêm da educação e formação, demoram mais tempo a adquirir, urgindo treino para as desenvolver, de preferência num ambiente real. Daí poder-se adotar metodologias de ensino-aprendizagem ativas integradas em aulas práticas nas LGHP, de preferência num ambiente de trabalho real (laboratórios e/ou hotel-escola) e com estágios, para desenvolver este tipo de competências em contexto de aprendizagem nas empresas. De seguida vamos conhecer o funcionamento do emprego, a gestão das pessoas na hotelaria, a relação dos GH com as IES com LGHP e as competências de gestão hoteleira.

### **8.3. A relação dos Grupos Hoteleiros com as LGHP**

Nesta secção vamos analisar, comparar e interpretar os resultados dos estudos de caso I (capítulos VI) e II (capítulos VII), identificando os que são comuns e distintos, comparar com a revisão da literatura (capítulos II, III e IV) e explicar o significado dos resultados (diferenças), relativamente às características do emprego na hotelaria (secção 8.3.1.); às vantagens de trabalhar num GH (secção 8.2.3.); à forma de gerir as pessoas nos GH (secção 8.3.3.), principalmente no âmbito do recrutamento (secção 8.3.3.1.); e da gestão de carreira dos colaboradores (secção 8.3.3.2.); às formas de colaboração entre os GH e LGHP (secção 8.3.4.); às competências de gestão hoteleira (secção 8.3.5.), e de forma mais específica às técnicas (secção 8.3.5.1), genéricas (secção 8.3.5.2.) e às comportamentais e de atitude (secção 8.3.5.3.) e, por fim ao gestor hoteleiro (secção 8.3.5.4.).

#### **8.3.1. Características do emprego na hotelaria**

Nesta secção apresentamos a análise, a comparação e a interpretação dos resultados dos estudos de caso I (capítulos VI) e II (capítulos VII) acerca das características do emprego na hotelaria (secções 6.3.1. e 7.3.1.). Para ir ao encontro do objetivo 2.1. e da proposição 4, desejamos responder à questão: como se caracteriza o emprego na hotelaria?

Identificamos um conjunto de características do emprego na hotelaria, que abordam itens comuns nos dois estudos de caso, como se pode ver na Tabela 89.

**Tabela 89 - Características do emprego na hotelaria comuns aos estudos de caso I e II**

Estudo de Caso I	Estudo de caso II
Nas áreas mais operacionais da Hotelaria os salários são baixos.	Os salários são baixos.  Algumas UH parecem que querem mão-de-obra grátis! Porque pagam muito mal e exigem muitas competências e disponibilidade.  Trabalham muitas horas.
Existe alguma rotatividade em algumas áreas operacionais e menos em cargos de gestão intermédia e de direção.	A rotatividade é considerável.
Devido à sazonalidade e em destinos com taxas de ocupação incertas e irregulares, os GH têm dificuldades em contratar para determinados cargos/funções mais operacionais e recorrem ao outsourcing.  No Algarve devido à sazonalidade e ao aumento do número de unidades hoteleiros aumentou a dificuldade de contratar pessoas qualificadas.	O emprego é sazonal, com exceção de Lisboa e do Porto.  Os GH tendem a fazer uma gestão diferenciada da gestão dos RH em termos geográficos devido à sazonalidade.  A tendência dos GH é para aligeirar a estrutura de recrutamento e de seleção e recorrem ao outsourcing, que pode trazer problemas ao nível da qualidade de serviço hoteleiro.
O mercado de emprego é competitivo e dinâmico, em especial em Lisboa e no Porto. Nas restantes regiões do país há dificuldade em contratar pessoas para determinados cargos/funções operacionais.	O mercado de emprego na hotelaria é muito competitivo e dinâmico.
O mercado de emprego é global e os GH internacionais vêm a Portugal recrutar diplomados.	O espaço de emprego é o mundo!  Atualmente não há empregos seguros.
Reconhecerem que há diplomados com boas competências técnicas, mas denotam uma grande falta de competências comportamentais e de atitude.	Precisa de profissionais qualificados e com mais competências.
As pessoas são a chave para o sucesso da Hotelaria, mas a indústria hoteleira não valoriza as pessoas!	Alguns diretores hoteleiros ainda não valorizam os licenciados em gestão hoteleira porque eles não têm formação específica em gestão hoteleira.

Fonte: Elaboração própria

A primeira característica é ao nível dos salários que, em ambos os estudos de caso, se admite serem baixos. No estudo de caso II, os CC das LGHP acrescentam ainda que algumas UH, por um lado, pagam muito mal e, por outro, exigem elevadas competências, disponibilidade e trabalho durante muitas horas. Neste aspeto, os entrevistados dos GH (estudo de caso I), reconhecem que o mercado de emprego é absolutamente inqualificável e existe um problema de competitividade salarial. Este assunto também é apontado por vários autores, que salientam que, em geral, a hotelaria tem uma prática de baixos salários (Liu, 2006); de empregos mal pagos (OCDE citado em Neves et al., 2007); com fracas condições de trabalho e recompensas pouco competitivas (Jithendran & Baum, 2000; Baum, 1994, citados em Liu, 2006). Contudo, como se constata a hotelaria é um serviço de pessoas para pessoas, onde a componente das relações humanas é determinante na qualidade do serviço, sendo necessário as empresas hoteleiras valorizarem mais os colaboradores e darem melhores condições salariais e de trabalho como forma de as motivar e comprometer com o serviço de qualidade.

A segunda característica é a considerável rotatividade, principalmente em cargos operacionais e menos em cargos de gestão intermédia e de direção, que também é referida por Neves et al. (2007) e *Jithendran e Baum*, (2000) e *Baum*, (1994), (citados em Liu, 2006). O fato de se pagar salários baixos, ou da precariedade de trabalho, faz com que as pessoas procurem melhores condições de trabalho, em especial de salário, mudando de empresa várias vezes. Será necessário, por isso, que os GH vejam a gestão dos RH como uma área estratégica, com uma política bem definida, onde se aposta na valorização das pessoas, não só através de melhores salários, mas também no âmbito da sua formação. Na verdade, a rotatividade provoca problemas ao nível da qualidade do serviço, porque estão constantemente a entrar e a sair colaboradores, o que não confere consistência ao serviço hoteleiro.

A sazonalidade turística em alguns destinos é a terceira característica, também apontada por Liu (2006) e pela OCDE (citado em Neves et al., 2007), quando referem o predomínio de empregos sazonais. Em destinos com ocupações incertas e irregulares, como por exemplo no Algarve, os GH – estudo de caso I – têm dificuldades em contratar pessoas e necessitam de recorrer ao *outsourcing*. No entanto, os CC das LGHP – estudo de caso II – salientam que os GH recorrem ao *outsourcing* como forma de aligeirar as suas estruturas de recrutamento e de seleção, o que gera problemas ao nível da qualidade do serviço hoteleiro, porque podem não ter sempre os mesmos extras e desconhecem os padrões de serviço. Ainda devido à sazonalidade, os GH tendem a fazer uma gestão diferenciada dos RH em termos geográficos, com exceção de Lisboa e do Porto, onde já existe uma maior disponibilidade de mão-de-obra qualificada e outra não qualificada, mas disponível para trabalhar na hotelaria. O recurso ao *outsourcing* pode ser equacionado para quando há picos de trabalho, como banquetes, eventos e ou taxas de ocupação elevadas por um período curto. Neste sentido, torna-se prudente que os GH tenham cuidado na contratação de extras, exigido um determinado nível de formação e experiência, de modo a minimizar o desconhecimento dos padrões de serviço, garantir uma adaptação mais rápida e um serviço de qualidade.

Reconhece-se que o emprego na hotelaria é competitivo e dinâmico, nomeadamente em Lisboa e no Porto; enquanto nas restantes regiões do país, devido à considerável sazonalidade, existe dificuldade em contratar pessoas qualificadas. É importante recordar que Lisboa e Porto, para além de serem as maiores cidades portuguesas, onde abundam pessoas qualificadas nas várias áreas, são também dois destinos turísticos que verificam crescimento turístico acentuado, de acordo com as estatísticas (Turismo de Portugal, 2016), bem evidenciado no número de hóspedes, de dormidas, receitas e *revpar*, o que contribui muito para diminuir a sazonalidade. Outro fator importante foi o aumento do número de UH, que contribuiu para tornar o emprego na hotelaria ainda mais competitivo e dinâmico.

Atualmente, o mercado de emprego na hotelaria é global. Com a globalização e a internacionalização das empresas hoteleiras (secção 3.3.2.), uma maior liberalização das leis laborais em alguns países, o aumento da competitividade de alguns destinos turísticos, a crise económica e financeira em Portugal e noutros países, e a livre circulação de pessoas em determinadas regiões do mundo (em especial na União Europeia através do espaço *Schengen*), tornou global o espaço de emprego na hoteleira, onde não há empregos seguros. Por exemplo, constata-se que os GH internacionais vêm a Portugal recrutar diplomados na área da hotelaria. A maior dinâmica do sistema de emprego na hotelaria, segundo Riley e Ladkin (2002), manifesta-se em padrões de elevada mobilidade, numa complexa dicotomia da indústria hoteleira: dimensão global vs local; GH vs empresas hoteleiras independentes; diversas dimensões vs padrões de serviço; o uso de alta tecnologia vs uso de baixa tecnologia; empreendedorismo vs estilo de vida como motivação. Esta situação provoca dificuldades ao nível da gestão e do planeamento dos RH na hotelaria. Para tal, os GH deverão ter uma política de RH mais facilitadora e valorizadora da mobilidade nas UH do GH. Neste estudo, verificamos na secção 6.3.2. e na secção 6.3.3.2 que os GH internacionais já têm uma política de mobilidade dos seus colaboradores, enquanto nos GH portugueses ainda é reduzida.

Regista-se falta de profissionais qualificados, principalmente com competências comportamentais e de atitude. Apesar dos GH (estudo de caso I) reconhecerem existirem profissionais qualificados, estes são ainda insuficientes e denotam uma falta de competências comportamentais e de atitude. Este desajuste entre as qualificações e as competências profissionais e comportamentais, necessárias às empresas hoteleiras, é também destacado por vários autores (Eurico, 2011; Jithendran & Baum, 2000 e Baum, 1994 citados em Liu, 2006; Neves et al., 2007; Salgado, 2007; Salgado et al., 2013). Esta característica vem ao encontro da natureza da hotelaria e das características do serviço hoteleiro, referido nas secções 2.3.2., 2.3.5.1., 6.2.1., 6.2.2., 7.2.1., 7.2.2., 8.2.1. e 8.2.2. Neste sentido, será necessário, por um lado, uma maior aproximação entre as IES com LGHP e os GH (empresas hoteleiras) para trabalharem em conjunto e, por outro, adequar os currícula dos cursos às necessidades das empresas hoteleiras (subsecções 4.3.2.1.; 4.3.2.2. secção 6.3.5. e secção 6.3.5.1.), adotando metodologias de ensino-aprendizagem inovadoras que desenvolvam, para além das competências técnicas e genéricas, as competências comportamentais e de atitude, para dotar os diplomados com atributos de empregabilidade (Eurico, 2011; Salgado, 2007; Salgado et al., 2013).

Apesar das pessoas serem a chave do sucesso da hotelaria, uma parte dos gestores hoteleiros ainda não as valoriza, particularmente os licenciados em Gestão Hoteleira. Esta situação é o reflexo das fracas condições de trabalho, dos baixos salários, das reduzidas recompensas e da falta de reconhecimento das empresas hoteleiras no interesse em apostar na qualidade e qualificação dos seus RH, a curto e longo prazo (Jithendran & Baum, 2000 e Baum, 1994 citados em Liu, 2006). Trata-se de ausência de uma política

estratégica na gestão dos RH, também ressaltada por Neves *et. al* (2007). Aliás, é reconhecido (Cooper & Shepherd, 1997, citado em Liu, 2006) que a maioria das pequenas e médias empresas ainda não reconhece e não valoriza os benefícios da formação, porque ainda aposta em colaboradores sem qualificações específicas da hotelaria e não em diplomados com LGH. Outros autores (Connolly & McGring, 2006; Fornari, 2006; Ladkin, 2002; Ladkin & Juwaheer, 2000, citados em Harkison et al., 2011; Ineson et al., 2011) indicam também a diminuta valorização do grau académico de nível superior, por parte de algumas empresas hoteleiras. No estudo de caso II, os CC das LGHP salientam que a causa está relacionada com o facto de um número considerável de atuais gestores hoteleiros não terem formação superior na área da Gestão Hoteleira e também por falta de sensibilidade.

A hotelaria supõe um serviço articulado e coordenado entre pessoas para pessoas, dependente de conhecimentos e de competências, e se espera ainda paixão, empenho, disponibilidade, esmero e cuidado com os pequenos detalhes. Por isso, torna-se necessário apostar em colaboradores diplomados em Gestão Hoteleira e em valorizar as pessoas da hotelaria com melhores condições salariais e de trabalho, como forma de as motivar e comprometer com o seu trabalho, porque a qualidade do serviço hoteleiro depende do seu desempenho.

Existem outras características distintas, em ambos os estudos de caso. O estudo de caso I aponta mais cinco características, como podemos ver na Tabela 90. A primeira tem a ver com o facto dos GH terem dificuldade em fidelizar os extras, o que provoca alguns problemas ao nível da qualidade do serviço hoteleiro. Esta situação é o reflexo da sazonalidade em alguns destinos turísticos, o que leva os GH a recorrer ao *outsourcing* e a terem uma política de gestão de RH diferenciada de região para região. Os GH entrevistados salientam o esforço que fazem para fidelizar os extras, com o pagamento de um valor/hora superior, a possibilidade de os contratar logo que seja possível, e a possibilidade de fazerem um contrato com uma empresa de extras, para que possam assegurar sempre ou quase sempre os mesmos.

**Tabela 90 - Características do emprego na hotelaria do estudo de caso I distintas do estudo de caso II**

<b>Estudo de Caso I</b>
Os GH têm dificuldade em terem sempre os mesmos extras e de os fidelizar, o que coloca problemas de qualidade de execução do serviço hoteleiro.
O mercado de emprego é indisciplinado e corporativizado, em especial pelos chefes de cozinha, que exigem grandes ordenados.
Os GH com uma marca forte e reconhecida no mercado como segura recebem muitas candidaturas espontâneas.
Os currículos dos cursos superiores em gestão hoteleira (direcionados para o nível de gestão intermédia e de direção) não estão ajustados à realidade e à sua mudança permanente.
Em geral, as pessoas são despedidas pelas competências comportamentais e de atitude (soft skills) e não pelas técnicas.
Para trabalhar na hotelaria é necessário ter disponibilidade.

**Fonte:** Elaboração própria

O mercado de emprego é indisciplinado e corporativizado, particularmente pelos chefes de cozinha, que são poucos e exigem ordenados elevados, é a segunda referida pelos entrevistados dos GH. Esta situação ocorre porque, por um lado, os Chef de cozinha, nos últimos anos, têm ganho grande notoriedade e visibilidade através dos meios de comunicação social – especialmente através de vários programas televisivos de culinária – e, por outro, ainda existe um défice de cozinheiros para as ofertas de emprego. Para além de ser necessário oferecer um aumento da formação na área da cozinha, as empresas hoteleira, neste caso particular os GH, deviam criar uma política atrativa de gestão dos RH, onde as pessoas gostem de trabalhar e tenham a possibilidade de progredir e fazer carreira.

Os GH com uma marca forte e reconhecida no mercado como segura recebem muitas candidaturas espontâneas, é a terceira característica apontada pelo GH. No sistema de emprego, no caso particular de quem procura, reconhece que os GH, aqueles que têm uma boa imagem e oferecem boas condições de emprego aos seus colaboradores, atraem muitos candidatos com talento (Carrasqueira, 1999; Quintas, 2006). Neste sentido, os GH devem compreender que a sua capacidade de atração de candidatos com talento, também tem a ver com a percepção que as pessoas têm acerca da sua imagem, devendo, por isso, ser trabalhada com muita atenção.

Os GH consideram, também, que os currículos das LGH estão desajustados à realidade e à sua mudança permanente. Esta quarta característica já tem sido abordada por vários autores. Neves et al (2007) identificou que existe uma insuficiente oferta formativa e um desajuste entre as qualificações académicas e as competências profissionais e comportamentais necessárias pelas empresas hoteleiras. *Jithendran e Baum*, (2000) e Baum, (1994), (citados em Liu, 2006) também realçam que as instituições de ensino não formam de acordo com as necessidades da indústria do Turismo. No mesmo sentido, Salgado (2007; 2013) refere que em Portugal existe uma desarticulação entre as IES com cursos em Turismo e Hotelaria e as empresas hoteleiras, porque se verificou um crescimento desordenado dos cursos superiores na área do Turismo, levando à escassez de profissionais de outras áreas, como por exemplo de hotelaria, restauração e animação. No entanto, iremos desenvolver mais na secção 8.4.2. relacionada com as abordagens formativas e curriculares de LGHP.

Em geral, as pessoas são despedidas pelas suas competências comportamentais e de atitude e não pelas competências técnicas, segundo os GH. Para trabalhar na Hotelaria é necessário ter disponibilidade e valorizam-se muito as competências comportamentais e de atitude, devendo os colaboradores saberem estar e ser, conforme já foi referido nas secções 2.3.1.; 2.3.2.; 2.3.5.1.; 3.4.2.1.; 6.2.1.; 6.2.2.; 6.3.5.; 6.3.5.1.; 7.2.1.; 7.2.2.; 7.4.3.1.; 7.4.3.2.; 8.2.1.; e 8.2.2.. Alguns GH, salientaram que, por vezes, preferem

contratar pessoas com pouca formação técnica, porque lha podem dar, desde que demonstrem possuir competências comportamentais e de atitude, que eles consideram apropriadas para o cargo e funções.

No estudo de caso II identificámos quatro características diferentes, do estudo de caso I, relacionadas com os estudantes e os diplomados (Tabela 91). A primeira refere-se aos contratos a prazo e precários que os estudantes e os diplomados conseguem para arranjar um emprego. Neves *et. al* (2007) salienta a forte rotatividade e a sua consequente precaridade, enquanto a OCDE (citado em Neves et al., 2007) realça o predomínio de empregos sazonais, mal pagos, com baixa produtividade, de má qualidade e com má imagem na sociedade. No entanto, é importante ressaltar que não são todos, pois existem alguns GH e empresas hoteleiras independentes que já oferecem boas condições de emprego aos estudantes e aos diplomados. A Hotelaria apesar de ser uma indústria de trabalho intensivo e, em geral, sazonal, os GH precisam de ter uma política estratégica de gestão de RH, valorizando as pessoas que são um ativo fundamental para a qualidade do serviço hoteleiro.

**Tabela 91 - Características do emprego na hotelaria do estudo de caso II distintas do estudo de caso I**

<b>Estudo de caso II</b>
Os alunos e diplomados conseguem contratos a prazo e precários.
Muitos diplomados foram trabalhar para o estrangeiro com melhores condições de salário, trabalho e perspectivas de fazer carreira, devido à crise.
Os estudantes como têm uma boa formação com qualidade e um bom desempenho no estágio conseguem ficar a trabalhar na unidade onde estão a estagiar.
Nos primeiros anos de entrada no mercado de empregos, os diplomados saltam com muita frequência de hotel para hotel.

**Fonte:** Elaboração própria

A segunda característica é uma consequência da primeira que, também devido à crise económica e financeira que Portugal atravessa, levou muitos diplomados a procurarem trabalho no estrangeiro com melhores condições de salário, trabalho e perspectivas de fazer carreira. Com a crise, desde 2011, várias empresas hoteleiras tiveram que encurtar o seu quadro de pessoal, apostar mais em estagiários e recorrer ao *outsourcing* quando existem picos de trabalho. É de notar que apesar de nos últimos anos se ter realizado um elevado investimento no ensino e na formação na área do Turismo e da Hotelaria, os GH internacionais têm beneficiado mais da qualificação e formação dos diplomados da área do Turismo e da Hotelaria que as empresas portuguesas. Será necessário que os GH portugueses estejam mais atentos e aproveitem os diplomados em gestão hoteleira, que são cada vez mais atraídos por GH internacionais.

Os estudantes que têm uma formação com qualidade e têm um bom desempenho no estágio, quase sempre têm propostas de emprego para ficarem a trabalhar nessa empresa, é a terceira apontada pelos CC das LGHP. Esta situação depende, por um lado, da abordagem formativa e curricular do curso e, por outro, do desempenho pessoal do estudante que, para além das competências técnicas e genéricas, deve

demonstrar elevadas competências comportamentais e de atitude. É notório que os entrevistados dos GH referem que o estágio é uma das principais formas de recrutamento (secções 3.2.; 3.2.1.; 6.3.1.; 6.3.3.1.; 8.3.3.1.), porque têm a possibilidade de os conhecer e verificar os seus conhecimentos e competências.

Os diplomados, no início da sua carreira, mudam com alguma frequência de empresa hoteleira, é a quarta salientada pelos CC das LGHP. Esta situação é uma consequência da primeira, ou seja, como os contratos são precários, os diplomados procuram novas oportunidades para melhorarem as suas condições e para evoluírem. Esta mudança poderá ser benéfica, porque pode permitir aos diplomados progredir na carreira, com melhores condições e enriquecer a sua experiência de trabalho. De seguida identificamos as vantagens de trabalhar num GH.

### **8.3.2. Vantagens em trabalhar num Grupo Hoteleiro**

Nesta secção expomos a análise, a comparação e a interpretação dos resultados dos estudos de caso I (capítulos VI) e II (capítulos VII), referente as vantagens para os colaboradores e diplomados trabalharem num GH. Para ir ao encontro do objetivo 2.2. e da proposição 5, queremos responder à questão: porque é que os GH geram mais vantagens para os colaboradores e diplomados do que uma empresa hoteleira independente?

Na Tabela 92 identificámos várias vantagens comuns aos dois estudos de caso. Em primeiro lugar, ambos reconhecem que trabalhar num GH dá a possibilidade de fazer carreira e de percorrer as várias UH do GH. Verificámos que em alguns GH, principalmente nos internacionais, é possível um colaborador fazer carreira e trabalhar em várias UH do grupo em Portugal e/ou no estrangeiro. Deste modo, o colaborador progride na carreira de forma mais rápida do que numa empresa hoteleira independente, porque aparecem várias oportunidades nas UH do grupo. A segunda vantagem comum ocorre no seguimento da primeira, porque trabalhar num GH aprende-se mais, dá currículo, experiência, conhecimentos, e capacidade de trabalho que o mercado reconhece e valoriza. É normal que um colaborador que sai de uma UH de um GH e vai para uma empresa hoteleira independente, em geral, pode ocupar um cargo e desempenhar funções a um nível superior às que estava, devido à sua aprendizagem, experiência, conhecimentos e capacidade de trabalho adquirido. No entanto, no estudo de caso II, os CC das LGHP recordam que numa empresa hoteleira independente, em geral, o *know-how* depende do diretor, da sua dimensão e organização, enquanto num GH existe uma estrutura (vários departamentos e serviços) que não estão totalmente dependentes do diretor do hotel, mas garantem a organização, o funcionamento e a produção de conhecimento.

**Tabela 92 - Vantagens para os colaboradores e diplomados trabalharem num GH comuns aos estudos de caso I e II**

Estudo de caso I	Estudo de caso II
Têm a possibilidade de fazer carreira dentro das UH nacionais e internacionais do GH e pressupõe a mobilidade dos colaboradores.	Os colaboradores têm a possibilidade de fazerem carreira e de percorrerem várias unidades do grupo.
Dá currículo, experiência profissional, conhecimentos diversificados e uma capacidade de trabalho que o mercado de emprego valoriza	Podem fazer currículo. Aprende-se mais e têm a possibilidade de demonstrar os seus conhecimentos e de os completar. Nas empresas hoteleiras independentes, o know-how depende do diretor, da dimensão e da sua organização.
A estandardização dos serviços hoteleiros permite-lhes experienciar várias realidades.	Nos GH as tarefas estão bem definidas e delimitadas e as regras mais rígidas em função da sua dimensão. Os serviços não são tão personalizados devido à rigidez dos standards de serviço. Lidam com determinadas situações e experiências que seriam difíceis ocorrerem numa UH independente.
Dá-lhes possibilidade de formação, de desenvolverem, de progredirem e de enriquecer as suas competências.	Têm mais formação e aprendem mais.

Fonte: Elaboração própria

A estandardização dos serviços hoteleiros também é reconhecida nos dois estudos de caso. As tarefas estão definidas e delimitadas e as regras são mais rígidas no cumprimento dos standards de serviço. Por isso, permite ao colaboradores experienciarem várias realidades e terem experiências que seriam difíceis de ocorrer numa UH independente. No entanto, no estudo de caso II, os CC reconhecem que os serviços hoteleiros não são tão personalizados devido à rigidez dos padrões de serviço hoteleiro, que pode retirar alguma capacidade de inovação aos colaboradores. Neste sentido, os GH, em determinadas situações poderão dar alguma flexibilidade aos seus colaboradores, procurando estimular o potencial de cada um.

Os colaboradores nos GH têm mais acesso a formação, a aprender, a progredir e enriquecer as suas competências. Os GH com alguma dimensão e uma política estratégica de gestão de RH, apostam na formação contínua dos seus colaboradores, proporcionando-lhes planos de formação, que lhes permite melhorar os seus conhecimentos e desenvolver a suas competências para melhorar o seu desempenho.

Estas quatro vantagens comuns vêm ao encontro de Quintas (2006), que refere que os colaboradores são atraídos pelo posicionamento e imagem dos GH, que lhes permite aprender os padrões de serviço, ter um plano de formação e de carreira que lhes pode proporcionar maior segurança, estabilidade no trabalho e progredir dentro do grupo. Em geral, os GH têm uma gestão altamente profissional assenta em tecnologias avançadas, métodos de organização inovadores com maior produtividade e eficiência.

Para além destas vantagens comuns, identificamos outras que são distintas aos dois estudo de caso. No estudo de caso I, os GH recordam (Tabela 93) que sendo uma empresa de grande dimensão têm mais recursos e dá mais garantias aos colaboradores de receberem o seu salário face a uma empresa hoteleira independente que, por vezes, pode passar por algumas dificuldades de tesouraria para fazer face aos seus compromissos com os vencimentos dos seus colaboradores.

**Tabela 93 - Vantagens para colaboradores e diplomados trabalharem num GH do estudo de caso I distintas do estudo de caso II**

<b>Estudo de caso I</b>
Dá maior estabilidade porque têm maior probabilidade de receber o seu ordenado.
Dá-lhe a noção de que faz parte de algo maior e das melhores UH.
Permite-lhes viajar pelos países onde há UH do grupo e poderem ficar neles a preços muito baixos, comparativamente aos hóspedes.

**Fonte:** Elaboração própria

Dar a noção ao colaborador que faz parte de algo maior e das melhores UH do mundo é outra das vantagens apontadas. Mas, se for um GH de grande dimensão, especialmente internacional, dá ao colaborador a ideia de estar numa grande organização que lhe permite trabalhar e/ou visitar UH noutra país em condições bastante mais vantajosas que normalmente um hóspede tem. Podemos constatar esta situação, principalmente nos GH internacionais entrevistados, que já têm uma dimensão mundial e dá a possibilidade aos seus colaboradores ficarem nas suas UH a preços muito baixos comparativamente aos hóspedes, ter acesso a determinadas formações e a possibilidade de fazer carreira nas várias UH do GH.

No estudo de caso II, os CC relembam (Tabela 94) apenas uma desvantagem para um colaborador e um diplomado trabalharem numa UH de um GH localizada num destino turístico com elevada sazonalidade, porque pode funcionar apenas alguns meses, não permitindo dar continuidade ao seu trabalho. De seguida conhecemos a forma como os GH gerem as pessoas.

**Tabela 94 - Vantagens para colaboradores e diplomados trabalharem num GH do estudo de caso II distintas do estudo de caso I**

<b>Estudo de caso II</b>
Trabalhar numa UH de um GH num destino com elevada sazonalidade é uma desvantagem, porque só trabalham na época alta.

**Fonte:** Elaboração própria

### **8.3.3. A gestão dos recursos humanos nos Grupos Hoteleiros**

Nesta secção analisamos e interpretamos como os GH gerem as pessoas, apenas na ótica dos entrevistados dos GH (estudo de caso I). Durante as entrevistas foi possível recolher informação, ainda que limitada, que permite conhecer como é que os GH fazem a gestão dos seus colaboradores (pessoas), contribuindo, também, para ir ao encontro do objetivo 2.3. e das proposições 6 e 7.

Nos doze GH entrevistados, nove têm departamento de RH, mas um deles não tem diretor de RH, porque é uma área dependente de um administrador, que supervisiona três elementos da gestão operacional dos RH. Dos nove GH, dois são estrangeiros e sete portugueses. Dos restantes três GH que não têm departamento de RH, dois pretendem ter no curto prazo um departamento e um diretor de RH, porque reconhecem a sua necessidade e importância.

Os GH internacionais entrevistados demonstram que estão mais desenvolvidos nas práticas de gestão do capital humano, investindo muito nos seus colaboradores, para terem um alto desempenho, do que os GH portugueses. Devido à sua dimensão, conhecimento e necessidades, têm uma política estratégica de gestão de RH global para todos os colaboradores das suas UH.

Apesar de poucos, existem alguns GH portugueses que já têm algumas boas práticas de gestão de pessoas, em especial na área do recrutamento, formação, avaliação de desempenho, estágios, incentivos com o objetivo de desenvolver, reconhecer e de motivar os colaboradores. No entanto, ainda há muito a fazer e colocam-se alguns desafios para os próximos cinco a dez anos, tais como:

- i. Implementar políticas de investimento nos colaboradores para desenvolverem as suas competências, reter os melhores para melhorar a qualidade do serviço hoteleiro;
- ii. Compatibilizar a multicompetência com a mobilidade dos colaboradores dentro do GH;
- iii. Criar sinergias com escala para ter impacto positivo no negócio do GH;
- iv. Gerir a coexistência de várias gerações com conhecimentos, competências, experiência, valores e comportamentos muito diferentes.

No seguimento destas conclusões, no âmbito da gestão das pessoas, podemos agrupar os GH em três níveis. Primeiro aqueles que têm um departamento, diretor e práticas de gestão de RH avançadas, onde se destacam os dois GH estrangeiros. Segundo os GH que já têm departamento, diretor e boas práticas de gestão de RH, mas ainda precisam de se desenvolver e implementar mais, onde destacamos sete GH portugueses. Terceiro, os três GH portugueses que ainda não têm departamento e diretor e fazem uma gestão administrativa de RH.

Esta situação revela que os GH estrangeiros, devido à sua dimensão mundial e organização, têm mais conhecimento, experiência e, por isso, estão mais avançados na gestão dos RH do que os GH portugueses, que ainda são grupos relativamente pequenos e alguns recentes. Apesar de se verificar que na maioria dos GH portugueses já têm departamento e diretor de RH, ainda há muito para fazer, conforme também constatámos em algumas características do emprego na hotelaria, em especial pelos baixos

salários e pela pouca valorização das pessoas. É essencial integrar as políticas de gestão de RH na estratégia geral dos GH portugueses para ser uma vantagem competitiva das UH (Tracey & Nathan, 2007).

Apesar de Salgado (2007) referir que o investimento no capital humano no setor do turismo, em Portugal, é tardio e que os processos de gestão de RH ainda eram feitos de forma empírica, sem grandes técnicas e exigências, é importante registar a evolução que se registou nas práticas de gestão de RH, em alguns GH ao nível da implementação de novos processos de recrutamento e seleção, acolhimento e integração, estágio curriculares e outros, formação, avaliação de desempenho e incentivos. Não só o crescimento dos GH portugueses, mas a globalização, as novas tecnologias e o aumento da competitividade exige uma 'nova' gestão de RH (Gallego, 2007) e não uma gestão administrativa (contratação, assiduidade, horários e processamento de salários), vista como um cento de custos (Tracey & Nathan, 2007).

A gestão, segundo Peter Drucker, versa sobre as pessoas (Cardoso & Rodrigues, 2006) que trabalham nas UH, ou seja, os colaboradores devem ser entendidos como o cerne da qualidade do serviço hoteleiro. Por isso, é necessário que os GH tenham uma política integrada de gestão do capital humano que procurem obter, conservar e melhorar o desempenho dos colaboradores (Balanzá, 2000, citado em Costa, 2012) através de uma política que procure (Gallego, 2007):

- i. Propor e desenvolver políticas de gestão de pessoas, adequadas e relacionadas com o estilo de direção, motivação, recrutamento e seleção, formação, valorização dos postos de trabalho;
- ii. Estabelecer um sistema de comunicação interna;
- iii. Criar um ambiente positivo na organização;
- iv. Conseguir manter os colaboradores fiéis à empresa para diminuir a rotatividade e o absentismo;
- v. Potenciar a participação, o trabalho em equipa e o assumir de responsabilidades;
- vi. Melhorar as condições de trabalho, de salário e de segurança dos colaboradores;
- vii. Potenciar o desenvolvimento pessoal e profissional;
- viii. Fomentar as relações entre todos os colaboradores (entre todos os níveis hierárquicos);
- ix. Apresentar estratégias que permitam uma adaptação das pessoas às mudanças.

Por último, é importante lembrar que um dos grandes desafios atuais e futuros da gestão hoteleira será gerir a coexistência entre as gerações *baby boomers* (1943 – 1960), a geração X (1961 – 1980) e a Milenar (1981 – 2000). Os *baby boomers* respeitam a autoridade e a hierarquia, vivem para o trabalho, aguardam as promoções e as recompensas e são leais. A geração X é rebelde com a autoridade, trabalha para viver, quer que as recompensas e o reconhecimento sejam imediatas e como têm 'outra vida' para além do trabalho e não estão dispostos a fazer grandes sacrifícios pela empresa (UH). Os Milenares acreditam no coletivo, são otimistas e confiam numa autoridade centralizada, gostam do trabalho em grupo e têm uma

grande vontade para fazer as coisas (Gursoy, Maier, & Chi, 2008). Um dos benefícios mais importantes e únicos do 'blending' geracional é o potencial da sinergia da criatividade das três gerações. Para tal, é necessário que os gestores hoteleiros sejam sensíveis às características de cada geração de modo a criar bom ambiente de trabalho, de relacionamento interpessoal para conseguirem ter qualidade de serviço. Alguns GH internacionais, tais com a *Marriot, Hilton, Hyatt, Ritz Carlton, Accor*, entre outras, reconhecem a delicadeza deste assunto e têm procurado desenvolver programas e políticas de integração com o objetivo de criar um bom ambiente de trabalho e boas relações entre os superiores e os pares. É um assunto que precisa de ser estudado em futuras investigações. De seguida discutimos a forma como os GH recrutam.

### 8.3.3.1. Recrutamento nos Grupos Hoteleiros

Nesta secção analisamos, comparamos e interpretamos os resultados dos estudos de caso I (capítulos VI) e II (capítulos VII) sobre as práticas de recrutamento dos GH em Portugal (subsecções 6.3.3.1. e 7.3.3.1.). Para ir ao encontro do objetivo 2.3. e da proposição 6, pretendemos responder à questão: como é que os GH recrutam em Portugal? Quais são as suas fontes de recrutamento?

No âmbito dos dois estudos de caso encontrámos algumas conclusões comuns, conforme se observa na Tabela 95.

**Tabela 95 - Formas de recrutamento dos GH, comuns aos estudos de caso I e II**

Estudo de caso I	Estudo de caso II
A forma como os GH fazem o recrutamento evoluiu muito nos últimos anos, é cada vez mais exigente, mas ainda há muito para melhorar.	Verifica-se uma evolução nas formas de recrutamento dos GH.
Os GH portugueses que têm departamento e diretor de RH, demonstram um bom nível de organização e de gestão de pessoas.	Os maiores GH estão mais organizados e exigentes, porque já têm diretor de RH.
Os GH que têm uma marca forte e reconhecida no mercado recebem muitos currículos espontâneos e facilita a realização de parcerias com as IES.	Os GH recebem muitas candidaturas espontâneas.
O estágio, principalmente os curricular, é uma das maiores fontes de recrutamento dos GH, fruto dos protocolos e parcerias que têm com Escolas, Universidades e Politécnicos.	O estágio é uma das maiores fontes de recrutamento dos GH.
Muitos colaboradores dos GH entraram via estágio, porque tiveram um bom desempenho, principalmente ao nível do comportamento e da atitude e ficaram referenciados.	Os GH procuram captar os estagiários com melhores talentos.
Alguns GH quando estão a selecionar os estagiários, dão prioridade aos cursos que têm aulas práticas.	
Os GH internacionais divulgam e recrutam junto das IES as oportunidades de estágio e de trabalho das suas unidades.	Alguns GH veem recrutar diretamente às Escolas Superiores e às Universidades.
Todos os grupos privilegiam em primeiro lugar o recrutamento interno e só depois o externo.	O recrutamento interno é utilizado principalmente para alguns cargos/funções de gestão intermédia e de direção.

Fonte: Elaboração própria

Ambos reconhecem que os GH nos últimos anos são mais exigentes e nota-se uma evolução nas formas e nas fontes de recrutamento, apesar de ainda haver muito para melhorar e evoluir. É preciso lembrar que o serviço hoteleiro tem um conjunto de características (secções 6.2.1.; 6.2.2.; 7.2.1.; 7.2.2.; 8.2.1.; e 8.2.2.), que exige pessoas com um perfil muito específico. Os GH, em especial os portugueses, que possuem diretor de RH estão mais organizados e têm boas práticas de gestão de pessoas. Na secção anterior (8.3.3.) verificámos que sete GH portugueses têm departamento de RH e respetivo diretor, enquanto três ainda não têm, o que demonstra preocupação em gerir melhor os colaboradores. Os GH com uma marca forte e reconhecida no mercado recebem muitas candidaturas espontâneas, conforme foi referido na secção 8.3.1., conseguem atrair muitos candidatos e também facilita a realização de parcerias com as IES, nomeadamente de estágio curriculares.

Os estágio curriculares são uma das maiores fontes de recrutamento dos GH, em resultado das parcerias e dos protocolos realizados com as IES. Nos últimos anos, não só fruto da sazonalidade de alguns destinos, mas também do aumento exponencial do número de cursos da área do Turismo e da crise económica e financeira, que afetou muitas empresas hoteleiras, levou os GH a recorrerem aos estágio curriculares, especialmente na época alta, para suprir as suas necessidades de colaboradores temporários.

No seguimento do anterior, ambos os estudos de caso salientam que os estudantes que tiveram um bom desempenho no estágio, principalmente aqueles que, para além das competências técnicas, demonstraram boas competências comportamentais e de atitude ficam referenciados e/ou são convidados para ficarem a trabalhar ou serão chamados logo que haja uma vaga. Isto demonstra, por um lado, que os GH entendem que o estágio é um período de tempo que serve para conhecer e avaliar os estudantes, verem se têm qualidade para integrarem a sua equipa de colaboradores, poupando assim, noutras formas de recrutamento. Alguns GH referem que no processo de seleção dos estagiários dão prioridade aos que têm aulas práticas, refletindo, assim, a qualidade da formação das LGHP que é realizada nas IES em Portugal.

A qualidade da formação das IES e a globalização do sistema de emprego também é refletida como um elemento comum aos dois estudos de caso. Os GH internacionais divulgam as suas oportunidades de estágio e de trabalho e recrutam estudantes e diplomados diretamente nas IES com LGHP. Os estudantes e diplomados são atraídos pelo reconhecimento da sua marca e porque lhe oferecem melhores condições de trabalho e salário que os GH portugueses. Ora, a capacidade de atrair os melhores estagiários e diplomados é um ponto crucial para os GH portugueses, devido à concorrência dos GH internacionais, que correm o risco de ficarem com os menos preparados.

Em ambos os estudos de caso reconhecem que os GH recorrem primeiro ao recrutamento interno e só depois ao externo, principalmente para cargos operacionais e de gestão intermédia e em alguns casos de direção. Esta situação revela que os GH estão atentos aos colaboradores que têm demonstrado capacidade de evoluir e que possam progredir na sua carreira, dando-lhe uma oportunidade quando ela aparece. Verificámos que os GH internacionais e alguns portugueses identificam os colaboradores que têm potencialidade, preparam-nos para quando for necessário, especialmente nas aberturas das novas UH. No entanto, quando a oportunidade que surge não é na mesma UH, coloca-se a questão da disponibilidade do colaborador para a mobilidade para outra unidade do grupo, que conforme já referimos na secção 8.3.3. é um dos grandes desafios na gestão das pessoas nos GH para os próximos anos.

Para além destas conclusões comuns aos dois estudos de caso, verificamos outras que são distintas. No estudo de caso I (Tabela 96) concluímos que os GH internacionais têm boas políticas e práticas de RH, tal como foi registado na secção 8.3.3., entre as quais ao nível do recrutamento, fruto da sua dimensão, organização, longa experiência e conhecimento que têm sobre o funcionamento do sistema de emprego. No entanto, outro elemento importante, que já foi referido na secção 8.3.3., é o reconhecimento da(s) sua(s) marca(s) internacional, que funciona como fator de atração de candidatos.

**Tabela 96 - Formas de recrutamento dos GH do estudo de caso I distintas do estudo de caso II**

---

Os GH internacionais têm boas políticas e práticas de RH, entre os quais para o recrutamento.
As formas de abordar o processo de recrutamento são diferentes conforme o cargo/função e a região do país.
Os grupos referem que têm mais dificuldades em recrutar fora dos mercados de empregos de Lisboa e do Porto. Muitas vezes têm de ser mais flexíveis ao nível da exigência e do perfil que pretendem.
Alguns GH têm dificuldades em recrutar colaboradores com determinadas competências, sobretudo para cargos/funções mais operacionais e para a cozinha, que passaram a ter um “status quo” que não tinham.
Em alguns GH o recrutamento para assistentes de direção é feito via estágio.
A experiência é fundamental para cargos de chefia e direção.
O recrutamento externo é utilizado por alguns GH para contratar colaboradores com experiência.
O recrutamento para cargos de chefia e gestão intermédia é da responsabilidade do diretor da UH, enquanto aos RH cabe-lhes dar-lhes as ferramentas e os instrumentos de gestão mais adequados.
O recrutamento para cargos de diretor de hotel, a responsabilidade do processo é dos RH e a decisão final passa pela administração e/ou os acionistas.
Há GH que preferem recrutar diretores de hotéis com um perfil comercial.
As fontes de recrutamento são diversas: anúncios nos jornais, sites de recrutamento (Turisjobs), referências positivas de extras, site do GH, protocolos com centros de emprego e fundações.
O linkedin é utilizado como fonte de recrutamento para diretores.
Um dos GH internacionais no âmbito do recrutamento tem um programa que se chama “Recommend a friend”, onde valorizam as referências dados pelos seus colaboradores sobre outras pessoas.
Alguns GH durante o processo de recrutamento preocupam-se em verificar se os candidatos têm ou não as competências comportamentais e de atitude que o cargo exige.
Os GH devem-se adaptar às características da nova geração milenar.
Alguns grupos tiveram algumas limitações que os impediram de progredirem nos processos de recrutamento.

---

**Fonte:** Elaboração própria

A forma de abordar o processo de recrutamento é diferente conforme o cargo, as funções e a região do país. Os GH com UH fora das regiões de Lisboa e do Porto salientam algumas dificuldades em recrutar em número e em qualidade colaboradores com conhecimentos e competências adequadas às suas necessidades em algumas áreas operacionais, especialmente para a cozinha, pois os *chefs* passaram a ter um elevado estatuto profissional. Por vezes, têm que ser mais flexíveis ao nível da exigência e do perfil que pretendem. Estas situações também foram referidas na secção 8.3.1. como características do emprego na hotelaria. É reconhecido que Lisboa e o Porto têm um conjunto de ativos (pessoas) qualificados em número e em qualidade superior a outras regiões do país que têm uma sazonalidade elevada e menor população residente. Nas regiões fora de Lisboa e o Porto os GH terão que oferecer melhores condições de trabalho e de salário para atrair bons profissionais para cargos de chefia e de gestão. Para os operacionais, se não os houver em número e qualidade terão que os formar tendo em conta os seus padrões de serviço e às especificidades do seu serviço hoteleiro.

Em alguns GH, o recrutamento para assistente de direção também é feito via estágio, por se verificar que o estagiário demonstra que tem ou não conhecimentos e competências para vir a assumir o cargo. No entanto, para cargos de chefia e direção todos os GH consideram que a experiência do candidato é muito importante e, por isso, recorrem por vezes ao recrutamento externo, em alguns casos recorrendo a empresas especializadas.

O recrutamento de colaboradores para cargos de chefia e de gestão intermédia, em geral, nos GH a responsabilidade é do diretor da UH com a ajuda do departamento de RH que lhe dão ferramentas. Quando tal é para o cargo de diretor de hotel, a responsabilidade do processo é da direção dos RH, mas a decisão final passa pela administração e/ou acionistas. Constatamos, também, que um dos GH prefere recrutar gestores hoteleiros com um perfil mais comercial, procurando informações sobre os candidatos junto das agências e operadores turísticos.

Ao nível das fontes de recrutamento – para além do estágio que já referimos – concluímos que todos os GH recorrem a diversos meios desde anúncios nos jornais, a sites de recrutamento, recorrendo a referências positivas de extras, ao site do próprio GH, a protocolos com Escolas e IES, ao IEFP, a fundações e em alguns casos ao *linkedin*. No caso de um GH internacional, este tem o programa *recommend a friend* através do qual se valorizam as referências dadas pelos seus colaboradores sobre outras pessoas, porque acreditam que se têm bons colaboradores, estes têm capacidade para reconhecerem outros bons profissionais que possam acrescentar valor e ser uma mais-valia para a UH, sendo uma forma de reduzir custos de recrutamento.

Durante os processos de recrutamento e seleção, alguns GH preocupam-se em verificar – para além dos conhecimentos e das competências técnicas – se os candidatos têm ou não competências comportamentais e de atitude, que o cargo e as funções e o serviço hoteleiro exigem. É uma situação que os responsáveis das LGHP deveriam ter em conta na elaboração do currículo do curso, particularmente na adoção de metodologias de ensino-aprendizagem ativas, para desenvolverem este tipo de competências.

Os GH começam a reconhecer a importância de, ao recrutarem candidatos da geração milenar, os atuais diplomados, se adaptarem às suas características e estarem preparados para os integrarem e conseguirem retirar o melhor desempenho. Por último, alguns GH reconhecem o efeito negativo da crise económica e financeira, pois criou algumas limitações, ao limitar a progressão e melhoria nos processos de recrutamento e seleção dos candidatos.

No âmbito do estudo de caso II verificamos duas conclusões diferentes (Tabela 97). Primeiro, os CC consideram que os GH, na fase do recrutamento, já começam a valorizar os licenciados em Gestão Hoteleira, porque são mão-de-obra qualificada e barata. Em consequência, os GH deveriam aproveitar os licenciados em Gestão Hoteleira para potenciar e desenvolver aqueles que querem e demonstrem vontade em fazer carreira na hotelaria, porque já detêm um conjunto de conhecimentos e competências, que os podem ajudar a melhorar o serviço hoteleiro. A segunda conclusão tem a ver com o fato de para alguns destinos com elevada sazonalidade, os GH tenderem a recorrer ao *outsourcing* para algumas funções operacionais, com o objetivo de aligeirar a estrutura de recrutamento e seleção visando a redução de custos. Esta é uma forma que os GH encontraram para conseguirem equilibrar-se financeiramente, apesar de se verificarem algumas desvantagens já apontadas na secção 8.3.1..

**Tabela 97 - Formas de recrutamento dos GH do estudo de caso II distintas do estudo de caso I**

Os GH valorizam os licenciados em gestão hoteleira.

A tendência é para aligeirar a estrutura de recrutamento e seleção, para reduzir custos, recorrendo ao *outsourcing*.

**Fonte:** Elaboração própria

Estas conclusões demonstram que os GH portugueses, apesar de pouco flexíveis e resistentes à mudança e às exigências deste novo mundo globalizado e competitivo, têm vindo, de certo modo, a procurar ter uma política mais centrada nas pessoas, para serem mais competitivos (Gallego, 2007). O fato de a maioria dos GH já terem diretor de RH, tal permite implementar algumas políticas e práticas de gestão de RH, em especial de recrutamento e seleção dos candidatos, desde a análise do CV à entrevista individual e/ou de grupo, das dinâmicas de grupo a alguns testes e provas práticas para avaliarem os conhecimentos, e competências comportamentais e de atitude (Vieira & Marques, 2014), porque compreendem que esta fase é fundamental para encontrar a pessoa certa para o lugar certo.

Apesar de utilizarem várias fontes de recrutamento (Gallego, 2007), todos reconhecem que os estágio curriculares são a principal fonte de recrutamento, fruto das parcerias e protocolos que têm com as IES, convidando, depois, aqueles que demonstram um bom desempenho, comportamento e atitude. Alguns GH recorrem diretamente às IES para recrutarem através das referências dos CC das LGHP, professores e dos Serviços de Inserção Profissional das IES (Vieira & Marques, 2014). Os GH com boa imagem e posicionamento, especialmente os internacionais, conseguem atrair mais candidatos e oferecem melhores condições de trabalho, salário, a possibilidade de fazerem carreira e de terem formação (Barron, 2008).

Por fim, é importante realçar que os GH, apesar de uma forma ainda algo tímida, nos processos de recrutamento e seleção começam a valorizar mais a componente académica, as experiências extracurriculares, a avaliar as componentes comportamentais e de atitude, bem como a experiência profissional, especialmente os estágios realizados (Vieira & Marques, 2014). De seguida vamos conhecer a forma como os GH valorizam os seus colaboradores.

### 8.3.3.2. Gestão de carreira dos colaboradores nos Grupos Hoteleiros

Nesta secção analisamos, comparamos e interpretamos os resultados dos estudos de caso I (capítulos VI) e II (capítulos VII) relativamente à forma como os GH, em Portugal, valorizam os seus colaboradores no âmbito da gestão da carreira (subsecções 6.3.3.2. e 7.3.3.2.). Para ir ao encontro do objetivo 2.3. e da proposição 7, queremos responder à questão: como é que os GH promovem o desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores?

Nos dois estudos de caso encontramos quatro conclusões comuns, conforme se pode ver na Tabela 98.

**Tabela 98 - A gestão de carreira dos colaboradores nos GH, comum aos estudos de caso I e II**

Estudo de caso I	Estudo de caso II
Quase todos os GH afirmam que possuir uma LGH contribui para progredir na carreira, mas que depende sempre do interesse, desempenho e do comportamento e atitude.	A licenciatura poderá ser um elemento importante para a progressão na carreira.
Os GH portugueses ainda estão um pouco aquém dos GH internacionais, ao nível das práticas de desenvolvimento de carreira dos colaboradores.	São poucos os GH portugueses que têm programas de carreira organizados para potenciar a progressão dos seus colaboradores.
Os GH internacionais têm programas de desenvolvimento de carreira e outros que permite aos seus colaboradores desenvolverem-se e fazerem carreira no grupo.	Os GH internacionais têm programas de carreira para os seus colaboradores.
Os GH, em geral, identificam os colaboradores com grande potencial de crescimento e desenvolvimento no grupo.	Os GH privilegiam os colaboradores que têm perfil para progredir na carreira e procuram captar os melhores talentos.

Fonte: Elaboração própria

Primeiro, ambos os estudos de caso reconhecem que a LGH contribui para a progressão na carreira, mas não depende só do diploma e da formação recebida, mas acima de tudo do interesse, paixão,

desempenho, comportamento e atitude que o diplomado tem. Isto demonstra, por um lado, que o grau académico é importante, porque lhe dá um conjunto de conhecimentos e competências; mas, por outro, o que os irá diferenciar uns dos outros será o querer, a vontade, o interesse em fazer e em aprender mais, a sua disponibilidade e capacidade de adaptação e de integração na UH e no GH. Neste sentido, os responsáveis pelas LGHP devem estar atentos a esta situação, para alertar e estimular nos estudantes a aquisição de conhecimentos, mas também a necessidade de desenvolver um conjunto de competências técnicas, genéricas e comportamentais e de atitude (Neves et al., 2007).

Os GH portugueses, ao nível das práticas de gestão e desenvolvimento de carreira, estão ainda um pouco aquém dos GH internacionais, e ainda são poucos os que têm programas de carreira organizados para potenciar a progressão dos seus colaboradores. Verificamos que, num primeiro nível, existem dois GH portugueses com dois programas, o *Improve Our People* e o Programa Interno de Mobilidade (PIM) e que, apesar de ainda se encontrarem um pouco longe das práticas dos GH internacionais, pretendem contribuir para a progressão de carreira e a mobilidade dos colaboradores dentro do grupo. Num segundo nível, existe um conjunto de GH portugueses que ainda não têm um programa específico, mas têm alguns processos que podem proporcionar a progressão na carreira. Por exemplo, um GH faz *assessments* com alguma frequência, para conhecer melhor os seus colaboradores e identificar quem está preparado para ser promovido quando houver oportunidades. Aliás, tem a preocupação de preparar os seus assistentes de direção operacional, para no futuro e em função do seu desempenho e das oportunidades que possam surgir, os promover a cargos e funções de direção. Outro grupo está a definir os perfis para criar um processo que visa o crescimento, formação e avaliação e, ainda outros grupos utilizam a avaliação de desempenho e formas de reconhecimento e de motivação. No terceiro nível, encontram-se os restantes GH sem qualquer programa, que são, sobretudo, aqueles que ainda não têm departamento nem diretor de RH.

Isto demonstra que os GH portugueses estão ainda a dar os primeiros passos nesta matéria e que a maioria – principalmente os que estão no primeiro e segundo nível – reconhecem ser uma necessidade e até uma urgência avançarem com programas de gestão e desenvolvimento de carreira no grupo. No entanto, a crise económica e financeira e os elevados investimentos de alguns GH em novas unidades, tem limitado a implementação de políticas de progressão na carreira. Um aspeto que também é importante salientar é que entre os GH portugueses entrevistados – apesar de serem dos maiores em Portugal em cada NUT II – são ainda poucos os que têm uma dimensão (em número de UH) que lhes permita implementar estes programas.

Os GH internacionais têm programas de gestão e de desenvolvimento de carreira para os seus colaboradores, alguns deles por marca hoteleira, permitindo que possam fazer um percurso dentro das

várias unidades do GH. Na verdade, têm planos de formação adequados para os vários cargos de direção, preparando com antecedência, os seus colaboradores, a fim de que possam ser selecionados ao surgirem oportunidades em qualquer UH do grupo, porque o mercado de emprego hoteleiro é internacional e muito dinâmico. Por exemplo, um dos GH internacionais tem um programa – o *room to grow* – que permite ao colaborador melhorar o seu desempenho atual, através do desenvolvimento das suas competências, ou fazer carreira no grupo. Os colaboradores são sinalizados pela direção de RH, que lhes prepara um plano dinâmico de formação, de desenvolvimento pessoal e profissional com determinados objetivos e com avaliação, periódica e anual, para monitorizar o seu percurso.

Esta situação revela, como já foi referido na secção 8.3.3., excelentes políticas e práticas de gestão de RH dos GH internacionais, sobretudo relacionadas com o desenvolvimento e a progressão na carreira. Estes GH, devido à sua dimensão e posicionamento, conseguem atrair mais candidatos – especialmente entre os diplomados – porque têm planos de carreira e incentivos salariais para desenvolver e reter os seus talentos, tornando-se numa vantagem competitiva dos GH (Barron, 2008). A existência de planos de gestão de carreira nos GH, segundo Kong et al. (2012), tem um efeito direto na motivação e na satisfação da carreira, que são influenciadas pela formação, avaliação e desenvolvimento de carreira.

O último ponto comum aos dois estudos de caso tem a ver com o fato de que os GH identificam os colaboradores com potencial de desenvolvimento e o perfil adequado ao seu serviço, procurando captar os melhores talentos. Contudo, para os GH que não têm programas de desenvolvimento de carreira, incentivos e promoções para os seus colaboradores é cada vez mais difícil reter as pessoas mais qualificadas (Kong et al., 2012). Aliás, tal já foi mencionado na secção 8.3.1., como uma das características do emprego na hotelaria. Este tema é relevante e precisa de ser mais desenvolvido. Acima de tudo, os GH devem compreender que o serviço hoteleiro, sendo executado por pessoas, é fundamental ter e atrair os melhores colaboradores, através de políticas e práticas de gestão de RH adequadas à sua realidade.

Registamos, também, algumas conclusões distintas nos dois estudos de caso, conforme se pode ver na Tabela 99. No estudo de caso I, os GH reconhecem a importância de terem bons profissionais mas, como já foi demonstrado nas secções anteriores (8.3.3. e 8.3.3.1.), nem todos estão ao mesmo nível nas políticas e práticas de gestão de RH. Alguns GH salientam que, em geral, por razões pessoais e profissionais, concedem a possibilidade de mobilidade aos seus colaboradores, podendo assim experienciar várias realidades, quer noutros países e em diferentes marcas do grupo, para fazerem carreira, funcionando como factor motivacional.

**Tabela 99 - A gestão de carreira dos colaboradores nos GH, do estudo de caso I distintas do estudo de caso II**

Os GH reconhecem a importância de terem bons profissionais para terem um serviço de qualidade.

Alguns GH dão a possibilidade aos seus colaboradores de mobilidade por razões pessoais e profissionais, tendo a possibilidade de experienciar várias realidades e de fazer carreira pelas várias UH do grupo.

No âmbito das políticas de gestão e desenvolvimento de carreira dos colaboradores, existem três tipos de grupos: 1) grupos que já têm programas de gestão e desenvolvimento de carreira avançados; 2) grupos que ainda não têm, mas têm outros programas (avaliação de desempenho, formação, ...) e estão a começar ou pretendem ter a curto prazo; 3) grupos que não têm programas, tendo apenas formação.

O talento é identificado pelas competências comportamentais e de atitude.

**Fonte:** Elaboração própria

No âmbito das políticas de gestão e desenvolvimento de carreira dos colaboradores, podemos agrupá-los em: **i)** GH (2 internacionais), com programas de avaliação de desempenho, carreira, formação e de mobilidade para os seus colaboradores; **ii)** GH (4 portugueses), com programas de avaliação de desempenho, formação e estão a começar ou pretendem ter programas de desenvolvimento de carreira a curto prazo; **iii)** os restantes GH que só têm programas de formação ou nenhum. Por fim, os GH salientam que o talento é quase sempre identificado pelas competências comportamentais e de atitude, e não só pelas competências técnicas e genéricas.

No estudo de caso II, os CC das LGHP entendem que a sazonalidade tem efeitos negativos na progressão da carreira dos colaboradores, tal como foi referido na secção 8.3.1., porque só trabalham na época alta e vagam nos restantes meses. Esta situação limita os colaboradores de poderem crescer e desenvolverem-se no grupo, se durante a época baixa, não existir capacidade de absorver estes colaboradores noutras UH do grupo. Outra opção poderá ser o investimento na formação desses colaboradores, nas áreas que devem ser identificadas como mais críticas ao nível dos conhecimentos e das competências técnicas, genéricas e comportamentais e de atitude. Se os GH não tiverem capacidade financeira para tal, deveria equacionar-se a possibilidade de recorrer a apoios governamentais relacionados com a manutenção dos postos de trabalho e de investimento na formação e desenvolvimento dos colaboradores, para empresas da área do turismo e da hotelaria que se encontrem em destinos de elevada sazonalidade. De seguida, vamos apresentar as formas de colaboração entre os GH e LGHP.

#### **8.3.4. Formas de colaboração entre os Grupos Hoteleiros e as LGHP**

Nesta secção vamos analisar e interpretar as conclusões sobre as formas de colaboração entre os GH e as IES com LGHP, apenas na ótica dos elementos entrevistados dos GH (secção 6.3.4.), do estudo de caso I. Para ir ao encontro do objetivo 2.4. e da proposição 8, pretendemos responder à questão: como é que os GH colaboram com as IES com LGHP?

É imprescindível a aproximação entre os GH (empresas hoteleiras) e as IES (Vieira & Marques, 2014). Contudo, a responsabilidade de criar a relação e a colaboração deve ser das duas partes, apesar dos GH reconhecerem que ainda não vão 'bater à porta' das IES e de, em geral, desconhecerem o que se faz nas IES (Fornari, 2006). Aliás, a rede de parcerias nacionais e internacionais que as LGHP estabelecem com os GH, outras empresas hoteleiras e outras organizações públicas e privadas, é um dos pontos que fazem parte do relatório de avaliação para ser entregue e avaliado pela A3ES, conforme foi referido na secção 4.3.1.4.

De acordo com a análise efetuada na secção 6.3.4. (Tabela 44), identificamos, no estudo de caso I, cinco níveis de colaboração entre os GH e LGHP. No que diz respeito ao primeiro, destacam-se os estágios, as visitas de estudo e a colaboração em trabalhos académicos e de investigação. Na prática dos estágios existe um interesse e vantagens para ambas as partes. Os GH, por um lado, têm necessidades em preencher determinadas vagas, principalmente na época alta e em alguns picos de trabalho, evitando, assim, gastos com a contratação de colaboradores. Por outro lado, permite-lhes, tal como já referimos nas secções 6.3.3.1., 7.3.3.1. e 8.3.3.1., identificar os melhores estagiários, convidando-os para trabalhar, e/ou sinalizando-os para quando existir uma vaga os poderem chamar. Neste aspeto, o estágio serve como uma estratégia de seleção dos futuros colaboradores dos GH. As LGHP, por sua vez, com a implementação do PB, quase todas, passaram a incluir estágio curricular no plano de estudos, que nesta área de educação e formação é bastante valorizado na avaliação e na acreditação dos cursos por parte da A3ES. Aliás, como pudemos verificar na secção 7.4.1., alguns cursos alteram o seu o plano de estudos e incorporam um ou mais estágio curriculares, como também foi possível constatar nas abordagens formativas e curriculares na secção e 7.4.2. e restantes subsecções.

Os estágio curriculares são importantes, não só para os GH e para os cursos, mas, acima de tudo, para os estudantes, que devem ter um plano de estágio adequado e adaptado aos objetivos do curso, da UH e do estudante, um acompanhamento na UH e por parte do curso. Da parte do estudante é importante que demonstre interesse, vontade e disponibilidade em aprender no estágio. Este assunto será mais desenvolvido na secção 8.4.4..

Todos as LGHP realizam diversas visitas de estudo a UH em Portugal e no estrangeiro. Estas visitas são 'aulas ao vivo', através das quais os estudantes conhecem como funciona uma UH; familiarizam-se com os espaços da UH que são públicos, os que são restritos aos hóspedes e aos colaboradores; estão em contato com os colaboradores; tomam conhecimento de diversas tipologias, classificações e dimensões de UH; e tipos de serviço hoteleiro.

Alguns GH estão mais recetivos às visitas de estudo do que outros e, até já, têm um calendário definido ao longo do ano e um circuito para realizar as visitas de estudo, que normalmente são conduzidas por algum elemento dos RH e/ou acompanhado por um assistente de direção e/ou chefe de secção. As visitas permitem aos GH darem-se a conhecer, melhorar o seu posicionamento junto das IES e potenciar a sedução dos melhores estudantes para fazerem estágio e/ou virem a trabalhar no GH. No entanto, apesar de existir uma abertura de todos os GH entrevistados para as visitas de estudo, alguns deles ainda não estão internamente preparados para as realizarem com mais frequência, como seria desejável, denotando, talvez, alguma falta de reconhecimento da sua importância para o GH.

Por sua vez, os trabalhos académicos e de investigação podem ter um retorno muito interessante para os GH. No entanto – se verificamos que os GH salientam que colaboram em dar entrevistas e que cedem alguma informação para a realização de alguns trabalhos académicos de UC de licenciatura, mestrado e de doutoramento (como por exemplo este estudo) – só um GH entrevistado é que referiu terem colaborado com um trabalho académico, que depois lhes foi muito útil, porque os ajudou a alterar e a melhorar um processo de gestão. Isto significa que os GH colaboram nos trabalhos, mas não tiram proveito deles, ou seja, as conclusões obtidas não são aplicadas na solução de algum problema, nem ajudam a inovar ou a melhorar algum processo e/ou o serviço hoteleiro.

Os mestrados, principalmente, na área da Gestão Hoteleira, poderão dar um grande contributo, porque existe a possibilidade de dissertação, projeto e de estágio profissional. Existe aqui para os GH, para os cursos (professores e estudantes) e para as IES, uma oportunidade de se estabelecer protocolos de colaboração ao nível da inovação, do desenvolvimento de novos serviços, projetos, processos e investigação científica aplicada, tornando-se numa relação de 'ganhar-ganhar'. É importante salientar que os GH poderiam apresentar alguns incentivos monetários e/ou prémios de estágio e/ou trabalho para os estudantes e professores que participam e desenvolvem os estudos e, também, para as IES. O primeiro passo poderia, aliás, ser dado pelas IES, cujos professores e estudantes poderiam tomar a iniciativa de 'bater à porta' dos GH (empresas hoteleiras) a fim de se apresentarem e promover tais formas de colaboração. Esta relação implica uma melhor articulação entre os grupos hoteleiro e as IES, especialmente através dos cursos, neste caso particular das LGHP (Vieira & Marques, 2014).

No segundo nível estão as palestras e/ou aulas e/ou *workshops* de profissionais dos GH, em geral os diretores de hotel, diretores de RH, chefes de cozinha, de restaurante e bar, governanta geral, chefe de receção, diretor/responsável pela manutenção da UH, entre outros. O objetivo da participação destes profissionais é o contato, a troca de conhecimentos e de experiências com os estudantes e os professores. São 'aulas' mais específicas sobre determinado tema e complementares às restantes. Este contato poderá

ser muito profícuo para todos. Os gestores hoteleiros teriam a oportunidade de vir à IES conhecer melhor a sua organização, os seus espaços pedagógicos, as atividades que aí desenvolvem, os estudantes, os professores e o funcionamento do curso. Por outro lado, poderiam também apresentar o seu GH e a sua UH, bem como as oportunidades de estágio e de trabalho, exprimir os seus conhecimentos e experiências, dar alguns conselhos aos estudantes, criar e/ou melhorar o relacionamento com os professores, estudantes e a direção/presidência da IES.

Para os gestores hoteleiros este será também um estímulo, porque o confronto com os estudantes os ajudará a refletir sobre o que fazem e como fazem, colaborando também na sua aprendizagem e exponenciando a motivação. Será também uma forma dos estudantes os reconhecerem profissionalmente, de os retirar do seu espaço de trabalho, e de, trazendo-os para a sala de aula, executarem o enriquecedor papel de professor pela partilha de conhecimentos e experiências, contribuindo também para valorizar o seu currículo profissional.

Aos estudantes é-lhes concedido conhecer e estar em contato com gestores hoteleiros, e outros, oferecendo-se-lhes a oportunidade de demonstrarem alguns conhecimentos e atitude, pela forma como colocam questões pertinentes e/ou apresentam outras ideias e factos sobre o assunto em discussão, ao mesmo tempo que aproveitam para aumentar a sua rede de contatos profissionais. Este tipo de colaboração tem vindo a ser fomentado em algumas IES, pelo facto de os gestores hoteleiros poderem fazer provas para o Título de Especialista, e assim poderem dar aulas e contarem para os rácios de professores do curso (Decreto-Lei nº115/2013, de 7 de agosto de 2013, 2013), tal como foi salientado na secção 4.3.1.3..

No terceiro nível estão as sessões onde os GH vêm às IES apresentar as suas oportunidades de estágio e de trabalho. Cada vez mais as IES organizam determinadas atividades e eventos relacionados com a empregabilidade e convidam gestores hoteleiros a apresentar o GH e as suas oportunidades. São, porém, poucos os GH que reconhecem precisar de fazer um *tour* pelas IES a fim de se apresentar, melhorar a sua imagem e posicionamento junto das IES, professores e, principalmente, junto dos estudantes e diplomados, para melhorarem a sua atratividade.

No quarto nível e de forma muito reduzida, verifica-se a participação de dois GH entrevistados na elaboração de um plano de estudos de um curso, mas não de uma LGH. No entanto, na secção 7.4.2.2., constatamos que, com a implementação do PB e a avaliação e a acreditação da A3ES, os CC referem que têm procurado auscultar algumas empresas hoteleiras e alguns profissionais visando a reformulação dos planos de estudo. Contudo, verificamos que quase todos os GH entrevistados salientam a necessidade de

uma maior articulação entre os planos de estudos e as necessidades dos GH, referido nas secções 6.3.1. e 8.3.1.. Neste aspeto existe um grande *gap*, ou seja: as IES ao criarem e/ou reformularem o plano de estudos dos seus cursos na área do Turismo e da Gestão Hoteleira deveriam tomar a iniciativa de pedir a opinião dos maiores GH, em especial dos seus gestores. Tal parceria contribuiria para a construção do currículo do curso, que é bastante valorizado no PB e no âmbito da avaliação e acreditação dos cursos superiores por parte da A3ES. Este assunto foi analisado nas secções e subsecções 4.2.1.; 4.3.1.; 4.3.1.2.; 4.3.1.4.; 4.3.2.2.; 7.4.1.; 7.4.2.2.; 7.4.2.3.; e 8.4.1.; 8.4.2.2.; 8.4.2.3..

Outra forma de colaboração são os prémios de mérito que alguns GH concedem aos melhores estudantes de alguma LGH. Esta forma de colaboração poderia ser mais fomentada pelos GH, nomeadamente por aqueles que ainda não o fazem, porque, por um lado, poderá ser um grande incentivo aos estudantes e, por outro, permite-lhes atrair os melhores estudantes de LGH.

Por fim, no quinto nível, verificamos que apenas um dos grupos participou na comissão de avaliação de uma licenciatura em Gestão Hoteleira. No processo de avaliação da A3ES é recomendado a presença de profissionais e de empresas hoteleiras (secção 4.3.1.4.). Neste sentido, seria relevante – tendo em conta a dimensão e importância dos GH entrevistados – que as LGHP convidassem os GH a fazerem parte da comissão de avaliação e que, por sua vez, estes demonstrassem interesse e disponibilidade para participar.

Nas outras formas de colaboração destaca-se, por exemplo, a participação de um gestor de um GH num laboratório de tendências e/ou de opinião, de um grupo de investigação de uma IES. Esta situação deveria também ser mais fomentada. Contudo, apesar de reconhecermos que os GH deveriam participar e aumentar a sua colaboração com os cursos e as IES, devemos ter presente que a hotelaria é uma atividade contínua, que opera 24h por dia e 365 dias por ano (secção 2.3.4.1.; secções 6.2.2.; 7.2.2.; 8.2.2.), e que poderá, por vezes, não existir a disponibilidade necessária por parte dos gestores hoteleiros.

### **8.3.5. Competências de Gestão Hoteleira**

Nesta secção vamos analisar, comparar e interpretar os resultados dos estudos de caso I (capítulos VI) e II (capítulos VII) acerca das competências de Gestão Hoteleira que os GH a operar em Portugal valorizam (secção 6.3.5.), aquelas que as LGHP desenvolvem nos seus estudantes (secção 7.4.3.1.) e as que os CC consideram relevantes (secção 7.4.3.2.). Para ir ao encontro dos objetivos específicos 2.5. e do 3.3. e da proposição 9, pretendemos responder às questões: porque é que existe um desfasamento entre as necessidades de competências dos GH e aquelas que as LGHP procuram desenvolver nos seus estudantes? Quais são as competências que os GH mais valorizam? Quais são as competências que as

LGHP procuram desenvolver nos seus estudantes? Quais são as competências que os CC consideram mais relevantes? Começamos por fazer uma análise e interpretação dos resultados globais e depois, de forma mais específica, por cada dimensão.

Para responder a estas questões analisamos, comparamos e interpretamos os resultados em conjunto do estudo de caso I dos GH, da Tabela 45 (secção 6.3.5.) e do estudo de caso II das LGHP, da Tabela 75 (secção 7.4.3.1.) e dos CC da Tabela 76 (secção 7.4.3.1.). Concluímos que, de um total de 122 competências, 62 são comportamentais e de atitude, 47 técnicas e 13 genéricas, conforme se pode ver na Tabela 100. Estes resultados globais demonstram a importância das competências comportamentais e de atitude no âmbito da gestão hoteleira, que vai ao encontro de alguns autores (Baum, 1990; Brownell, 2008; Chung-Herrera et al., 2003; Gilbert & Guerrier, 1997; Kay & Moncarz, 2004; Kay & Russette, 2000; Shariff et al., 2014; Tas, 1983, 1988; Tas et al., 1996; Testa & Sipe, 2012; Valachis, 2003; Weber et al., 2013, 2009) referidos na secção 3.4.2.1..

A maior preocupação com as competências comportamentais e de atitude vem também ao encontro do conceito e da natureza da hotelaria (secções 2.3.2.; 6.2.1.; 7.2.1.; e 8.2.1.) e das características do serviço hoteleiro (secções 2.3.5.1.; 6.2.2.; 7.2.2.; e 8.2.2.), porque se trata de algo intangível, executado no momento, relacionado com os afetos, a simpatia, o gesto, o olhar, a liderança, o relacionamento interpessoal, entre outros, que resulta da relação entre os colaboradores, e destes com os hóspedes. A essência do serviço hoteleiro depende das competências dos colaboradores e, estas, da sua habilidade e capacidade de saber estar e falar com os hóspedes (Musaphia, 1995, citado em Liu, 2006).

**Tabela 100 - Comparação das competências entre os estudos de caso I e II**

Dimensões de competências	Estudo de caso I	Estudo de Caso II		Número Total de competências	Total frequência	Relação entre frequência / número
	Tabela 45	Tabela 75	Tabela 76			
I. Competências técnicas	19	15	25	47 (1)	166 (1)	3,5
II. Competências genéricas	6	8	6	13 (2)	42 (2)	3,2
III. Competências comportamentais e atitude	50	12	12	62 (3)	101 (3)	1,6
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>35</b>	<b>43</b>	<b>122</b>	<b>309</b>	<b>2,5</b>

Fonte: Elaboração própria

Legenda: 1 – tabelas 101 e 102; 2 – tabela 103; 3 – tabela 104

Ao compararmos os resultados globais das Tabelas 45, 75 e 76 verificamos que os GH têm aproximadamente o dobro do número de competências (75) face aos cursos (35) e aos CC (43). Ao nível das dimensões, verificamos que, enquanto no estudo de caso II, os cursos e os CC referenciam um número maior de competências técnicas (15 e 25) face às genéricas (8 e 6) e às comportamentais e de

atitude (12 e 12), no estudo de caso I, os GH referem em maior número as competências comportamentais e de atitude (50) em relação às genéricas (6) e às técnicas (19).

Quando comparamos os resultados dos dois estudos de caso, verificamos que ao nível das competências técnicas (19; 15 e 25) e das competências genéricas (6; 8 e 6) são relativamente próximas, enquanto nas competências comportamentais e de atitude, o estudo de caso I (50) se distancia claramente dos cursos (12) e dos CC (12). Neste sentido, podemos dizer que os GH valorizam de forma significativa as competências comportamentais e de atitude, face aos cursos e aos CC das LGHP, enquanto estes valorizam mais em número as competências técnicas, apesar de terem valores aproximados aos GH.

Ao nível da frequência, ou seja, o número de vezes que as competências são referidas pelos entrevistados, concluímos que dum total de 309, as mais citadas são as técnicas (166), de seguida as comportamentais e de atitude (101) e, por fim, as genéricas (42). Se analisarmos a relação da frequência com número de competências, verificamos que, em geral, as técnicas e as genéricas são referidas 3,5 e 3,2 vezes, enquanto que as comportamentais e de atitude são 1,6 vezes. Isto significa que, por um lado, apesar das competências técnicas e genéricas terem um número reduzido de competências, são mais vezes referidas, o que denota que existe maior concordância relativamente a algumas. Por outro lado, como há um número maior de competências comportamentais e de atitude, estas são referidas menos vezes. Esta situação será analisada de seguida no âmbito de cada dimensão.

#### **8.3.5.1. Competências técnicas**

No âmbito das competências técnicas (Tabela 101) em termos de número, registamos 47 no total e verificamos que os estudos de caso I (19) e o II, os cursos (15) e os CC (25), têm valores aproximados. No entanto, em termos de frequência o estudo de caso II, os cursos (67) e os coordenadores (76), distanciam-se claramente do estudo de caso I (23). Podemos dizer que, apesar de em número de competências técnicas terem valores relativamente próximos, verificamos que os cursos e os CC referem mais vezes determinadas competências, demonstrando a sua maior concordância com algumas delas. Como existe alguma diversidade de áreas, optamos por organizá-las em 11 subgrupos, tendo em conta a sua natureza, ordenando-os por ordem decrescente em termos de frequência (Tabela 101).

O subgrupo de Marketing e Comercial é constituído por 7 competências e é o que tem maior frequência (26). Constatamos que não existe nenhuma competência comum aos dois estudos de caso, mas verificamos que no estudo de caso II, entre os cursos (6) e os CC (6) existe uma competência comum, que é o Marketing Hoteleiro, demonstrando assim a sua concordância e importância. Aliás, o marketing é, dentre as principais competências técnicas, aquela que os gestores hoteleiros mais déficit têm e que muito

precisam, no âmbito da gestão hoteleira (Agut et al., 2003; Foster et al., 2010; Quatenaire Portugal, 2013), e uma das que mais pode contribuir para o desenvolvimento de uma carreira de sucesso (Jeou-Shyan et al., 2011; Kay & Moncarz, 2007). Destacamos que é a única competência técnica referida pelos cursos e verificamos nas subsecções 7.4.2.4. e 7.4.2.5. que todos os cursos têm uma UC desta AEF, apresentando-a em termos gerais e não de forma específica.

**Tabela 101 - Competências Técnicas dos estudos de caso I e II organizadas em subgrupos**

Competências Técnicas	Estudo de caso I	Estudo de caso II		Total frequência
	Tabela 45 (19)	Tabela 75 (15)	Tabela 76 (25)	
<b>Marketing e Comercial (7):</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>26</b>
1. Marketing hoteleiro		6	6	12
2. Gestão comercial e técnicas de vendas			6	6
3. E-marketing			2	2
4. Apoio ao diretor comercial			2	2
5. Gestão de preços e receitas			2	2
6. Vertente comercial no atendimento ao hóspede	1			1
7. Desenhar uma estratégia de marketing e comercial	1			1
<b>Hotelaria e Turismo (13):</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>25</b>
8. Turismo		6	1	7
9. Animação e organização de eventos na hotelaria		5		5
10. Conhecer as novas tendências e mercados do Turismo e da Hotelaria	1		2	3
11. Definir políticas estratégicas das UH			2	2
12. Gestão hoteleira	1			1
13. Conhecer a Hotelaria	1			1
14. Visão global do Turismo e da Hotelaria	1			1
15. Perceber do negócio hoteleiro e do Turismo	1			1
16. Conhecer o destino e a sua história	1			1
17. Conhecer a operação da UH	1			1
18. Visão das funções de cada departamento numa UH			1	1
19. Cultura das organizações hoteleiras			1	1
<b>Tecnologias (4):</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>22</b>
20. TIC na hotelaria		6	6	12
21. Gestão dos canais online e e-commerce			6	6
22. Técnicas de e-business, e-commerce e e-development	2			2
23. Usar novas tecnologias e processos			2	2

Contituna..

Continuação...

Competências Técnicas	Estudo de caso I	Estudo de caso II	Total frequência	Competências Técnicas
<b>Alimentos e bebidas (4):</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>20</b>
24. Gestão de alimentos e bebidas (6)	1	6	6	13
25. Gastronomia e vinhos		5		5
26. Saber gerir várias funcionalidades no restaurante	1			1
27. Fichas técnicas			1	1
<b>Alojamento (3):</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>17</b>
28. Gestão de alojamento	1	6	6	13
29. Housekeeping			3	3
30. Saber gerir várias funcionalidades na receção e com a governanta	1			1
<b>Financeiras (6):</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>17</b>
31. Gestão financeira na hotelaria		6	6	12
32. Analisar um documento financeiro	1			1
33. Contabilidade			1	1
34. "Uniform system of accounting"			1	1
35. Controlo de custos na hotelaria			1	1
36. Saber fazer e analisar rácios e orçamentos			1	1
<b>Serviço Hoteleiro (5):</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>12</b>
37. Direção de operações e serviços hoteleiros		3		3
38. Saber receber o hóspede de acordo com os standards de serviço	3			3
39. Produção do serviço hoteleiro			3	3
40. Cuidado com o detalhe do serviço hoteleiro	2			2
41. Sensível ao serviço hoteleiro	1			1
<b>Pessoas (1):</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>12</b>
42. Gestão de RH na hotelaria		6	6	12
<b>Legislação Hoteleira (1):</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
43. Legislação hoteleira	1	4		5
<b>Manutenção (1):</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
44. Manutenção de equipamentos e sistemas na hotelaria		3	2	5
<b>Outros (3):</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
45. Arquitetura e Design		3		3
46. Gestão da qualidade		1		1
47. Gestão de Spa's e Termas		1		1
Total de frequência das competências Técnicas	23	67	76	166

Fonte: Elaboração própria

Os CC de curso, mencionam mais quatro, relacionadas com a gestão comercial e técnicas de vendas (6), o e-marketing (2), o apoio ao diretor comercial (2) e a gestão de preços e receitas (2). A capacidade de

persuasão e vendas é considerada como um dos critérios que contribui para o sucesso (Ineson et al., 2011), para o desenvolvimento da carreira (Ladkin & Juwaheer, 2000), e uma das principais competências exigidas ao gestor hoteleiro (Giousmpasoglou, 2010, 2014).

No âmbito do e-marketing, destaca-se o surgimento de um novo cargo de técnico de marketing digital (Quatenaire Portugal, 2013). Por sua vez, a gestão do preço e das receitas é considerada uma das competências técnicas mais importantes para o atual e futuro gestor hoteleiro (Suh et al., 2012), tal como uma das principais tendências, ao nível de cargos e funções, mencionadas na secção 8.2.3.: ser o técnico/gestor de *revenue management* e de *Yield Management* (Quatenaire Portugal, 2013).

No estudo de caso I, os GH fazem referência apenas a duas competências. A primeira refere-se à importância dos colaboradores possuírem uma vertente comercial no atendimento ao hóspede, no sentido de terem capacidade de vender e fazer *upselling's* e, a segunda, a de serem capazes de desenhar uma estratégia de marketing e comercial para a UH, que está relacionada com o Marketing Hoteleiro.

Podemos concluir que todos reconhecem a importância de desenvolver competências na área do Marketing e Comercial numa LGH. Um gestor hoteleiro precisa de possuir alguns conhecimentos e competências para definir e/ou colaborar e/ou dar apoio na elaboração de uma estratégia de marketing e comercial para a UH. Para além disso, os CC salientam a importância do gestor hoteleiro possuir alguns conhecimentos e de dominar algumas competências no âmbito do e-marketing, devido à relevância cada vez maior da internet no âmbito da comunicação e da distribuição turística e na gestão de preços e receitas, não só devido ao aumento da concorrência e da competitividade, mas também para potenciar a margem bruta das vendas, vendendo sempre ao melhor preço possível. Aliás uma das tendências – que identificamos nas secções 6.2.3. e 8.2.3. – na dimensão cargos e funções é o *revenue management*, através da qual os GH referem acreditar em profissionais com conhecimentos e competências nesta área. Neste sentido, os cursos também deveriam ter uma UC ou um módulo para abordar a temática do *revenue management* e o e-marketing, a fim de se adaptar às necessidades atuais das empresas hoteleiras.

A hotelaria e o turismo é o segundo subgrupo, constituído por 12 competências e com uma frequência de 25. Constatamos que conhecer as novas tendências e os mercados do turismo e da hotelaria é uma competência comum aos dois estudos de caso, entre os GH (1) e os CC (2), conforme verificamos a sua importância na secção 8.2.3.. Por sua vez, o gestor hoteleiro deverá saber identificar e conhecer as novas tendências, os principais mercados turísticos e o gosto dos consumidores (Quatenaire Portugal, 2013) que possam ser importantes para a sua UH e para o GH no seu geral. Não identificamos nenhuma competência comum entre os GH e os cursos.

No estudo de caso II, a competência em Turismo é comum aos cursos (6) e aos CC (1). A outra competência que os cursos indicam é no âmbito da animação e organização de eventos na hotelaria (5). Nas subsecções 7.4.2.4. e 7.4.2.5. verificamos que todos os cursos têm unidades curriculares de Turismo, como forma de o introduzir e de o contextualizar, e quase todos têm de animação e organização de eventos. Por outro lado, os CC referem ainda a importância de saberem definir políticas estratégicas das UH (2), de terem uma visão das funções de cada departamento de uma UH (1) e de conhecerem a cultura das organizações hoteleiras (1). *Ineson et al.* (2011), por sua vez, salienta que a capacidade de ter uma visão da empresa e das operações é um dos critérios que contribui para o sucesso do gestor hoteleiro. Contudo, tendo em conta o enquadramento, o conceito e a natureza da hotelaria (secção 8.2.1.), é importante ter em conta estes conhecimentos e competências nos curricula das LGHP.

No estudo de caso I, os GH indicam a necessidade do gestor hoteleiro ter competências sobre a gestão hoteleira (1) na sua generalidade, porque pode contribuir para o sucesso da sua carreira (Kay & Moncarz, 2007), bem como conhecer a Hotelaria (1) pode também contribuir para o seu sucesso (Chung-Herrera et al., 2003). Identificamos, também, outras competências que são importantes, tais como, ter uma visão global do turismo e da hotelaria (1); perceber do negócio hoteleiro e do turismo (1); conhecer o destino e a sua história (1); e a operação da UH (1). De facto, verificamos que os GH especificam um pouco mais, enquanto os cursos as descrevem de uma forma mais geral. Neste sentido, as LGHP devem ter presente estas competências que os GH indicam nos programas das UC relacionadas com o Turismo e a Hotelaria e apresenta-las de forma mais específica.

O terceiro subgrupo, das tecnologias, tem quatro competências com uma frequência de 22. Verificamos que não existe nenhuma competência comum entre os dois estudos de caso. No Estudo de caso II, as competências em TIC na hotelaria – a única indicada por todos os cursos (6), conforme verificamos nas subsecções 7.4.2.4. e 7.4.2.5. – é a única comum com os CC (6). A capacidade de usar a tecnologia é uma das competências mais relevantes que se espera nos diplomados em Gestão Hoteleira (Shariff et al., 2014) e que pode contribuir para uma carreira de sucesso (Kay & Moncarz, 2007), principalmente para os gestores intermédios (Kay & Moncarz, 2004). Notamos que é uma competência abordada de forma geral e não específica. Os CC referem ainda a importância de se obterem competências na gestão dos canais online e no *e-commerce* (6) e no uso das novas tecnologias (2). Nesta era da tecnologia digital e online, o cargo de Técnico/Gestor de Canais Online, Técnico/Gestor de Reputação Online e de Técnico/Gestor de *E-commerce* são apontados como novos cargos e funções nos GH e em empresas hoteleiras de média e grande dimensão (Quatenaire Portugal, 2013), tal como foi salientado na secções 2.3.6. e 8.2.3..

No estudo de caso I, os GH apenas indicam a necessidade do gestor hoteleiro ter competências no âmbito do *e-business*, *e-commerce* e *e-development*, não no sentido de saber desenvolver do ponto de vista técnico, mas de saber compreender a sua utilidade para poder tirar proveito das suas vantagens. Estas competências estão relacionadas com o uso das tecnologias no âmbito da internet e das redes digitais. Num mundo cada vez mais tecnológico é fundamental que as LGHP devam direccionar os programas das UC relacionadas com as tecnologias abordando, também, estas três áreas, que os GH salientam, e que já foram referidas no âmbito das tendências da dimensão em cargos e funções, nas secções 6.2.3. e 8.2.3. e também por vários autores (Buhalis & Costa, 2006a, 2006b).

O subgrupo relacionado com alimentos e bebidas tem 4 competências e uma frequência de 20. A competência de gestão de alimentos e bebidas (13) é a única comum aos dois estudos de caso, e é mais indicada pelos cursos (6) e CC (6) do que pelos GH (1). Esta competência subentende-se que está relacionada com tudo o que tenha a ver com a gestão de alimentos e bebidas numa UH, ou seja, é mais geral do que detalhada. Daí ser necessário que o gestor hoteleiro tenha um conjunto de competências técnicas na área da gestão de alimentos e bebidas (Sigala, 2000; Finegold et al., 2000; Jauhari, 2006; Riley, 2005; Stutts, 1995; Burgess, 2007 citados em Harkison et al., 2011; Gamble et al., 1994, citado em Henriques, 2005). No estudo de caso II, constatamos que todos os cursos têm UC relacionadas com a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de competências em gestão de alimentação e bebidas, tal como verificámos nas subsecções 7.4.2.4. e 7.4.2.5..

Outra competência que quase todos os cursos indicam é na área da gastronomia e vinhos (5), que é um complemento da anterior e que pode ajudar o gestor hoteleiro a diferenciar a sua oferta e serviço na área de alimentos e bebidas. Os CC de curso, para além da gestão de alimentos e bebidas (6), mencionam ainda a importância de saberem fazer fichas técnicas (1), como uma ferramenta auxiliar na gestão de alimentos e bebidas. No estudo de caso I, os GH dão ênfase em saber gerir várias funcionalidades no restaurante (1), que está relacionada com a gestão de alimentos e bebidas.

Para além do alojamento, o serviço de alimentos e bebidas é um dos principais serviços fornecidos pelas UH aos hóspedes (secções 2.3.2.; 6.2.1.; 7.2.1.; e 8.2.1.); por isso, é fundamental que um gestor hoteleiro tenha conhecimentos e competências no âmbito da gestão de alimentos e bebidas, para que possa satisfazer as necessidades, desejos e expectativas dos hóspedes. Neste sentido, os cursos devem promover o desenvolvimento destas competências no âmbito da gestão, mas também devem ter presente que é uma área com grande envolvimento operacional e que o primeiro emprego de muitos diplomados é na área operacional de alimentos e bebidas. Por isso, numa primeira fase seria importante que os estudantes tivessem algumas aulas práticas onde possam aprender tarefas mais operacionais, para que numa

segunda fase possam ser complementadas com outras aulas teórico-práticas, com a realização de exercícios e de trabalhos, e outras práticas onde possam aplicar, treinar e desenvolver as competências no âmbito da gestão de alimentos e bebidas, como por exemplo na organização de determinadas atividades. Será importante que o estudante possa conhecer alguns *softwares* e aprender um deles sobre a gestão de alimentos e bebidas a fim de conhecer as suas funcionalidades e potencialidades, no âmbito da gestão hoteleira. Estas UC e aulas podem ter como complemento o estágio numa UH, começando numa área operacional, para conhecer e saber fazer, para depois passar para uma fase de gestão.

O quinto subgrupo é o de alojamento com 3 competências e com uma frequência de 17. A gestão de alojamento (13) é a única competência comum aos dois estudos de caso, mas, tal como a competência de alimentos e bebidas, também esta é mais indicada pelos cursos (6) e CC (6) do que pelos GH (1). No estudo de caso II, constatamos que todos os cursos têm UC relacionadas com a aprendizagem de conhecimentos e o desenvolvimento de competências em gestão de alojamento, conforme verificamos nas subsecções 7.4.2.4. e 7.4.2.5..

Os CC salientam ainda o *housekeeping* (3), como uma competência importante a desenvolver nos estudantes, como forma de conhecerem uma parte mais operacional relacionada com a limpeza e gestão dos quartos, lavandaria e limpeza de outras áreas da UH, tarefas fundamentais para a boa imagem e satisfação do hóspede. Em geral, o cargo de governanta geral é o responsável por estas funções relacionadas com o *housekeeping*. No estudo de caso I, os GH referem a importância de obter competências sobre os cargos de receção e de governanta (1), que neste último caso, por vezes, há falta de colaboradores qualificados.

A receção é uma das principais secções de uma UH, porque é lá que se dirige o hóspede quando chega e sai da UH. Os colaboradores da receção, entre outras funções, recebem e fazem reservas, acolhem o hóspede e fazem-lhe o *check-in*, prestam-lhe informações sobre a UH, o GH, bem como informações turísticas sobre o local, fazem o *check-out* ao hóspede e articulam o serviço hoteleiro, principalmente entre o alojamento e as outras secções e departamentos da UH (Castelli, 1995, 2010; Cerra et al., 2001; Clarke & Chen, 2008; Costa, 2012; Gallego, 2007; Quintas, 2006). Por isso, como o serviço de base da hotelaria é proporcionar alojamento ao hóspede mediante uma remuneração (secções 2.3.2.; 2.3.3.1.; 2.3.3.2.; e 8.2.1.), é importante que as LGHP incluam no seu curricula UC de gestão de alojamento, de receção e do *housekeeping*, e que adotem metodologias de ensino-aprendizagem ativas com aulas teórico-práticas e práticas, de forma que os estudantes possam adquirir conhecimentos e desenvolver competências nesta área. Outro aspeto relevante para os estudantes é a aprendizagem de, no mínimo, um *softwares* de gestão de alojamento, para conhecer as suas funcionalidades e potencialidades ao nível da gestão hoteleira. Estas

aulas devem ser complementadas com o estágio numa UH, onde o estudante, num contexto real, em contato com os hóspedes, possa aprender e consolidar as suas aprendizagens, primeiro numa abordagem mais operacional na receção e no *housekeeping*, e depois na área da gestão de alojamento.

O sexto subgrupo é da área financeira com 6 competências e uma frequência de 12. Não existe nenhuma competência comum entre os dois estudos de caso. No estudo de caso II, todos os cursos (6) têm algumas UC que procuram desenvolver competências na área da gestão financeira na Hotelaria, tal como verificámos nas subsecções 7.4.2.4. e 7.4.2.5.. Os cursos indicam-na de uma forma geral e não detalhada. Por outro lado, todos os CC (6) consideram-na fundamental, indicando outras competências mais específicas como a contabilidade (1); *Uniform system accounting* (1); controlo de custos na hotelaria (1); e saber fazer e analisar rácios e orçamentos (1).

No estudo de caso I, os GH referem a importância de saber analisar um documento financeiro (1), o que pressupõe que o estudante deva reunir conhecimentos e competências de gestão financeira e de contabilidade, para saber interpretar a informação e retirar as conclusões que o ajudem a tomar as melhores decisões para gerir a UH. Como os GH são empresas privadas, é fundamental que o gestor hoteleiro tenha conhecimentos e competências na área da gestão financeira, porque se obrigam a dar lucro, ou seja, têm que saber analisar e interpretar a informação financeira e controlar os custos (Agut et al., 2003; Connolly & McGring, 2006; Foster et al., 2010; Gilbert & Guerrier, 1997; Giousmpasoglou, 2010, 2014; Sigala, 2000; Finegold et al., 2000; Jauhari, 2006; Riley, 2005; Stutts, 1995; Burgess, 2007 citados em Harkison et al., 2011; Jeou-Shyan et al., 2011; Kay & Moncarz, 2004, 2007; Ladkin & Juwaheer, 2000; Quatenaire Portugal, 2013). Aliás, as competências na área da gestão financeira, por um lado, são aquelas em que os gestores hoteleiros, em geral, apresentam maior défice e necessidade (Agut et al., 2003) e, por outro, uma das que os diplomados em gestão hoteleira devem evidenciar (Connolly & McGring, 2006). Por isso, numa LGHP a área financeira, tal como a área de Marketing e Comercial, é relevante e deve estar presente nos curricula.

O serviço hoteleiro é o sétimo grupo com 5 competências e com uma frequência de 12. Não existe nenhuma competência comum aos dois estudos de caso. No estudo de caso I, os GH referem a importância de saber receber o hóspede de acordo com os *standards* de serviço (3); o cuidado com o detalhe do serviço hoteleiro (2); e ser sensível ao serviço hoteleiro (1). São competências onde o foco está relacionado com os *standards*, os detalhes e a sensibilidade ao serviço hoteleiro (secções 2.3.2.; 2.3.5.1.; 6.2.1.; 7.2.1.; 8.2.1.). A orientação para o detalhe é considerada uma das competências mais importantes para os futuros gestores hoteleiros (Suh et al., 2012). Apesar de cada GH ter os seus *standards* de serviço e nenhum dos cursos deste estudo estar direcionado para algum deles, é importante que as LGHP, para

além de ensinarem as regras básicas do serviço hoteleiro, procurem sensibilizar os seus estudantes com exemplos de standards de serviço de GH, com os quais têm colaborações e protocolos, especialmente de estágio, para que possam conhecer diferentes formas de serviço hoteleiro e enriquecer a sua formação. Neste sentido, os GH devem, também, ter interesse e estarem disponíveis para colaborar com os cursos, porque poderão receber estagiários e diplomados que já conhecem e sabem executar o seu serviço hoteleiro, integrando-se assim de forma mais rápida.

No estudo de caso II, os cursos fazem apenas referência à direção de operações e serviços hoteleiros (3). É uma competência geral que está relacionada com a gestão das operações diárias (Gamble et al., 1994, citado em Henriques, 2005), especialmente de alojamento e alimentos e bebidas. Os CC dão apenas ênfase à produção do serviço hoteleiro (3). Os curricula das LGHP, para além de estarem direcionado para a direção e gestão do serviço hoteleiro, talvez seja relevante ter em atenção os *standards* de serviço hoteleiro dos GH e alertar os seus estudantes para o cuidado a ter com os detalhes e serem sensíveis ao serviço hoteleiro. Estas competências podem ser desenvolvidas em UC relacionadas com o serviço hoteleiro e com adoção de metodologias de ensino-aprendizagem ativas, em aulas teórico-práticas e práticas, com exercícios práticos, através dos quais os estudantes possam desenvolvê-las e treiná-las. Enquanto a parte da gestão poderá ser de aprendizagem mais rápida, o cuidado e a sensibilidade ao serviço hoteleiro dependem da personalidade e das características pessoais de cada estudante e levará mais tempo para as adquirir. Por isso, o estágio é também uma UC fundamental, para em contexto real, ajudar ao seu desenvolvimento.

O subgrupo das pessoas é o oitavo com uma competência e com uma frequência de 12. É uma competência que é referida apenas de forma direta por todos os cursos (6), conforme verificámos nas subsecções 7.4.2.4. e 7.4.2.5., e pelos CC (6). No entanto, no estudo de caso I verificamos que nas secções 6.2.1. e 6.2.2. o serviço hoteleiro é articulado e coordenado entre pessoas para pessoas, na secção 6.3.3., e nas subsecções 6.3.3.1. e 6.3.3.2. é referida a importância da gestão das pessoas nos GH e na secção 6.3.5.1. que o gestor hoteleiro deve estar direcionado para gestão das pessoas. Por isso, podemos considerar que a gestão das pessoas, na hotelaria, é uma competência comum aos dois estudos de caso e uma das mais importantes de um gestor hoteleiro (Gamble et al., 1994, citado em Henriques, 2005; Kay & Russette, 2000; Quaternaire Portugal, 2013). Esta é, também, uma das competências que o gestor hoteleiro, em geral, tem algum défice e que precisa de adquirir mais conhecimentos e de desenvolver (Agut et al., 2003), porque é uma das que mais contribui para a progressão da sua carreira (Jeou-Shyan et al., 2011; Kay & Moncarz, 2007), tanto para os gestores intermédios como de topo (Kay & Moncarz, 2004). Espera-se, também, que seja uma das competências mais importantes que os diplomados evidenciem (Connolly & McGring, 2006). Por isso, o currículo das LGHP deverá, por um lado, estar mais

direcionado para a gestão estratégica das pessoas, e menos para a componente administrativa e, por outro, para aspetos mais específicos, como os que são mencionados pelos GH acerca das competências comportamentais e de atitude.

O nono subgrupo diz respeito às competências acerca da legislação hoteleira com uma competência e com frequência de 5. Esta competência é comum aos dois estudos de caso, mencionada pelos GH (1) e pelos cursos (4), como verificámos nas subsecções 7.4.2.4. e 7.4.2.5.. Um gestor hoteleiro deverá conhecer a legislação turística em geral (Gamble et al., 1994, citado em Henriques, 2005), relacionada com os empreendimentos turísticos e o alojamento local (secção 2.3.3.), porque há determinadas especificações legais do serviço hoteleiro e das infraestruturas das UH para cada categoria e classificação. Assim, é relevante as LGHP terem esta UC nos seus curricula, adotando um *mix* de metodologias (menos) expositivas, interrogativas e (mais) ativas, em aulas teórico-práticas, com exercícios e casos práticos reais.

No décimo subgrupo está a manutenção com uma competência e com a frequência de 5. A sua importância justifica a criação de um subgrupo. A competência em manutenção de equipamentos e sistemas na hotelaria é referida apenas no estudo de caso II, pelos cursos (3) e pelos CC (2). Nas subsecções 7.4.2.4. e 7.4.2.5. constatamos que três cursos possuem UC que abordam esta competência. Apesar de no estudo de caso I, não haver uma referência direta, os GH reconhecem na secção 6.3.5.1., que é importante que o gestor hoteleiro tenha conhecimentos e competências sobre a manutenção da UH, porque é elemento fundamental para a qualidade do serviço hoteleiro, a satisfação do hóspede e controlo dos custos, através de uma manutenção preventiva. É uma competência que as LGHP devem ter presente no seu *curricula*, não só numa UC específica, mas também naquelas que envolvem aulas práticas, principalmente na área de alimentos e bebidas (cozinha, restaurante e bar). Deve ser abordada de forma a salientar as várias áreas, os tipos de manutenção, as novas tecnologias, equipamentos e materiais relevantes que podem contribuir para melhorar a funcionalidade, eficiência e eficácia energética da UH, entre outras. As aulas deverão ser teórico-práticas adotando um *mix* de metodologias (menos) expositivas, interrogativas e (mais) ativas, com palestras de diretores de manutenção de UH, técnicos de determinadas especialidades, visitas de estudo e um trabalho prático aplicado a uma UH.

Por fim, no subgrupo outros, encontramos 3 competências distintas, apenas nos cursos do estudo de caso II. Uma sobre arquitetura e *design* (3), que nas subsecções 7.4.2.4. e 7.4.2.5. encontramos três cursos com UC relacionadas com ela. O objetivo destas UC é sensibilizar e dar a conhecer aos estudantes a sua importância no contexto do serviço hoteleiro como um elemento que pode ser diferenciador e competitivo. Nos últimos anos, foram vários os arquitetos e *designers* de interiores que ganharam vários prémios

nacionais e internacionais devido à arquitetura e à decoração interior, como por exemplo Nini Andrade com o Hotel Teatro no Porto, entre outros.

A segunda competência é sobre a gestão da qualidade (1), que é abordada numa LGHP numa UC (subsecções 7.4.2.4. e 7.4.2.5.), onde se pretende dar conhecimentos e competências sobre os modelos de gestão da qualidade, a sua importância e as vantagens para o serviço hoteleiro. Alguns GH têm UH certificadas, entre as quais da qualidade, que pode influenciar a imagem da UH junto dos hóspedes. Por isso, poderá ser uma mais valia para os estudantes serem sensibilizados para esta temática.

A terceira é sobre a gestão de spa's e termas (1), que é referida num curso. Atualmente, a maior parte das UH têm spa's e, por isso, talvez seja importante dotar os estudantes com alguns conhecimentos e competências nesta área e acerca da gestão de termas, porque alguns GH têm vindo a recuperar e apostar em UH integradas em centros termais. É importante salientar que Portugal, tal como outros países, tem vários centros termais inserido num complexo hoteleiro.

De seguida, organizamos a Tabela 101 por ordem decrescente de frequência de cada competência e identificámos 8 níveis, como se pode ver na Tabela 102. Deste modo permite-nos obter uma leitura por competência, em função da sua frequência e não por subgrupo.

**Tabela 102 - Competências técnicas dos estudos de caso I e II, organizada por frequência**

Competências Técnicas	Estudo de caso I	Estudo de caso II		Total frequência
	Tabela 45	Tabela 75	Tabela 76	
<b>I.</b>				
Gestão de alojamento	1	6	6	13
Gestão de alimentos e bebidas	1	6	6	13
<b>II.</b>				
Gestão de RH na hotelaria		6	6	12
Marketing hoteleiro		6	6	12
TIC na hotelaria		6	6	12
Gestão financeira na hotelaria		6	6	12
<b>III.</b>				
Turismo		6	1	7
<b>IV.</b>				
Gestão comercial e técnicas de vendas			6	6
Gestão dos canais online e e-commerce			6	6
<b>V.</b>				
Animação e organização de eventos na hotelaria		5		5
Gastronomia e vinhos		5		5
Legislação hoteleira	1	4		5
Manutenção de equipamentos e sistemas na hotelaria		3	2	5

Continua...

Continuação...

Competências Técnicas	Estudo de caso I	Estudo de caso II		Total frequência
	Tabela 45	Tabela 75	Tabela 76	
<b>VI.</b>				
Conhecer novas tendências e mercados do Turismo e Hotelaria	1		2	3
Housekeeping			3	3
Direção de operações e serviços hoteleiros		3		3
Receber o hóspede de acordo com os standards de serviço	3			3
Produção do serviço hoteleiro			3	3
Arquitetura e Design		3		3
<b>VII.</b>				
E-marketing			2	2
Apoio ao diretor comercial			2	2
Gestão de preços e receitas			2	2
Definir políticas estratégicas das UH			2	2
Técnicas de e-business, e-commerce e e-development	2			2
Usar novas tecnologias e processos			2	2
Cuidado com o detalhe do serviço hoteleiro	2			2
<b>VIII.</b>				
Vertente comercial no atendimento ao hóspede	1			1
Desenhar uma estratégia de marketing e comercial para a UH	1			1
Gestão hoteleira	1			1
Conhecer a Hotelaria	1			1
Visão global do Turismo e da Hotelaria	1			1
Perceber do negócio hoteleiro e do Turismo	1			1
Conhecer o destino e a sua história	1			1
Conhecer a operação da UH	1			1
Visão das funções de cada departamento numa UH			1	1
Cultura das organizações hoteleiras			1	1
Saber gerir várias funcionalidades no restaurante	1			1
Fichas técnicas			1	1
Gerir várias funcionalidades na receção e com a governanta	1			1
Analisar um documento financeiro	1			1
Contabilidade			1	1
“Uniform system of accounting”			1	1
Controlo de custos na hotelaria			1	1
Saber fazer e analisar rácios e orçamentos			1	1
Sensível ao serviço hoteleiro	1			1
Gestão da qualidade		1		1
Gestão de Spa's e Termas		1		1
<b>Total de frequência das competências técnicas</b>	<b>23</b>	<b>67</b>	<b>76</b>	<b>166</b>

Fonte: Elaboração própria

No primeiro estão as competências de gestão de alojamento e gestão de alimentos e bebidas com 13, que são o *core* do serviço hoteleiro, ou seja, trata-se de ter conhecimentos e competências nos dois principais serviços, que são o alojamento e o de alimentação e bebidas.

O segundo nível é constituído pelas quatro competências de gestão de RH, marketing hoteleiro, TIC na hotelaria e gestão financeira na hotelaria. Estas quatro competências estão relacionadas com outras quatro áreas que são importantes na gestão hoteleira. A gestão de RH relacionado com a gestão estratégica das pessoas que trabalham no GH. O marketing hoteleiro com a parte da gestão de marketing e comercial do GH, como a distribuição turística, a comunicação, o preço, entre outras. As TIC relacionado com a infraestrutura e a rede informática, os *softwares* de gestão hoteleira e o uso e a gestão das plataformas digitais online, como as *ota's*, o site, as redes sociais do GH, o *e-commerce* e o *e-business*. Por fim, a gestão financeira na hotelaria relacionada com a parte de gestão e análise financeira, orçamento, controlo de custos, conhecimentos contabilísticos e fiscais.

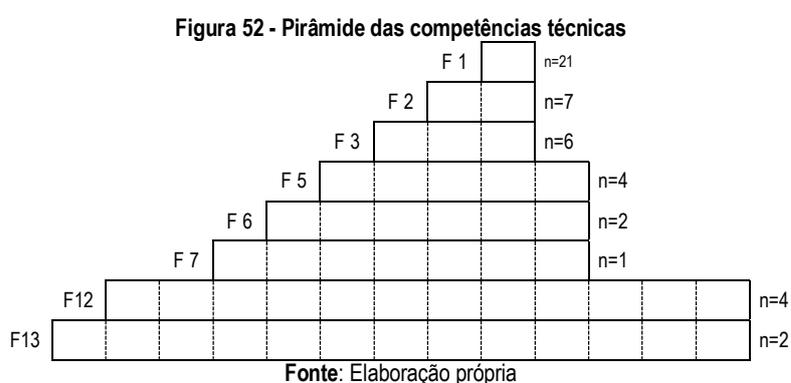
O terceiro nível é constituído apenas pela competência em Turismo com 7 referências. Depois das competências do *core* do serviço hoteleiro e das outras 4, que podemos considerar de suporte à gestão hoteleira, aparecem os conhecimentos e as competências em turismo, relacionados com o enquadramento, conceitos e introdução ao turismo e à hotelaria, a animação e os eventos turísticos e hoteleiros, os mercados e as tendências turísticas, o destino turístico, entre outros.

No quarto nível encontramos as competências sobre a gestão comercial e técnicas de vendas e a gestão dos canais *online* e *e-commerce* com 6. A primeira está relacionada com as competências de vendas na hotelaria, que são um complemento às de marketing e comercial, enquanto a segunda está associada à gestão das plataformas digitais e tecnológicas da distribuição e da comunicação *online* do GH.

No quinto nível destacamos 4 competências de áreas diversas, como a animação e organização de eventos na hotelaria, a gastronomia e vinhos, a legislação hoteleira e a manutenção de equipamentos e sistemas na hotelaria, com 5 referências. São competências importantes no âmbito da formação do gestor hoteleiro, porque lhe dão conhecimento e destreza em áreas cada vez mais importantes para os GH, como sejam a animação e os eventos do destino e daqueles que o grupo organiza; o tipo de gastronomia e de vinhos que as UH dos grupos vão dispor; conhecimento dos principais aspetos da legislação hoteleira e os cuidados a haver na gestão da manutenção de cada UH, que podem influenciar a qualidade do serviço hoteleiro e a imagem que se passa para o hóspede.

No sexto nível encontramos 6 competências diversas, com uma frequência de 3, desde as tendências e os mercados turísticos, o *housekeeping*, a direção de operações e serviço hoteleiro, receber o hóspede de acordo com os *standards* de serviço do GH e a arquitetura e *design* das UH. No sétimo nível há 7 competências com uma frequência de 2 e no oitavo nível 19 competências com apenas 1 frequência.

Em suma, a Tabela 102 pode ser resumida na Figura 52 que é uma pirâmide com oito níveis, onde se destaca uma base larga, principalmente no primeiro e no segundo nível com elevada frequência. A partir do terceiro – que já é cerca de metade do segundo – até ao oitavo nível, vai diminuindo de forma gradual a frequência e aumenta consideravelmente o número de competências, principalmente no 8º nível.



**Legenda:** F – frequência; n - número de competências.

Verificámos que as principais competências técnicas, tendo em conta as que são comuns aos dois estudos de caso, começando pela base (1º nível) são a **gestão de alojamento e de alimentação e bebidas**, a **legislação hoteleira** (5º nível) e o **conhecimento das novas tendências e mercados do turismo e da hotelaria** (6º nível). No entanto, apesar de não serem referidas de forma direta no estudo de caso I, as competências técnicas do 2º nível – **gestão de RH (pessoas) na hotelaria, marketing hoteleiro, TIC na hotelaria e gestão financeira na hotelaria** – têm uma elevada frequência no estudo de caso II, por haver uma concordância total entre os cursos e os CC. Será muito relevante para as LGHP, no mínimo, terem presente estas competências no seu currículo, para além das restantes necessárias ao gestor hoteleiro.

### 8.3.5.2. Competências genéricas

Ao nível das competências genéricas (Tabela 103), identificámos 13 no total e verificámos que no estudo de caso I, os GH (6), e no estudo de caso II, os cursos (8) e os CC (6), têm praticamente o mesmo número. Em termos de frequência de competências também se verificam valores próximos entre o estudo de caso I, os GH (12), e o estudo de caso II, os cursos (17) e os CC (13).

**Tabela 103 - Competências genéricas**

Competências genéricas	Estudo de caso I	Estudo de caso II		Total frequência
	Tabela 45 (6)	Tabela 75 (8)	Tabela 76 (6)	
1. Língua estrangeira (inglês; espanhol; francês; alemã; mandarim)	4	6	6	16
2. Comunicação	3	3	2	8
3. Responsabilidade ética	1	2		3
4. Polivalência	2		1	3
5. Legislação do trabalho		2		2
6. Ter um mínimo de cultura para saber falar com as pessoas			2	2
7. Empreendedor		1	1	2
8. Saber estruturar, planejar, organização e liderar	1			1
9. Definir uma estratégia	1			1
10. Entender os fenómenos na sua globalidade			1	1
11. Organização e coordenação		1		1
12. Legislação fiscal		1		1
13. Direito das empresas		1		1
<b>Total de frequência das competências Genéricas</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>42</b>

Fonte: Elaboração própria

Identificámos apenas quatro competências comuns aos dois estudos de caso: línguas estrangeiras (16); comunicação (8); responsabilidade ética (3); e polivalência (3). Concluímos que existe uma elevada concordância na capacidade de falar e dominar várias línguas estrangeiras e uma concordância moderada no âmbito da comunicação. Tendo em conta que o turismo é uma atividade que envolve pessoas de várias nacionalidades, o gestor hoteleiro deverá ter conhecimentos e competências de várias línguas estrangeiras, principalmente em inglês, espanhol, francês e alemão, e ainda, cada vez mais em mandarim. Estas línguas referem-se aos quatro principais mercados turísticos externos do turismo em Portugal. Para além do inglês – considerada a língua universal e de negócios, quase de forma unânime – no âmbito da gestão das UH dos GH portugueses, o gestor hoteleiro deverá dominar o espanhol e o francês, que são os dois principais mercados turísticos (hóspedes estrangeiros) no Norte, Centro, Lisboa e Alentejo, e o alemão que é o terceiro mercado turístico (Turismo de Portugal, 2016). A capacidade de dominar várias línguas é considerada uma das competências mais importantes para o desenvolvimento de carreira dos gestores hoteleiros (Jeou-Shyan et al., 2011; Ladkin & Juwaheer, 2000). Neste sentido, todos reconhecem que uma LGH deve incluir estas línguas estrangeiras no seu currículo.

A importância de dominar estes idiomas, pelo menos falar na língua dos hóspedes dos principais mercados estrangeiros é muito importante no âmbito da execução do serviço hoteleiro, principalmente na comunicação entre os colaboradores e os hóspedes. A competência de comunicação é fundamental, tendo

em conta que a hotelaria (secção 8.2.1.) é um serviço que deve ser articulado e coordenado por pessoas (colaboradores) para pessoas (hóspede) com expectativas, constituído por alojamento, alimentação e outros serviços associados que proporcionam experiências integradas aos hóspedes. É um serviço com elevada intensidade emocional, afetiva e comunicacional. A qualidade do serviço hoteleiro dependerá da comunicação eficiente e eficaz entre os colaboradores e entre estes e os hóspedes.

A comunicação é, sem dúvida, uma das competências mais importantes do gestor hoteleiro (Brownell, 2008; Connolly & McGring, 2006; Gilbert & Guerrier, 1997; Gioumpasoglou, 2010, 2014; Sigala, 2000; Finegold et al., 2000; Jauhari, 2006; Riley, 2005; Stutts, 1995; Burgess, 2007 citados em Harkison et al., 2011; Jeou-Shyan et al., 2011; Liu, 2006; Ninemeier, 2010, citado em Ruetzler et al., 2014, 2014; Suh et al., 2012; Testa & Sipe, 2012; Valachis, 2003). A comunicação, tanto escrita como oral (Baum, 1990; Tas, 1983, 1988), contribui grandemente para o desenvolvimento de carreira do gestor hoteleiro (Ladkin & Juwaheer, 2000) e para o seu sucesso (Chung-Herrera et al., 2003). Neste sentido, é uma das competências mais importantes que os diplomados em Gestão Hoteleira devem evidenciar (Connolly & McGring, 2006). Por isso, as LGHP deverão desenvolver esta competência nos seus estudantes, através de UC e/ou de metodologias de ensino-aprendizagem que promovam esse desenvolvimento. A capacidade de dominar vários idiomas e de comunicar, são também determinantes noutras atividades profissionais, visto que hoje o mundo dos negócios é global e multicultural.

A responsabilidade ética (3) é outra competência comum entre o estudo de caso I, os GH (1), e o estudo de caso II, pelos cursos (2). Tendo em conta a natureza da hotelaria (secção 8.2.1.) e as suas características (secção 8.2.2.) é fundamental que os colaboradores mantenham os standards éticos e profissionais (Tas, 1983, 1988), ou seja, que tenham um conjunto de princípios morais que oriente a sua conduta profissional e pessoal, tais como o respeito pelas diferenças culturais, o sigilo, a transparência, entre outros. Na verdade, uma UH funciona como uma segunda casa para o hóspede; em razão disso, frequentemente, os colaboradores tornam-se confidentes sobre assuntos e situações pessoais e profissionais do hóspede. Não se estranha, por isso, que o hóspede precise de se sentir confortável, seguro, mas também 'amado', 'querido', necessitado de uma base de confiança nos gestores hoteleiros e nos colaboradores da UH e do GH, em quem possa confiar os seus segredos e desbafos. Por outro lado, a responsabilidade ética é fundamental para uma relação saudável entre os colaboradores, especialmente entre os gestores hoteleiros de outros GH e de outras UH, servindo ao mesmo tempo como exemplo para os estagiários, diplomados e novos colaboradores. Deve-se também realçar que a responsabilidade ética é fundamental em qualquer profissão.

A polivalência (3) é uma competência comum entre o estudo de caso I, os GH (2) e o estudo de caso II, apenas pelos CC (1). Esta é uma das competências cada vez mais requerida (Mello et al., 2013) pelos GH. Os gestores hoteleiros, em geral, devem ser polivalentes e deverão evidenciar conhecimentos e competências de várias áreas, como por exemplo: na gestão de alojamento e de alimentação e bebidas; marketing e comercial; financeira; tecnologias; manutenção; entre outros. Nas UH de menor dimensão, como existem poucos colaboradores, é necessária alguma polivalência de funções. Esta situação verifica-se em quase todos os grupos entrevistados. Por outro lado, a polivalência de competências pode conferir ao colaborador uma real possibilidade de progressão na carreira, visto que o leva a passar por vários e diferentes cargos e funções, que lhe permitem ter um conhecimento mais global do funcionamento e organização de uma UH. A polivalência também poderá ser útil em atividades profissionais.

Na Tabela 103 encontramos também algumas competências que são distintas nos dois estudos de caso. No estudo de caso I encontramos apenas mais duas competências, o saber estruturar, planejar, organizar e liderar (1), que é fundamental para a liderança do gestor hoteleiro (Testa & Sipe, 2012); e o saber definir uma estratégia (1), que está relacionada com competências de gestão, que o gestor hoteleiro deve possuir e que lhe serão úteis também noutras atividades.

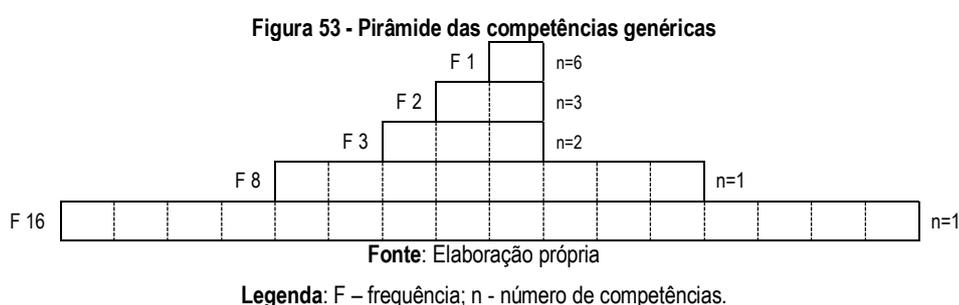
No estudo de caso II existem ainda sete competências, distintas do estudo de caso I. A capacidade de ser empreendedor (2) é uma competência que é referida pelos cursos (1) e pelos CC (1). Esta competência deveria ser mais explorada pelas LGHP, porque desenvolve nos estudantes um espírito empreendedor, inovador, arrojado, audacioso e ousado. Num mercado turístico cada vez mais competitivo global é necessário que os gestores hoteleiros sejam bastante empreendedores (Giousmpasoglou, 2010, 2014) e inovadores na gestão das suas UH, como forma de diferenciação, inovação e de fidelização dos hóspedes. Por outro lado, será também uma forma de diferenciar os gestores hoteleiros. Esta também é uma competência que pode ser e deve ser aplicada em qualquer atividade profissional.

Registamos ainda nos CC, por um lado, a capacidade de ter um mínimo de cultura para saber falar com as pessoas (2), que pode contribuir para o desenvolvimento de carreira do gestor hoteleiro (Jeou-Shyan et al., 2011). Esta competência é essencial, por ser a hotelaria uma atividade multicultural e, por outro lado, ser desejável que o gestor hoteleiro entenda os fenómenos na sua globalidade (1), ou seja, ser capaz de saber ler, interpretar e compreender os fenómenos de forma global no seu contexto.

Restam ainda quatro competências, que são referidas pelos cursos: três das quais relacionadas com a legislação laboral (2), fiscal (1) e direito das empresas (1), o que demonstra um pouco a tendência de algumas IES em reforçar os currículos dos cursos nestas áreas e a organização e coordenação (1), itens

em que os gestores hoteleiros têm algum déficit de competências (Agut et al., 2003), mas que também podem ser aproveitadas noutras áreas profissionais.

Em suma, conforme podemos ver na Figura 53, a base, identificada com o primeiro nível das competências genéricas tem uma elevada frequência, ou seja, concordância; seguida do segundo nível, para metade; enquanto que nos restantes níveis (3º, 4º e 5º) diminui a frequência e aumenta ligeiramente o número de competências. É uma pirâmide com uma base larga, principalmente no primeiro e no segundo nível, mas com poucos níveis, revelando um número reduzido de competências genéricas.



Verificamos que as principais competências genéricas comuns aos dois estudos de caso, começando pela base (primeiro nível) são o **domínio de várias línguas estrangeiras** (inglês, francês, espanhol e alemão), seguida da **comunicação** (segundo nível), a **responsabilidade ética e a polivalência** (terceiro nível), que, no mínimo, devem constar nos currícula de uma LGHP, tal como as restantes.

### 8.3.5.3. Competências comportamentais e de atitude

No âmbito das competências comportamentais e de atitude (Tabela 104) encontramos 62 no total e verificamos que no estudo de caso I, os GH (50), se distanciam do estudo de caso II, dos cursos (12) e dos CC (12). Em termo de frequência de competências, continuamos a constatar essa diferença significativa entre o estudo de caso I, os GH (68), e o estudo de caso II, os cursos (15) e os CC (18). Podemos concluir que em número e frequência os GH, no estudo de caso I, valorizam de forma mais significativa, as competências comportamentais e de atitude, do que os cursos e os CC no estudo de caso II. Assim, verifica-se um desfasamento entre as competências que os GH valorizam e aquelas que os cursos desenvolvem nos seus estudantes e aquelas que os CC consideram relevantes, tal como referem, entre outros, Barron (2008), Gilbert e Guerrier (1997), Eurico (2011; 2012), Harkinson et al. (2011) Salgado (2007) e salgado et al. (2013).

Nas 62 competências dos dois estudos de caso identificamos nove competências comuns. Apenas a capacidade de trabalhar em equipa (5) e de relacionamento interpessoal (5) são comuns entre o estudo de caso I, os GH, e o estudo de caso II, os cursos e os CC das LGHP. A capacidade de trabalhar em equipa também é referida por *Agut et al. (2003)* como um das principais competências que os gestores hoteleiros mais precisam de desenvolver; esta competência é uma das mais valorizadas nos processos de recrutamento e seleção (Connolly & McGring, 2006); enquanto que *Liu (2006)* e *Shariff et al. (2014)* esperam que esta seja uma das mais relevantes que os diplomados em Gestão Hoteleira evidenciam. A capacidade de relacionamento interpessoal é outra das competências mais referidas por vários autores, como uma das mais importantes do gestor hoteleiro (Gilbert & Guerrier, 1997; Giousmpasoglou, 2010, 2014, Gilatis and Guerrier, 1994; Feng and Pearson, 1999; Kriegl, 2000; Nebel et al., 1995; Gilbert and Guerrier, 1997 citados em 2014; Sigala, 2000; Finegold et al., 2000; Jauhari, 2006; Riley, 2005; Stutts, 1995; Burgess, 2007 citados em Harkison et al., 2011; Gamble et al. 1994, citado em Henriques, 2005; Ineson et al., 2011; Kay & Russette, 2000; Testa & Sipe, 2012; Weber et al., 2013), porque precisa de saber relacionar-se e liderar as suas equipas de colaboradores.

**Tabela 104 - Competências comportamentais e atitude, comuns e distintas nos dois estudos de caso**

Competências comportamentais e de atitude	Estudo de caso I	Estudo de caso II		Total frequência
	Tabela 45 (50)	Tabela 75 (12)	Tabela 76 (12)	
1. Simpatia	5		1	6
2. Trabalhar em equipa	2	1	2	5
3. Relacionamento interpessoal	2	1	2	5
4. Comportamento organizacional		4		4
5. Liderança	3		1	4
6. Saber ser e estar			3	3
7. Comportamento e Atitude	2	1		3
8. Flexibilidade	2	1		3
9. Iniciativa	1		2	3
10. Saber resolver reclamações	1		2	3
11. Sorriso	2			2
12. Postura afável	2			2
13. Paixão pela hotelaria e turismo	2			2
14. Disponibilidade	2			2
15. Resolver problemas	2			2
16. Transparência e compromisso	2			2
17. Apresentação	2			2
18. Saber conviver com a multiculturalidade	2			2
19. Capacidade de adaptação		1	1	2
20. Espírito crítico	1	1		2

Continua...

Continuação...

Competências comportamentais e de atitude	Estudo de caso I	Estudo de caso II		Total frequência
	Tabela 45 (50)	Tabela 75 (12)	Tabela 76 (12)	
21. Discreto			1	1
22. Gerir e desenvolver equipas			1	1
23. Capacidade de trabalho			1	1
24. Capacidade de raciocínio			1	1
25. Autonomia		1		1
26. Protocolo		1		1
27. Gestão de conflitos		1		1
28. Contato humano		1		1
29. Espírito empreendedor		1		1
30. Frugalidade	1			1
31. Tomar decisões	1			1
32. Atendimento ao público	1			1
33. Resiliência	1			1
34. Rigor	1			1
35. Inovação	1			1
36. Cortesia	1			1
37. Interação com o hóspede	1			1
38. Abordagem	1			1
39. Confiança em si próprio	1			1
40. Resistência à pressão	1			1
41. Bom senso	1			1
42. Capacidade de aprendizagem, curiosidade e desenvolvimento pessoal	1			1
43. Abertura mental	1			1
44. Vontade de progredir	1			1
45. Gostar de trabalhar	1			1
46. Seriedade	1			1
47. Ambição	1			1
48. Ser educado	1			1
49. Sentido de propriedade	1			1
50. Empatia com o hóspede	1			1
51. Saber estar com o hóspede	1			1
52. Expressão facial aberta no atendimento ao cliente	1			1
53. Nível de inteligência emocional desenvolvido	1			1
54. Paixão pela relação	1			1
55. Gesto	1			1

Continua...

Continuação...

Competências comportamentais e de atitude	Estudo de caso I	Estudo de caso II		Total frequência
	Tabela 45 (50)	Tabela 75 (12)	Tabela 76 (12)	
56. Olhar	1			1
57. Empenho	1			1
58. Responsabilidade	1			1
59. Adaptação à mudança	1			1
60. Dinamismo	1			1
61. Muita vontade de fazer, criar, sugerir e de participar	1			1
62. Identificar experiências e partilhá-las	1			1
<b>Total de frequência</b>	<b>68</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>101</b>

Fonte: Elaboração própria

Como o serviço hoteleiro resulta da articulação entre os colaboradores e da coordenação da equipa de gestão (pessoas), é determinante que todos os colaboradores da UH e do GH trabalhem em equipa e tenham uma excelente capacidade de relacionamento interpessoal. A forma como todos os colaboradores se relacionam e comunicam entre si é fundamental para a qualidade do serviço e para a satisfação final do hóspede. O trabalho de equipa não deve ser só considerado entre os elementos de uma secção e/ou departamento, mas entre todas as secções e/ou departamentos da UH e do grupo. Por isso, a forma como se relacionam e comunicam vai refletir-se na qualidade do serviço e no grau de satisfação dos hóspedes, que estão atentos e comentam nas redes sociais nas OTA's.

As LGHP devem desenvolver estas duas competências, de preferência em todas as UC, através de metodologias de ensino-aprendizagem ativas, que promovam o trabalho em equipa e o relacionamento interpessoal entre os estudantes, como por exemplo através de trabalhos de grupo e da organização de atividades, que desenvolva a capacidade deles trabalharem em equipa e de se relacionarem-se entre si.

Entre os GH, no estudo de caso I, e os cursos, no estudo de caso II, registamos três competências comuns. A primeira refere-se ao comportamento e atitude (3), que é mais referida pelos GH (2) do que pelos cursos (1). Agut et al. (2003) consideram que o comportamento é uma das competências que os gestores hoteleiros mais precisam de melhorar, enquanto Jeou-Shyan et al. (2011) salientam que a atitude é uma das que mais contribui para o desenvolvimento da sua carreira; tal como outros autores a consideram como muito importante (Suh et al., 2012; Wang & Tsai, 2012). Esta competência reflete e significa a importância que atribuem ao comportamento e atitude dos colaboradores durante a execução do serviço hoteleiro, que acaba por abarcar todas as outras competências que estão relacionadas com o comportamento e atitude. Como o serviço hoteleiro é executado no momento, para além das competências

técnicas e genéricas, o comportamento e atitude dos colaboradores é fundamental para a sua qualidade e para a satisfação e fidelização dos hóspedes.

As LGHP devem ter presente nos seus currícula que, tendo em conta a natureza (secções 2.3.2.; 6.2.1.; 7.2.1.; e 8.2.1.) e as características do serviço hoteleiro (secções 2.3.5.1.; 6.2.2.; 7.2.2.; e 8.2.2.), precisam de promover o desenvolvimento de determinados comportamentos e atitudes nos seus estudantes, por serem considerados os mais adequados para as várias áreas de educação e formação. Por exemplo, através de regras de conduta comportamental e atitude na escola, nas aulas, nos conteúdos dos programas, nas atividades e nos trabalhos das UC. A existência de regras de *dress code* é um bom exemplo que influencia o comportamento e atitude do estudante. Não significa que defendamos a existência de uma UC relacionada com o protocolo e a etiqueta, porque entendemos que este assunto poderá ser abordado nas várias UC, de forma integrada, e nos respetivos conteúdos.

A flexibilidade (3) dos colaboradores é outra das competências mais referidas no estudo de caso I, pelos GH (2), do no estudo de caso II, que pelos cursos (1). É uma das principais competências do gestor hoteleiro do futuro (Quatenaire Portugal, 2013; Suh et al., 2012), em particular para aqueles que trabalham em barco-hotéis (Brownell, 2008). *Chung-Herrera et al.* (2003) destacam também que a flexibilidade em se adaptar a novas circunstâncias é uma das competências que contribui para o sucesso dos gestores hoteleiros. Neste sentido, considerando a natureza e as características do serviço hoteleiro é fundamental que o colaborador seja flexível, porque como o serviço é executado no momento, tal circunstância obriga a ter capacidade de adaptação a cada situação, por forma a satisfazer as necessidades e expectativas dos hóspedes, dentro dos padrões e regras de serviço definidas pelo grupo. A flexibilidade poderá também ser necessária na relação entre os colaboradores, com o hóspede e com o GH. Isto poderá exigir que o colaborador seja flexível, por exemplo no horário, nas suas funções e na mudança de UH, entre outras. Os CC e os professores devem alertar os estudantes, para a real importância de serem flexíveis, e terem a intuição de o perceber e o discernimento de saberem quando é que o devam ser. Isto poderá ser treinado nos trabalhos de grupo das UC, especialmente nas aulas mais práticas e nas atividades do curso.

Por fim, o espírito crítico (2) é referido de igual modo pelos GH (1), no estudo de caso I, e pelos cursos (1), no estudo de caso II. Apesar desta competência não ter sido referida por nenhum autor na secção 3.4.2.1., é importante salientar que um dos objetivos do ensino superior (secção 4.2.) visa desenvolver e despertar nos estudantes uma capacidade e um espírito crítico, que os levem a analisar, pensar, refletir, sugerir e dar a sua opinião acerca de determinado assunto. Não se trata de criticar por criticar, mas ter a capacidade de fazer uma análise crítica construtiva, contribuindo deste modo para melhorar, por exemplo, questões

relacionadas com o serviço hoteleiro. Neste sentido, seria importante que os cursos desenvolvessem nos estudantes o espírito crítico em todas as UC.

Destacamos ainda quatro competências que são comuns entre os GH, no estudo de caso I, e os CC, no estudo de caso II. A simpatia é a competência de comportamento e de atitude que tem maior frequência (6), principalmente entre os GH (5). Apesar de não ser referida por nenhum autor (secção 3.4.2.1.), a simpatia é fundamental no acolhimento e no atendimento dos hóspedes durante a execução do serviço, bem como no relacionamento entre os colaboradores. É intrínseca à própria pessoa, mas também se pode desenvolver com a educação e é tida em consideração nos processos de recrutamento e seleção pelos GH. Será ainda de notar, que, por vezes, existem colaboradores que são muito simpáticos, conseguindo assim, em razão disso, encobrir as suas deficiências em competências técnicas e/ou genéricas. Os CC e os professores devem estar atentos ao 'nível' de simpatia dos seus estudantes e procurar alertá-los para a sua relevância, procurando desenvolver-lhes esta competência, como, por exemplo, através de um módulo com exercícios e/ou atividades que envolvam a comunicação e o relacionamento interpessoal entre os estudantes. Relembrando que o serviço hoteleiro tem como base a relação entre pessoas, a simpatia é vista como uma das mais importantes.

A capacidade de liderança do gestor hoteleiro é outra das competências (4) que surge entre as mais valorizadas pelos GH (3), no estudo de caso I, do que pelos CC (1), no estudo de caso II. A liderança foi identificada por vários autores como a competência mais importante ou uma das mais importantes de um gestor hoteleiro (Brownell, 2008; Chung-Herrera et al., 2003; Gilbert & Guerrier, 1997; Giousmpasoglou, 2010, 2014; Sigala, 2000; Finegold et al., 2000; Jauhari, 2006; Riley, 2005; Stutts, 1995; Burgess, 2007 citados em Harkison et al., 2011; Jeou-Shyan et al., 2011; Kay & Russette, 2000; Quatenaire Portugal, 2013; Suh et al., 2012; Valachis, 2003; Weber et al., 2013). Entenda-se que o gestor hoteleiro deve ser um líder ou ter competências de liderança, porque precisa de articular e coordenar todos os colaboradores, por forma a executarem o serviço hoteleiro superando as expectativas dos hóspedes. Deve ser o timoneiro da sua equipa de colaboradores, procurando desenvolvê-los e motivá-los de forma a tornarem-se melhores profissionais e pessoas, a fim de atingirem os objetivos que se propõem alcançar.

Alguns estudantes podem demonstrar já algumas competências de liderança, mas é importante que as LGHP as promovam nos seus *curricula*, através de metodologias de ensino-aprendizagem, tais como dando a responsabilidade ao estudante de liderar um grupo ou a turma na organização de uma determinada tarefa, trabalho ou atividade. Deste modo o estudante – tendo alguma ou pouca competência de liderança – tem a oportunidade de a desenvolver através de um exercício prático.

A capacidade de iniciativa (3) é a terceira competência comum, mas um pouco mais salientada pelos CC (2), no estudo de Caso II, do que os GH (1), no estudo de caso I. Esta competência é uma das mais importantes para o desenvolvimento da carreira (Ladkin & Juwaheer, 2000) e uma das mais relevantes que se pode esperar de um diplomado que vai começar a sua carreira profissional (Shariff et al., 2014). No entanto, registamos que os cursos não fazem referência à capacidade de iniciativa como uma das competências que desenvolvem nos seus estudantes. Tendo em conta a natureza e as características do serviço hoteleiro, é importante que os colaboradores tenham capacidade de iniciativa, porque beneficiam as empresas, os hóspedes e os colaboradores. Na verdade, as empresas beneficiam de um colaborador proativo, que propõe, que seja bastante ativo e empreendedor, contribuindo, dessa forma, para a progressão na sua carreira – quem, afinal, aprecia um colaborador que sempre está à espera que lhe indiquem o que deva fazer? Entendemos, por isso, que o hóspede irá beneficiar de um serviço melhor, devido à atenção e à capacidade antecipatória do colaborador em ter a iniciativa de fazer e/ou resolver algo que o surpreenda. O colaborador ao ter capacidade de iniciativa e ao revelar-se empreendedor poderá ser mais reconhecido e aceder a mais oportunidades de promoção ao longo da sua carreira e até ganhar alguns prémios e/ou incentivos dos GH. Apesar de existirem estudantes com capacidade de iniciativa, os cursos deverão promover e desenvolver nos seus estudantes – especialmente naqueles cujo índice de iniciativa é menor – nas várias UC, como por exemplo, dando-lhes a oportunidade de serem capazes de proporem e/ou fazerem algo, valorizando-os em termos de nota final.

Por fim, o saber resolver reclamações (3), é também uma competência entre as mais referidas pelos CC (2), no estudo de caso II, do que pelos GH (1), no estudo de caso I, e nem é referida nos cursos. Resolver e gerir reclamações foi considerada por *Tas* (1983) e *Baum* (1990), como a primeira competência mais importante do gestor hoteleiro. *Ineson et al.*(2011) consideram a capacidade de lidar e de resolver reclamações como um dos principais critérios de sucesso do gestor hoteleiro. Como o serviço hoteleiro (secção 8.2.2.) depende de vários fatores que não são controláveis e são intangíveis, é importante que o gestor hoteleiro e, também os colaboradores, sejam capazes de resolverem reclamações, procurando acima de tudo evitá-las. As LGHP podem, em algumas UC, promover exercícios onde os estudantes tenham, por obrigação, resolver reclamações. As aulas práticas e o estágio são boas oportunidades para os estudantes treinarem esta competência que demonstra autonomia do colaborador e espírito de equipa.

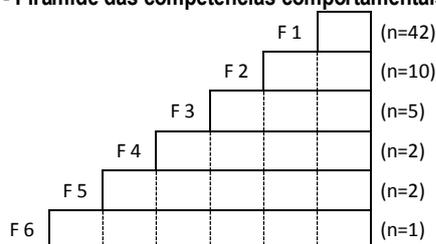
Das restantes 53 competências comportamentais e de atitude, registamos que os GH (estudo de caso I) ainda indicam 41, demonstrando a sua preocupação, importância e valorização destas competências face aos cursos e aos CC (estudo de caso II). As outras 12, do estudo de caso II, são referidas pelos cursos (6) e pelos CC (5), e ainda uma, que é citada pelos dois. Esta situação talvez se verifique porque os GH são mais sensíveis e conhecem melhor a realidade hoteleira, as suas reais dificuldades, problemas,

deficiências e necessidades ao nível das competências dos seus colaboradores. Das 53 competências, apesar de todas serem importantes, gostaríamos de evidenciar o sorriso, o olhar, o gesto, a disponibilidade, a postura afável, a paixão pela hotelaria, os valores de compromisso e de transparência, saber conviver com multiculturalidade, ser educado, responsabilidade, resistência à pressão, cortesia, resiliência, capacidade de trabalho, adaptação, raciocínio e de resolver problemas, entre outros, que poderão fazer do colaborador um fator diferenciador, inovador e uma das principais ferramentas promocionais das UH.

Muitos destas competências comportamentais e de atitude são inatas às pessoas, dependendo também muito da educação que o estudante/diplomado e o colaborador possuem, mas também podem ser desenvolvidas e treinadas nas LGHP. Isto significa que é necessário ter presente na construção dos currícula e, especialmente, nas metodologias de ensino-aprendizagem adotadas pelos cursos, tendo em conta o seu contexto e a cultura da IES.

Em suma, a Tabela 104 pode ser resumida na Figura 54, que é uma pirâmide com seis níveis, e observa-se que as competências comportamentais e de atitude que estão na base são as que têm maior frequência, ou seja, maior concordância, mas em número são poucas. No entanto, verificamos também que à medida que se sobe um nível na pirâmide, diminui a frequência, mas aumenta o número de competências, principalmente a partir do quarto nível.

**Figura 54 - Pirâmide das competências comportamentais e atitude**



Fonte: Elaboração própria

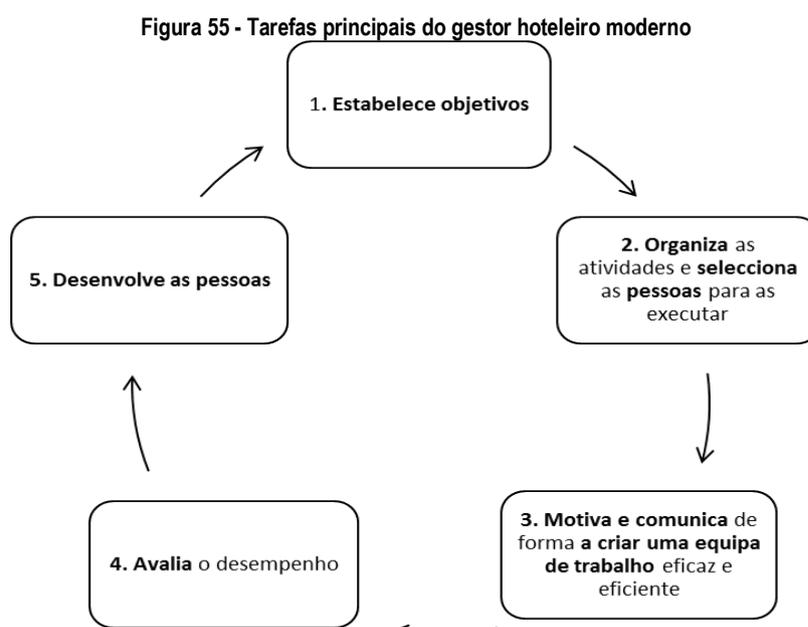
Legenda: F – frequência; n – número de competências.

Verificamos que as principais competências comportamentais e de atitude comuns nos dois estudos de caso, começando pela base, é a **simpatia**; seguida da **capacidade de trabalhar em equipa e do relacionamento interpessoal**, no segundo nível; da **liderança**, no terceiro; do **comportamento e atitude, da flexibilidade, da capacidade de iniciativa e de saber resolver reclamações**, no quarto nível; e **ter um espírito crítico**, no quinto. A abordagem destas competências, deveriam, no mínimo, constar nos currícula de uma LGHP, tal como as restantes.

### 8.3.5.4. O gestor hoteleiro

A principal função da gestão é realizar as tarefas de forma planeada, organizada, liderada e controlada, através de pessoas, de maneira eficiente e eficaz, de modo a que as pessoas, trabalhando em conjunto, se comprometam com a cultura e os valores da organização, para atingir os objetivos do GH, porque, na verdade, a gestão versa sobre pessoas (Peter Drucker citado em Cardoso & Rodrigues, 2006).

O gestor hoteleiro exerce um conjunto de funções administrativas e executivas. As primeiras estão relacionadas com a planificação, organização, liderança e controlo e avaliação, enquanto as segundas resultam do trabalho técnico, comercial, financeiro, liderança de pessoas, manutenção, segurança e da qualidade do serviço hoteleiro (Cerra et al., 2001; Chiavenato, 2004, 2008; Daft, 2008). O gestor hoteleiro moderno começa por estabelecer os objetivos (planeia), organiza as atividades e seleciona as pessoas para as executar (organiza), motiva e comunica para criar uma equipa de trabalho (lidera), avalia o desempenho e procura desenvolver as pessoas para tirar o seu máximo rendimento e que se sinta realizadas (controla e avalia), conforme demonstra a Figura 55 (Peter Drucker citado em Daft, 2008).



Fonte: Adaptado de Peter Drucker (Daft, 2008)

Por sua vez, os GH são sistemas abertos onde o desafio do gestor hoteleiro é adequar e integrar as várias variáveis que interagem, influenciam e são influenciadas, em que a modificação de uma, provoca alterações nas outras (Chiavenato, 2004; Gallego, 2007). Por isso, a gestão de uma UH é vista como um todo significativo e unificado, onde os elementos do ambiente externo interagem continuamente com o ambiente interno e que, por sua vez, é constituído por subsistemas (departamentos e/ou secções de alojamento, alimentação e bebidas, marketing e comercial, financeira, RH, manutenção e segurança, etc.)

que interagem entre si, para executar o serviço hoteleiro (Figura 27), cabendo ao gestor hoteleiro liderar as pessoas, a fim de controlar a operação interna da UH, articulada com o GH (Mullins, 2009).

As UH de GH, em geral, estão organizadas em três níveis hierárquicos (Figura 22). O gestor hoteleiro, no âmbito da organização hierárquica, pode ocupar um cargo e funções de gestão nos níveis intermédio (supervisor, chefe de secção, diretor de departamento) e no institucional (diretor de operações e diretor geral) (Chiavenato, 2004; INOFOR, 1999; King, 1995).

No nível de direção intermédio, o gestor hoteleiro situa-se por baixo do nível institucional e por cima do nível operacional. Por isso, para além de necessitar de um conjunto de conhecimentos e competências conceptuais (ter uma visão global, pensar a UH como um todo, raciocinar, pensar, perceber do negócio hoteleiro, planear o futuro e definir estratégias) e técnicas (saber fazer, resolver problemas operacionais e perceber da gestão de alojamento e de alimentos e bebidas) precisa, principalmente, de competências humanas, aquelas que estão relacionadas com a capacidade de relacionamento interpessoal, comunicação e de liderança de equipas. Precisa de se encontrar virado para as pessoas, orientado para o negócio, mas com uma sensibilidade para o detalhe, cultivando o gosto e a paixão pelo serviço hoteleiro junto dos colaboradores, de saber promover o trabalho em equipa, de valorizar os valores da cultura do GH, gerir os conflitos e os interesses entre secções e/ou entre departamentos e ser um bom relações públicas com os hóspedes. No nível institucional, o gestor hoteleiro irá precisar menos dos conhecimentos e das competências técnicas e mais das humanas e das conceptuais. Verificamos, por isso, que as principais competências comportamentais e de atitude (comuns aos dois estudos de caso) identificadas neste estudo, vão ao encontro daquelas que o gestor hoteleiro intermédio mais precisa, que são as humanas.

Nos GH, principalmente nos de média e de grande dimensão, nacionais e internacionais, a definição estratégica e as políticas de gestão são da responsabilidade da administração (IQF, 2005). Em geral, os departamentos de RH, marketing e comercial e financeiro estão localizados centralmente, mas atuam em articulação com o gestor hoteleiro que, quer no nível intermédio e/ou institucional, participa no processo de decisão, e ao aplicá-las, está focado nos resultados líquidos (lucro) e não só nos operacionais, controla os custos e a execução orçamental, lidera os colaboradores e garante a qualidade do serviço hoteleiro. Na verdade, os gestores hoteleiros de nível intermédio, nos GH, tornam-se mais especialistas no âmbito do departamento que lideram, do que possuem uma visão mais global da gestão hoteleira (Nebel III, 2007).

O gestor hoteleiro poderá ter três percursos de carreira diferentes. Um deles pode vir com um percurso da área da gestão de marketing/comercial/vendas e, por vezes, da área da gestão do alojamento, demonstrando que é um comercial muito proativo, muito direccionado para a venda, que conhece bem os

mercados turísticos, os canais de distribuição e de comunicação turística. Outro perfil é aquele que vem da área da gestão de alimentos e bebidas, mais inclinado para a gestão e o controlo de custos, para o pormenor e os detalhes do serviço hoteleiro e para a rentabilização da área de restauração da UH. Existe ainda um outro perfil, que é aquele que não tem nenhuma formação em gestão hoteleira ou similar e que acaba por chegar a gestor hoteleiro. Contudo, uma LGH pode dotar o gestor hoteleiro de um conjunto de conhecimentos e competências mais direcionadas para a gestão hoteleira, que dependendo do seu interesse e do seu desempenho, pode contribuir para o acesso mais rápido a cargos de chefia, assistente de diretor e de diretor hoteleiro. De seguida analisamos a importância dos currícula de LGHP.

#### **8.4. O currícula das licenciaturas em Gestão Hoteleira**

Nesta secção analisaremos, comparamos e interpretamos os resultados dos estudos de caso I (capítulo VI) e II (capítulo VII), identificando os comuns e os distintos, comparar com a revisão da literatura (capítulos II, III e IV) e explicar o significado dos resultados (diferenças). Começamos pela forma como decorreu implementação do Processo de Bolonha, a avaliação e acreditação de LGHP (secção 8.4.1.) e, depois, para as abordagens formativas e curriculares (secção 8.4.2.), tendo em conta o enquadramento organizacional dos cursos na IES (secção 8.4.2.1.); o desenvolvimentos curricular (secção 8.4.2.2.); a orientação curricular (secção 8.4.2.3.); as AE e as AEF (secção 8.4.2.4.); as UC por AEF (secção 8.4.2.5.); as metodologias de ensino-aprendizagem e as atividades curriculares e extracurriculares (secção 8.4.2.6.); as saídas profissionais (secção 8.4.2.7.); os reconhecimentos e as certificações dos cursos (secção 8.4.2.8.); e a mobilidade Erasmus (secção 8.4.2.9.). De seguida vamos verificar a importância do estágio curricular nas LGHP (secção 8.4.3.) e a forma como as LGHP podem potenciar a empregabilidade dos seus estudantes e diplomados (secção 8.4.4.).

##### **8.4.1. O Processo de Bolonha e a avaliação e acreditação das LGHP**

Nesta secção analisamos, comparamos e interpretamos os resultados dos estudos de caso I (capítulo VI) e II (capítulo VII), avaliando a implementação do Processo de Bolonha e da avaliação e acreditação das LGHP (secções 6.4.1. e 7.4.1.). Para ir ao encontro do objetivo 3.1. e da proposição 10, pretendemos responder à questão: como é que decorreu a implementação do Processo de Bolonha, especialmente a avaliação e acreditação de LGHP?

Na análise às conclusões dos dois estudos de caso, encontramos três comuns, conforme se observa na Tabela 105.

**Tabela 105 - O Processo de Bolonha: conclusões comuns aos dois estudos de caso**

Estudo de caso I	Estudo de caso II
As licenciaturas ao passarem para três anos, apesar de tornar os cursos mais concisos e adequados, reconhecem que não dá a maturidade pessoal e profissional ao estudante que as anteriores de quatro e cinco anos davam, o que colocam um grande desafio aos cursos.	A redução de cinco para três anos das licenciaturas, em geral, não foi boa, porque o quarto e o quinto ano proporcionavam aos estudantes mais maturidade, mais tempo de formação prática e de estágios maiores e frequentes.
Valorizam a existência de mais aulas práticas, do estágio e da possibilidade de poderem estudar noutra país através do programa Erasmus.	O PB contribuiu para a evolução do ensino superior com a introdução de mais aulas teórico-práticas e de práticas e de metodologias de ensino-aprendizagem mais ativas.
Reconhecem a desvalorização da licenciatura e do mestrado pré-Bolonha face ao pós-Bolonha, porque consideram que o nível de exigência é menor face aos currículos pré-Bolonha.	Os mestrados pós-Bolonha passaram a ser 'equiparados' às licenciaturas pré-Bolonha.

Fonte: Elaboração própria

Nos dois estudos de caso reconhecem que a redução das licenciaturas (1º ciclo) de 4 ou de 5 anos para 3 não tem proporcionado aos estudantes a mesma maturidade, apesar de alguns GH (estudo de caso I) considerem os cursos agora mais concisos e adequados. No entanto, os CC (estudo de caso II) consideram que esta diminuição encurtou o tempo de formação prática e de poderem fazer estágios maiores e/ou mais frequentes. Na realidade, o mestrado atual (2º ciclo) não proporciona e contribui para esta menor maturidade pessoal e profissional dos estudantes, que antes da implementação do PB passavam mais tempo no sistema de ensino.

Com a implementação do PB, em Portugal, entre 2006 e 2010, as licenciaturas, passaram a ter uma duração de três anos (seis semestres) e de 180 ECTS no Ensino Politécnico e, em alguns casos, no Ensino Universitário até 240 ou 300 ECTS, no caso de ser indispensável para acesso ao exercício de determinada atividade profissional e nos casos de mestrado integrado. Assim, concretiza-se um dos principais objetivos deste Processo, que é a comparação ao nível europeu (dos países signatários do PB) dos três graus académicos (licenciatura, mestrado e doutoramento), neste caso particular da licenciatura, criando um espaço europeu de Ensino Superior (Decreto-Lei nº 42/2005, 2005; Decreto-Lei nº115/2013, de 7 de agosto de 2013, 2013).

Com esta mudança, os cursos superiores tiveram que se reinventar e daí surge a segunda conclusão comum: ambos reconhecem que se verificou uma evolução do Ensino Superior com a introdução de mais aulas teórico-práticas e práticas, de metodologias de ensino-aprendizagem mais ativas, de estágios e da possibilidade dos estudantes poderem estudar noutra IES estrangeira, através do programa Erasmus, tendo equivalências, porque os cursos estão organizados com base nos ECTS. Neste sentido, vem ao encontro de mais alguns dos principais objetivos de Bolonha (Decreto-Lei nº115/2013, de 7 de agosto de 2013, 2013):

- i. A reorganização dos planos de estudos, onde o trabalho do estudante é estimado em horas (aulas teóricas; teórico-práticas; práticas; orientação tutória; estágio; projeto; trabalho no terreno; estudo e avaliação (Artigo 5º do Decreto-Lei nº 42/2005, 2005);
- ii. Fomentar as metodologias de ensino-aprendizagem mais ativas em aulas mais teórico-práticas e práticas, para desenvolver competências que possam preparar melhor a inserção dos estudantes no sistema de emprego;
- iii. A valorização da inserção de estágio curriculares nos currículos, para aproximar o ensino das empresas e fazê-las participar na formação dos estudantes;
- iv. Promover a mobilidade dos estudantes (professores e funcionários) para conhecerem novas formas e metodologias de aprendizagem, culturas, realidades e alcançar uma maior abertura ao mundo, e à possível mobilidade profissional no futuro.

Nos dois estudos de caso, concluímos que se verificou uma ‘desvalorização’ da atual licenciatura e do mestrado pós-Bolonha face à licenciatura e ao mestrado pré-Bolonha. Comparativamente com a situação pré-Bolonha houve uma diminuição do tempo (duração) de estudo para obter os respetivos graus académicos. A licenciatura ao passar para três anos, no fundo passou a equivaler-se ao antigo bacharelato (três anos letivos) e o mestrado à antiga licenciatura bietápica (1 ou 2 anos) dos Politécnicos, que são os que têm atualmente as LGHP. Nesta situação, consideram, que há uma desconsideração com o anterior mestrado, ou seja, os estudantes faziam quatro ou cinco anos de licenciatura e depois para realizar o mestrado tinham que fazer mais dois anos — que no total eram seis ou sete anos de estudo! Com Bolonha, a licenciatura, passa a ser uma formação mais generalista, que pretende preparar para a integração no sistema de emprego; enquanto o mestrado pretende ter uma componente mais especializada, tendo a possibilidade de escolher fazer a Dissertação, ou o Projeto, ou o Estágio Profissional.

No estudo de caso I, como se pode ver na Tabela 106, registámos duas conclusões distintas, que vêm no seguimento desta última. Alguns GH (gestores hoteleiros) ainda demonstram pouco conhecimento acerca do PB, nomeadamente, ao nível dos objetivos e das vantagens, bem como, também, alguns, ainda não compreenderam o seu valor acrescentado, porque consideram que é necessário fazer o mestrado para estarem ao mesmo nível da licenciatura pré-Bolonha.

**Tabela 106 - Processo de Bolonha, segundo os GH**

Em geral, os GH demonstram pouco conhecimento sobre o PB, ao nível dos objetivos e das vantagens.

Alguns GH (os gestores hoteleiros) ainda não entenderam o valor acrescentado do Processo de Bolonha, pois alguns ainda consideram que é necessário fazer o mestrado para estarem ao mesmo nível da licenciatura pré-Bolonha.

Fonte: Elaboração própria

Nota-se que, em geral, os GH têm pouca informação e ainda não conhecem bem o que é que o PB pretende. Esta situação pode ser considerada natural, porque estão demasiados envolvidos no seu trabalho e apenas vão lendo e ouvindo alguma informação. Faz-lhes alguma confusão comparar o sistema de ensino superior pré-Bolonha com o de pós-Bolonha, em especial para aqueles entrevistados que têm a licenciatura e o mestrado pré-Bolonha. Por isso, é que, pela sua experiência pessoal, e pelo que vão constatando, salientaram a pouca maturidade pessoal e profissional dos diplomados pós-Bolonha que recebem nas suas UH. Neste sentido, as IES, em especial os CC e restantes professores, devem cuidar de informar e explicar a mudança de paradigma que se verificou no ensino superior, aproveitando todas as situações, como por exemplo, os estágios, as reuniões formais e informais, seminários/congressos, aulas, trabalhos académicos e de investigação, nas comissões de avaliação dos cursos, entre outros.

No estudo de caso II encontramos várias conclusões distintas agrupadas em três subgrupos, conforme se pode ver na Tabela 107, porque os CC das LGHP são elementos do sistema de ensino superior; e participaram, de alguma forma, na fase de implementação do PB e na fase de avaliação e de acreditação dos cursos, tendo, por isso, mais informação e experiência.

**Tabela 107 - Processo de Bolonha, segundo os CC das LGHP**

<b>I. Ensino Superior em Turismo e Hotelaria</b>
Apesar do ensino superior na área do Turismo e da Hotelaria ser relativamente recente, nos últimos abriram muitos cursos superiores de Turismo, enquanto em Gestão Hoteleira só existem seis no subsistema público, consideram que estão distribuídos geograficamente de forma equilibrada.
O ensino superior Politécnico é mais direcionado para desenvolver competências, preparando melhor os estudantes para o sistema de emprego.
<b>II. Implementação do Processo de Bolonha</b>
O Processo de Bolonha tem boas ideias, intenções, perspetivas e veio revolucionar o ensino superior em Portugal e na Europa.
Em Portugal os professores, estudantes, as IES e os GH (empresas hoteleiras) não estavam preparados para a implementação do Processo de Bolonha.
A formação ao nível do 1º ciclo (licenciatura) é mais generalista e não é específica para um determinado GH ou empresa hoteleira independente.
Não acrescentou muito em termos de desenvolvimento de conhecimento porque muitos estudantes ainda não conseguem retirar as vantagens do uso das tecnologias e passou-se a valorizar mais as competências.
<b>III. Avaliação e Acreditação de LGHP</b>
O Processo de avaliação é muito burocrático, colossal e retira o(s) docente(s) de outras tarefas de ensino prioritárias.
A avaliação e a acreditação dos cursos pela A3ES contribui para a melhoria dos planos de estudos dos cursos mas deve ser de qualidade e coerente.
A forma com decorreu o processo de avaliação não foi do agrado da grande maioria dos CC, porque são pares a avaliarem pares e interpretaram os critérios de forma diferente.
Todos os cursos foram acreditados condicionalmente, um por dois anos e os restantes por três.
As principais recomendações da avaliação têm a ver com falta de um corpo docente qualificado, incrementar a investigação e a internacionalização dos cursos.

**Fonte:** Elaboração própria

As primeiras duas conclusões estão relacionadas com o subgrupo do Ensino Superior em Turismo e Hotelaria. Apesar de ser relativamente recente em Portugal, primeiro consideram que abriram muitos cursos superiores em Turismo, enquanto na área da Gestão Hoteleira do subsistema público só existem seis, mas até reconhecem que estão distribuídos geograficamente de forma equilibrada. Salgado (2007; Salgado et al., 2014, 2013); refere ainda que durante a década de 90 e, principalmente após o ano letivo 1998/99, devido à possibilidade dos Institutos Politécnicos poderem ter Licenciaturas Bietápicas, até à implementação do PB, se verificou em Portugal (2006/07), um crescimento exponencial dos cursos superiores na área do Turismo, principalmente no setor público. Em segundo, salientam que o ensino superior Politécnico é mais direcionado para o desenvolvimento de competências, preparando melhor os estudantes para o sistema de emprego, que vem ao encontro do artigo 11º da Lei nº 49/2005, de 30 de agosto de 2005, que refere que o ensino superior Politécnico é mais direcionado para “a investigação aplicada e de desenvolvimento, dirigido à compreensão e solução de problemas concretos e (para) desenvolver a capacidade de inovação e de análise crítica”. Convém também salientar que os entrevistados são todos do ensino superior Politécnico e, por isso, quando falam, partem, naturalmente, da sua experiência pessoal.

No segundo subgrupo encontram-se as conclusões referentes à implementação do PB, no caso específico das LGHP. Em primeiro lugar, reconhecem que o PB tem boas ideias, intenções, perspetivas, e que veio revolucionar o sistema de ensino superior em Portugal. Como já acima referimos, verificou-se uma alteração profunda ao nível da estrutura dos graus académicos para três graus, comparáveis ao nível europeu, passando os cursos a estarem organizados com base nos ECTS. Contudo, em segundo, os professores, estudantes, funcionários, as IES e os GH (empresas hoteleiras) não estavam preparados para a sua implementação. Apesar de ter havido um período para a implementação em cada país, em Portugal tal verificou-se, praticamente, em todos os cursos, no ano letivo 2006/07. Este é um modelo diferente do anterior, que foi importado de alguns países do Norte e Centro da Europa, que já estavam familiarizados com o seu formato e princípios. Em terceiro, como a formação ao nível do primeiro ciclo (licenciatura) é mais generalista, conforme já foi referido, os CC afirmam que as LGHP não são específicas para um determinado GH ou empresa hoteleira independente. Apesar de cada curso ter o seu plano de estudos, que até pode privilegiar mais ou menos uma determinada AEF, e/ou o desenvolvimento de determinadas competências, não têm uma formação específica para um determinado GH. Por fim, em quarto lugar, reconhecem que não veio acrescentar muito em termos de desenvolvimento de conhecimento, porque, por um lado, os estudantes ainda não conseguem retirar as vantagens adequadas do uso das tecnologias e, por outro, se passou a valorizar mais o desenvolvimento das competências dos estudantes.

O terceiro subgrupo está relacionado com a forma como decorreu a avaliação e a acreditação de LGHP, pela A3ES. É um processo que surge no âmbito da implementação de um sistema europeu de garantia da qualidade do Ensino Superior. Em primeiro lugar, todos os CC afirmam que o processo de avaliação e acreditação é demasiado burocrático, 'colossal', que ocupa muito tempo a alguns docentes retirando-os de outras tarefas de ensino prioritárias. É um processo que envolve vários intervenientes (professores, estudantes, diplomados, associação de estudantes, funcionários, órgãos de gestão das IES e todos os parceiros – empresas e outras organizações públicas e privadas do curso e da IES) e tem como principais objetivos avaliar a qualidade e o desempenho das IES e dos cursos, através de um conjunto de parâmetros de avaliação da qualidade e do funcionamento do curso (Decreto-Lei nº115/2013, de 7 de agosto de 2013, 2013; Lei nº 38/2007, de 16 de agosto, 2007). Como foi a primeira vez que se fez a avaliação, houve a necessidade de recolher e organizar um grande volume de dados para se ter informação concreta acerca dos cursos e das IES. Em 2012 foram avaliados todos os cursos na AEF de Turismo e Lazer (812) e na AEF de HR (811).

Todos os CC concordam que a avaliação e a acreditação dos cursos contribuíram para a melhoria dos planos de estudos dos cursos, mas afirmam que deve ser de qualidade e coerente. É importante referir que durante este período quase todos os cursos tiveram que reformular e/ou atualizar o seu plano de estudos. Aqueles que ainda não o fizeram, afirmam que o pretendem fazer, a breve trecho, para atualizar e tornar mais competitivo o seu plano de estudos. Neste aspeto, pode-se dizer que a avaliação e a acreditação dos cursos veio corrigir algumas, possíveis, lacunas na construção dos currícula aquando da implementação do PB, e contribuir para melhorá-los. No entanto, como é a primeira vez que este processo está a ser implementado, destacam que precisa de ser afinado para ter mais qualidade e ser mais coerente.

No seguimento da anterior, surge a terceira conclusão: A forma como decorreu a avaliação não foi do agrado da maioria dos CC, porque consideram que não devem ser os pares a avaliarem outros pares e os critérios devem ser interpretados da mesma forma. Eles referem-se à constituição das Comissões de Avaliação Externas (CAE) dos cursos, que eram constituídas, no mínimo por três elementos, dois deles professores de IES da área do Turismo e da Hotelaria e o terceiro elemento deveria ser estrangeiro. Devemos reconhecer que avaliar é sempre um processo complicado, contudo deve obedecer a critérios claros, o mais objetivos possíveis e fáceis de interpretar da mesma forma por todos os elementos das várias CAE, para diminuir a subjetividade.

Em quarto lugar, todos os cursos foram acreditados condicionalmente, um por dois anos e os restantes por três, porque não conseguiram corresponder a todos os critérios de avaliação. Esta situação deriva para a quinta e última conclusão, que está relacionada com as recomendações da avaliação que tem a ver,

principalmente, com a falta de um corpo docente qualificado, com a necessidade de aumentar a investigação e de melhorar a internacionalização dos cursos, entre outros aspetos mais específicos em cada curso. Com a introdução dos critérios de qualificação do corpo docente, em ser doutorado e/ou especialista, veio criar dificuldades em todos os cursos, porque sendo o Turismo e a Hotelaria uma área de ensino relativamente recente em Portugal, ainda não existem doutorados em Hotelaria. Por isso, os cursos tiveram que socorrer-se dos professores especialistas, ou seja, dos profissionais que conseguiram obter o título de Especialista e apresentar um plano de formação avançada dos docentes da AEF principal e da secundária. A AEF de HR (811) tem, claramente uma falta de doutorados que também se reflete na pouca investigação nesta área. Apesar de existirem vários doutorados em turismo, ainda são muito poucos os que têm feito investigação na área de HR. Convém ter presente que esta área de Ensino Superior é recente e sempre teve uma perspetiva mais operacional, o que também reflete ainda a pouca internacionalização de alguns cursos. Os estágios e a mobilidade Erasmus são os principais elementos que os cursos podem potenciar a internacionalização, para além de alguns projetos e parcerias com outras IES e empresas hoteleiras. Este estudo pretende contribuir para aumentar a investigação na AEF em HR. Na secção seguinte vamos caracterizar as abordagens formativas e curriculares de LGHP.

#### **8.4.2. Abordagens formativas e curriculares de LGHP**

Nesta secção vamos analisar e interpretar as conclusões sobre as abordagens formativas e curriculares de LGHP, apenas na ótica dos CC das LGHP (secção 7.4.2.) do estudo de caso II. Para ir ao encontro dos objetivos 3.2. e 3.3. e da proposição 11, pretendemos responder à questão: como é que se caracterizam as abordagens formativas e curriculares das LGHP?

O espaço curricular é um conjunto de experiências educacionais, que oscila entre os conhecimentos a adquirir e as competências a desenvolver, que inclui um conjunto de UC os seus conteúdos e programas, as metodologias de ensino-aprendizagem adotadas, o ambiente educativo (o espaço, recursos e as infraestruturas pedagógicas), as formas de avaliação, as fontes de estudo e de aprendizagem, onde sobressai um *core curricula* obrigatório. No fundo, pretende-se que responda às seguintes questões (Dredge et al., 2012b):

- i. O que é que se ensina/aprende (temas/assuntos/tópicos; métodos; modelos e quadros teóricos);
- ii. Como é que se ensina/aprende (modos de ensino; metodologias de ensino-aprendizagem; instrução e interação);
- iii. Porquê é que se ensina/aprende (valores; racional e o significado);
- iv. Quando é que se ensina/aprende (a estrutura e a sequência do processo de aprendizagem);
- v. Onde é que se ensina/aprende (a sala de aula; o estúdio; aprendizagem integrada no local de trabalho; online).

O espaço curricular é o caminho que o estudante percorre durante o seu processo formativo, no curso, desde que entra até terminar, que resulta das escolhas e das opções dos responsáveis pelo desenvolvimento dos currículos, e por todos os envolvidos no processo (Tribe, 2002). Conforme verificamos na Figura 38 (secção 4.3.2.1.), o ponto (A) de entrada e de partida do estudante, no curso, revela o seu nível de preparação, conhecimentos e de competências que tem, ou seja, o seu posicionamento inicial no espaço curricular. Quanto mais perto estiver da origem (ponto A), menos preparado estará o estudante, e quanto mais longe estiver da origem, mais preparado estará. Verificamos que esta situação poderá acontecer em i) cursos com médias de entrada mais baixas; ii) Estudantes que entrem no curso através de provas específicas pouco relacionadas com a área da Gestão Hoteleira; iii) Estudantes que provêm do ensino profissional que, em geral, por um lado, demonstram mais competências nas AEF mais técnicas e algumas comportamentais e de atitude e, por outro lado, menos conhecimento em diversas AEF que estejam relacionadas com cálculos, língua materna escrita e línguas estrangeiras escrita e oral; iv) Estudantes que realizaram o seu percurso em áreas de estudos muito diferentes da hotelaria e do turismo; v) Estudantes que possam ter entrado pelo contingente maiores de 23 anos, e que apesar de terem algumas competências nas AEF mais técnicas, denotam pouco conhecimento e competências nas outras AEF, entre outras.

Desenvolver um currículo não é um processo fácil (Connolly & McGring, 2006), até porque pode ter diferentes significados. Por exemplo, para os educadores trata-se do conhecimento e do alcance de competências que um estudante deve adquirir e desenvolver; para o estudante, porém, significa o que ele precisa de saber e saber fazer, para aprovar nas UC e concluir o curso; por sua vez, para as empresas hoteleiras exprime o conjunto de conhecimentos e competências que um diplomado deve possuir, a fim de alcançar um bom desempenho.

Convém salientar que o espaço curricular, não se esgota no percurso educativo, mas continua ao longo da vida profissional, através da aquisição de conhecimentos e experiência, em função dos quais o profissional se vai tornando-se mais especialista, procurando sempre criar um equilíbrio entre a linha do conhecimento e a das competências.

Para responder à questão colocada no início desta secção, foi necessário desdobrá-la em várias, o que permitiu que os resultados obtidos na secção 7.4.2. fossem analisados e agrupados de acordo com o enquadramento organizacional do curso na IES (secção 8.4.2.1.), o desenvolvimento curricular (secção 8.4.2.2.), a orientação curricular (secção 8.4.2.3.), as AE e as AEF (secção 8.4.2.4.), as UC por AEF (secção 8.4.2.5.), as metodologias pedagógicas e as atividades curriculares e extracurriculares (secção 8.4.2.6.), as saídas profissionais (secção 8.4.2.7.), os reconhecimentos e as certificações dos cursos

(secção 8.4.2.8.) e a mobilidade Erasmus (secção 8.4.2.9.). De seguida analisamos cada uma destas dimensões, para caracterizar as abordagens formativas e curriculares de LGHP.

#### **8.4.2.1. Enquadramento organizacional das Licenciaturas em Gestão Hoteleira na IES**

Nesta secção analisamos e interpretamos o enquadramento organizacional dos cursos nas IES, em função das conclusões da secção 7.4.2.1. e da revisão da literatura, com vista a responder à questão: qual é o enquadramento organizacional dos cursos nas IES?

A organização das IES e o enquadramento das LGHP são diversificados. De acordo com a Tabela 50 (secção 7.4.2.1.), verificamos que nas seis IES estudadas há duas específicas com cursos de Hotelaria e Turismo; outras duas, para além de cursos de Hotelaria e Turismo, têm também da área da Gestão e das Tecnologias do Mar; e, por fim, outras duas, uma da área da Gestão e outra dos Estudos Industriais e Gestão, integram cursos de Hotelaria e Turismo. Constatamos também que quatro IES têm a designação de Hotelaria e Turismo; três de Gestão; uma de Tecnologias do Mar; e outra de Estudos Industriais. Estes resultados permite-nos aferir que as LGHP predominam nas IES de Hotelaria e Turismo e de Gestão, embora ainda se encontre uma IES com cursos de Turismo e das Tecnologias do Mar; e outra, de Estudos Industriais e de Gestão. Outro aspeto que ajuda a comprovar esta abordagem na área da Hotelaria e Turismo e da Gestão, é a existência de três cursos com a classificação em 811 – HR e outros três em 345 – Gestão e Administração.

Com a exceção de duas IES, onde só existem cursos das áreas do Turismo e Hotelaria, nas restantes quatro existem cursos de diversas AEF, que vão desde a Contabilidade, Gestão, Gestão Comercial, Marketing, Solicitadoria, Fiscalidade, Gestão de RH, Engenharias, Tecnologias e Informática, Design, Biologia Marinha, Biotecnologia e Engenharia Alimentar. Esta referência mostra que algumas IES, no início de funcionamento, não tinham cursos de Hotelaria e Turismo, e passaram a incluí-los, porque verificaram a existência de um défice de profissionais licenciados e/ou mestres em Gestão Hoteleira e, ao mesmo tempo, o grande potencial de atração de candidatos para estas áreas. Por outro lado, apesar destas quatro IES não serem específicas de Hotelaria e Turismo, os outros cursos são de AEF que contêm UC de integram o plano de estudos de LGHP, conforme se pode ver mais adiante nas subsecções 7.4.2.4. e 7.4.2.5., pois são áreas complementares e permitem sinergias entre cursos.

No âmbito da oferta formativa, predominam os cursos do 1º e do 2º ciclo, embora uma IES também tenham o 3º ciclo em Turismo, em parceria com uma Universidade; e uma só tenha o primeiro ciclo. Apesar do 2º ciclo em Gestão Hoteleira ser recente em Portugal, verificamos que cinco IES (com exceção de uma) já têm uma oferta de 1º e 2º ciclo, que podemos agrupar em quatro níveis. No primeiro estão duas IES, uma de

Hotelaria e Turismo e outra de Turismo e Tecnologias do Mar, que têm entre seis e cinco licenciaturas e entre quatro e cinco mestrados; no segundo duas IES, uma específica de Hotelaria e Turismo e outra de Gestão, Hotelaria e Turismo com três licenciaturas e dois mestrados, no terceiro uma IES de Gestão com duas licenciaturas e, por fim, no quarto uma IES de Estudos Industriais e de Gestão com uma licenciatura e um mestrado. Constatamos, assim, que as IES com a designação em Hotelaria e/ou Turismo têm mais cursos do 1º e do 2º ciclo do que as restantes. Outro aspeto relevante é o facto das seis IES terem um peso (presença) significativo no âmbito da oferta de cursos superiores na área da Hotelaria e do Turismo porque, para além das seis LGH, ainda têm mais 14 mestrados, na área da Hotelaria e Turismo, e um doutoramento em Turismo.

No âmbito do enquadramento organizacional dos cursos nas IES (Tabela 51), apesar de predominarem as UTC de HR, regista-se a existência de uma com Núcleo Científico de Turismo, Hotelaria e Ciências Sociais; outra com áreas científicas das várias áreas do Turismo e HR; e outra, por cursos. O enquadramento depende da cultura e da forma de organização de cada IES.

O nome do cargo de responsável do curso pode ser coordenador ou diretor de curso, que pode ser eleito pelos professores ou nomeado pela direção da IES ou, ainda, eleito pelo CTC. Para o auxiliar na gestão do curso pode ter um subdiretor ou um secretário ou uma comissão ou, ainda, em conjunto com os coordenadores das áreas científicas.

Em termos de perfil, o CC deve ter formação superior na área da Hotelaria, Restauração ou Turismo, com investigação na áreas da Hotelaria e do Turismo, conhecer bem o setor, o negócio hoteleiro, a organização e o funcionamento de uma UH e/ou ter experiência profissional, principalmente em cargos de gestão hoteleira e de restauração. Este perfil, Doutor em Turismo e Hotelaria e/ou profissional com elevada experiência em Gestão Hoteleira, vai ao encontro do que é exigida na alínea c) do número 5 do Artigo 6º do Decreto-Lei nº 115/2013, de 7 de agosto de 2013 (secção 4.3.1.3.). No entanto, quando este for um Especialista, que ainda não tenha o grau de mestre e/ou Doutor, deverá ter alguma formação pedagógica e articular os seus conhecimentos e experiência com os aspetos pedagógicos e científicos, visto estar no ensino superior que pretende estimular a criação cultural e o desenvolvimento de um espírito científico e empreendedor, o pensamento reflexivo e incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, de acordo com o Artigo 11º da Lei nº 49/2005, de 30 de agosto de 2005 (secção 4.2.). O CC é o responsável pela gestão do curso e deve exercer, principalmente, as funções listadas na Tabela 108. De seguida analisamos o desenvolvimentos curricular de LGHP.

**Tabela 108 - Funções do CC de LGHP**

Ter uma relação próxima e articulada com os diversos órgãos da IES (Direção, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico e outros).
Coordenar o processo pedagógico e científico em articulação com os professores, estudantes, direção da IES, Conselho Pedagógico, Conselho Técnico-Científico, empresas hoteleiras e outros.
Coordenar a articulação dos conteúdos, avaliação, metodologias de ensino-aprendizagem e as atividades entre as diferentes unidades curriculares, de acordo com os objetivos do curso e acompanhar a sua execução.
Estar disponível para colaborar com a direção da Escola, professores, estudantes e o setor da Hotelaria e do Turismo.
Estabelecer contatos com o mercado de emprego, em especial com as empresas hoteleiras.
Apoiar e aconselhar os Estudantes, principalmente sobre estágios.
Dar conselhos aos estudantes e diplomados sobre a gestão e o desenvolvimento da sua carreira e a forma de funcionamento do sistema de emprego.
Deve dar o exemplo aos estudantes e professores, estar próximo dos Estudantes, motivá-los, ser exigente e proactivo.
Estar atento à abertura de novas UH para informar os estudantes e os diplomados de novas oportunidades de emprego.
Divulgar e participar em ações de divulgação do curso.
Acolher, receber e ajudar a integrar os novos estudantes.
Informar e esclarecer os estudantes sobre o funcionamento do curso e das atividades a realizar.

Fonte: Elaboração própria

#### **8.4.2.2. Desenvolvimentos curricular**

Nesta secção analisamos e interpretamos o desenvolvimento curricular de LGHP, em função das conclusões da secção 7.4.2.2. e da revisão da literatura, para responder à questão: como é que se processa o desenvolvimento dos currícula?

O desenvolvimento dos currícula deve ser real, dinâmico e participativo, porque constitui a essência do sistema educativo e formativo (Salgado, 2007). Deve ser um processo interativo (Pacheco, 2011, citado em Neves et al., 2007) e inacabado (Neves et al., 2007), que resulta de uma interação de vários intervenientes, interesses, responsabilidades e contextos organizacionais.

O currículo deve ser entendido e desenvolvido de forma global, ou seja, no seu sentido formal, informal e oculto (Pacheco, 2001; Zabalza, 2002; e Ribeiro, 1999, citados em Neves et al., 2007; Ribeiro & Ribeiro, 1990; Salgado, 2007), porque interagem, estão associados e são complementares entre si, para a aquisição de conhecimento e, sobretudo, para o desenvolvimento de competências, especialmente comportamentais e de atitude, que são importantes para o gestor hoteleiro e para quem trabalha na hotelaria. Em Portugal, no âmbito do Ensino Superior, o desenvolvimento curricular é da responsabilidade de cada IES estabelecer de acordo com as necessidades nacionais e regionais e numa perspetiva de planeamento integrado da respetiva rede (nº 6 do Artigo 50º do Lei nº 49/2005, de 30 de agosto, 2005).

Cada IES, em função da sua organização, tem os seus próprios procedimentos e envolve várias fases e intervenientes para a elaboração dos currícula ou uma revisão curricular de um curso, neste caso particular de LGHP. Em geral, verificamos que, o processo foi liderado pelo CC, para aqueles que precisaram de uma revisão curricular. No entanto, quando se pretende desenvolver um novo currículo ou fazer uma revisão curricular, numa primeira fase deve-se nomear uma equipa, por exemplo, de três elementos, liderada e coordenada pelo CC, que tenha conhecimentos de (Dredge et al., 2012c, Barnett and Coate, 2005, citado em 2012b; Martinez & Rodger, 2011):

- i. Hotelaria e turismo (caraterísticas e tendências);
- ii. Planos estratégicos, políticas, prioridades e processos de qualidade da IES;
- iii. Processos de acreditação da A3ES (nacionais) e internacionais;
- iv. Oferta dos cursos superiores da área ao nível nacional e internacional;
- v. Unidades curriculares, programas e conteúdos adequados ao ensino superior;
- vi. Metodologias de ensino-aprendizagem (inovadoras);
- vii. Investigação e de conhecimento contemporâneo;
- viii. Tendências nacionais e internacionais do ensino superior nacional e internacional;
- ix. Contatos com a indústria da hotelaria e do turismo;
- x. Necessidades de qualificações e de competências das empresas da hotelaria e do turismo;
- xi. Conhecimento do funcionamento do sistema de emprego na hotelaria e turismo;
- xii. As formas de recrutamento e as possibilidades de carreira nas empresas hoteleiras;
- xiii. Potenciais candidatos e público-alvo do curso.

Na segunda fase – a justificação curricular em Hotelaria, a pessoa que lidera a equipa, o CC, deve enquadrar e legitimar a fundamentação do curso e do seu currículo ou revisão curricular, que é a, a fim de se evitar uma expansão desordenada (Costa et al., 2015; Eurico, 2011; Salgado, 2007; Salgado et al., 2013) de LGH. A justificação poderá ter como base a **i**) a sociedade (socioeconómica e cultural); **ii**) o estudante (a parte psicológica de desenvolvimento e de aprendizagem); **iii**) o processo de aprendizagem (pedagógica); e **iv**) o saber científico (epistemológica) (UNWTO, 1995). Contudo, verificamos que a fundamentação de um curso superior na área da Gestão Hoteleira deverá ter em conta (Salgado, 2007; UNWTO, 1995):

- i. O enquadramento do curso na IES, na região e no âmbito do ensino superior português e internacional;
- ii. Informação estatística sobre o estado atual do setor da hotelaria e do turismo;
- iii. As estatísticas relativamente ao número de pessoas licenciadas em Gestão Hoteleira a trabalhar na hotelaria e comparar com as suas necessidades;

- iv. As vantagens que um licenciado em Gestão Hoteleira pode trazer às empresas hoteleiras em termos de mais conhecimento, competências e de valor acrescentado;
- v. O contributo que um licenciado em Gestão Hoteleira pode dar para a qualidade, inovação e o desenvolvimento do serviço hoteleiro.

Enquanto os níveis de operação e de supervisão numa UH se adequam ao ensino secundário e profissional, um licenciado em Gestão Hoteleira (1º ciclo), que corresponde ao nível 6 do Quadro Nacional de Qualificações e do Quadro Europeu de Qualificações (Portaria nº 782/2009, 2009), poderá começar em cargos de supervisão e de chefia, progredindo para a gestão departamental, direção de operações até à gestão de topo, em função da dimensão da UH e do seu desempenho (ANECA, 2004; Cerra et al., 2001; Chiavenato, 2004, 2008; Clarke & Chen, 2008; Costa, 2012; Gallego, 2007; Grupo de Trabalho do Turismo, 2004; Ladkin, 2000, citado em Harkison et al., 2011; Henriques, 2005; IQF, 2005; King, 1995; Nebel III, 2007; Quatenaire Portugal, 2013; Salgado, 2007), (secção 3.4.; secção 3.4.2.1.). No entanto, o acesso ao desempenho de cargos e funções de gestão de topo em UH de grande dimensão estão mais indicados para uma formação de 2º ciclo, ou seja, de mestrado (Grupo de Trabalho do Turismo, 2004) e, porque não, ao nível do doutoramento? Assim, será necessário enquadrar o perfil final de um licenciado em Gestão Hoteleira e os possíveis níveis hierárquicos e os cargos que poderá desempenhar. Um dos grandes objetivos, nesta fase, é justificar que o curso vai ao encontro das necessidades das empresas hoteleiras, para haver uma articulação entre o sistema de ensino superior em Gestão hoteleira e o sistema de emprego na Hotelaria.

Na terceira fase – o planeamento curricular em Hotelaria, constatamos que o CC, e a sua equipa, recolhem informação e contributos externos das empresas hoteleiras, com as quais têm contatos e/ou protocolos de estágio e/ou de cooperação, gestores hoteleiros, associações do setor da hotelaria e turismo, conselho consultivo das IES que têm diplomados, e, internamente, junto dos professores da área, do curso e das várias áreas científicas que fazem parte do curso e dos estudantes. A informação externa permite identificar e conhecer as necessidades de qualificações, conhecimentos e competências que as empresas hoteleiras precisam e a forma como funciona o sistema de emprego na hotelaria. A informação interna permite verificar se o curso se enquadra na estratégia da IES e se existe necessidade de aumentar a oferta formativa, e quais sejam as condições ao nível do corpo docente e das infraestruturas pedagógicas.

Na fase do planeamentos curricular (Salgado, 2007), onde se pretende auscultar os elementos interessados e envolvidos (internos e externos) na educação e formação em Gestão Hoteleira (Salgado, 2007), é importante a articulação entre os elementos do triângulo da qualidade educativa (UNWTO, 1995):

estudantes/diplomados; empresas e outras organizações do setor; educadores (IES e professores). Para além da auscultação interna e externa da parte do CC, consideramos relevante nesta fase proceder a:

- i. Análise dos currícula e de cursos de referência nacionais e internacionais (modelos educativos);
- ii. Breve revisão da literatura para identificar modelos e novas tendências no ensino superior em Gestão Hoteleira, como por exemplo ao nível das metodologias de ensino-aprendizagem;
- iii. Ter em conta os critérios para a acreditação dos cursos (Decreto-Lei nº 369/2007, de 5 de novembro de 2007, 2007; Decreto-Lei nº115/2013, de 7 de agosto de 2013, 2013; Lei nº 38/2007, de 16 de agosto, 2007) e as recomendações que a A3ES faz no âmbito das avaliações que faz dos cursos, bem como de outros organismos nacionais e internacionais que se pretenda ter certificações e reconhecimento, como por exemplo, da ADHP e do TEDQUAL;
- iv. Recomendações da Organização Mundial do Turismo;
- v. Recomendações de associações profissionais e empresariais da hotelaria e do turismo;
- vi. As tendências do setor da hotelaria e do turismo (2.3.6.; 6.2.3.; 7.2.3.; e 8.2.3.);
- vii. As características do emprego na hotelaria (secções 3.2.1.; 6.3.1.; 7.3.1.; 8.3.1.);
- viii. As necessidades das empresas hoteleiras;
- ix. A legislação educativa e laboral (ter em conta os contratos coletivos de trabalho);
- x. A estratégia e o posicionamento da IES no sistema de ensino superior;
- xi. As perspetivas disciplinares e multidisciplinares;
- xii. O currículo especializado, genérico ou mínimo;
- xiii. Analisar os meios, os recursos pedagógicos e o perfil dos docentes existentes;
- xiv. Ter presente o modelo de qualidade da IES;
- xv. A gestão de pessoas nas empresas hoteleiras (secção 6.3.3.), em especial a forma de recrutamento (subsecções 3.3.4.1.; 6.3.3.1.; 7.3.3.1.; 8.3.3.1.) e de gestão de carreira (subsecções 3.3.4.2.; 6.3.3.2.; 7.3.3.2.; 8.3.3.2.).

Na quarta fase – a implementação curricular em Hotelaria, verificamos que o CC analisa e trata a informação recolhida para fazer uma proposta de um novo currículo do curso. A construção, organização e a estrutura de um currículo de uma LGH será analisada na secção 8.4.2.3.. Esta fase, que corresponde à implementação curricular (Salgado, 2007), deve definir os objetivos do currículo, os conhecimentos e as competências a desenvolver pelos estudantes, ou seja, o seu perfil final e as possíveis saídas profissionais, as UC e as respetivas AEF e AE, a AEF principal e as secundárias, os conteúdos programáticos gerais das UC, a organização das UC no plano de estudos, as metodologias de ensino-aprendizagem e tipologias de aulas, os recursos e as infraestruturas pedagógicas (ambientes educativos), as formas de avaliação, as fontes de estudo e o perfil do corpo docente.

Após se encontrarem definidos os conhecimentos e as competências a atingir, deve-se fazer um alinhamento dos resultados de aprendizagem. Primeiro, mapear e articular os conteúdos dos programas com os resultados de aprendizagem (conhecimentos e por tipo de competências), as metodologias e as formas de avaliação em todas as UC. Em segundo, articular os resultados de avaliação, os recursos e as atividades de aprendizagem, o ambiente de aprendizagem incluindo a referência às relações entre os funcionários e os estudantes, entre os estudantes e entre os estudantes e os professores (Dredge et al., 2012c, Barnett and Coate, 2005, citado em 2012b; Martinez & Rodger, 2011).

Na quinta fase – a primeira avaliação curricular em Hotelaria, a proposta do currículo do curso é enviada pelo CC para ser apreciada e analisada pelos elementos da UTC, núcleo ou áreas científicas, que devem dar feedback e aprovar. Caso haja sugestões e correções, o CC deverá fazê-las. A seguir, na sexta fase – a segunda avaliação curricular em Hotelaria, o CC envia a proposta para ser apreciada e aprovada pelo CTC e depois pelo Conselho Geral da IES. Após ser aprovada por estes órgãos, a proposta deve ser submetida pela plataforma online da A3ES. Por fim, a sétima fase – a terceira avaliação curricular em Hotelaria, corresponde à resposta da A3ES ao processo, acreditando-o, com ou sem recomendações, por seis anos ou não. De seguida, vamos analisar a orientação curricular dos cursos.

#### **8.4.2.3. Orientação curricular**

Nesta secção analisamos e interpretamos acerca da orientação curricular das LGHP, em função das conclusões da secção 7.4.2.3. e da revisão da literatura, para responder à questão: Qual é a orientação curricular dos cursos?

Na análise realizada na secção 7.4.2.3. verificamos o posicionamento de cada curso, que depende de vários fatores. Alguns deles estão relacionados com a estratégia definida pela IES, o seu posicionamento no sistema de Ensino Superior, e se é específica ou não de hotelaria e turismo. Na secção 8.4.2.1. concluímos que das seis IES, só duas é que são específicas de Hotelaria e Turismo; outras duas, para além de terem a designação e cursos de Hotelaria e Turismo, também têm de Gestão e de Tecnologias do Mar; e outras duas, que não têm nenhuma designação de Hotelaria e Turismo, mas sim de Gestão e dos Estudos Industriais. Nestas últimas quatro IES existem cursos com uma diversidade de áreas.

Estes fatores, que no âmbito do espaço curricular são de pressão interna (ver pontos D e E da Figura 37 na secção 4.3.2.1.), podem, por um lado, limitar ou não a ambição da IES e dos respetivos cursos da área da Hotelaria e do Turismo e, por outro lado, podem dar mais foco ao desenvolvimento das competências, através de um ensino mais prático e/ou teórico-prático ou, então, mais direcionado para a aquisição de conhecimento, através de um ensino mais teórico e eventualmente teórico-prático. Estas guerras tribais nas

IES, as políticas, a liderança, a cultura departamental e disciplinar, o nível de conhecimento, experiência e de investigação na área da Hotelaria e Turismo, os interesses e as preferências pessoais de alguns grupos de professores de determinados AEF, tendem a dominar e a influenciar o desenvolvimento e o posicionamento dos currículos dos cursos (Dredge et al., 2012c, 2012b, 2012a, 2014; Scotland, 2006), neste caso particular de Gestão Hoteleira.

Todos os CC consideram que, atualmente, os seus cursos têm uma orientação teórico-prática. No entanto, verificamos pelo plano de estudos e pelas recomendações da A3ES, no âmbito da avaliação, que dois cursos tiveram uma orientação mais teórico e teórico-prática, enquanto os restantes quatro serão mais teórico-prática e prática. Mas, apesar de predominar a vertente prática nos cursos, favorecendo o desenvolvimento de competências, é necessário ter em atenção, por um lado, que o ensino superior na área da Gestão Hoteleira ainda é relativamente recente e o número de cursos ainda é muito reduzido, face aos outros da área do Turismo (secção 4.2.2.). Por outro lado, a A3ES recomenda, em todos os cursos, no âmbito do seu processo de avaliação e acreditação, aumentar a investigação na área da HR (secções 7.4.1 e 8.4.1), que ainda é reduzida, apesar de na área do Turismo se constatar já ser considerável.

Outros fatores influenciadores da orientação curricular estão relacionados com as UC do plano de estudo, as metodologias de ensino-aprendizagem, as infraestruturas pedagógicas, o perfil dos professores e as atividades realizadas. Apesar destas serem analisadas de forma mais detalhada nas subsecções seguintes 8.4.2.4.; 8.4.2.5.; 8.4.2.6.; 8.4.2.7., reconhecemos que elas influenciam muito o espaço curricular que a IES adota para o curso.

O conteúdo dos programas das UC pode estar mais direcionado para uma tipologia de aulas mais teóricas, teórico-prática ou prática que, juntamente, com o perfil dos professores e a existência ou não de determinadas infraestruturas pedagógicas (ambiente pedagógico), poderão influenciar a utilização de metodologias de ensino-aprendizagem mais expositivas, interrogativas ou ativas. Os programas das UC devem ser explícitos, relevantes e relacionados com a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de competências específicas de Gestão Hoteleira. Deste modo, o espaço curricular revela-se uma ferramenta que, para além de orientar os responsáveis pelo curso a definir o posicionamento dos programas, permite, por um lado, definir o perfil dos docentes ao nível do conhecimento, das competências adequadas e das suas habilitações académicas, tornando-se útil no seu recrutamento. Por outro lado, expor aos estudantes os conhecimentos a adquirir e as competências a desenvolver, o percurso e as escolhas educativas que vão fazer durante o curso e ao longo da sua vida profissional (Dredge et al., 2012c, Barnett and Coate, 2005, citado em 2012b; Martinez & Rodger, 2011).

Outro elemento importante, conforme verificámos na secção 8.4.2.1., será o papel do CC, que tem a responsabilidade da gestão pedagógica e científica, e que poderá posicionar o currículo mais no ponto A (conhecimento) ou B (competências) da Figura 39 (secção 4.3.2.1.). Neste sentido, quanto maior for a ambição da IES, do CC, dos professores e dos estudantes, maior será o nível de conhecimento adquirido e de competências desenvolvidas, passando a níveis de especialistas (Dredge et al., 2012c, 2012b).

As pressões externas (ver pontos B e C da Figura 38 da secção 4.3.2.1.) podem vir das empresas hoteleiras, associações profissionais e empresariais, instituições europeias, governo, entre outros, que poderão influenciar, de forma significativa, a ambição e a expansão dos currículos dos cursos. Por exemplo, a exigência dos GH para uma formação mais prática, a existência de mais ou menos fundos do governo e europeus para projetos de investigação, a mobilidade dos estudantes e professores, o corte ou aumento do orçamento do governo para as IES, poderá condicionar a ambição e o posicionamento do curso no espaço curricular. Convém recordar que, em Portugal, desde 2011 com a crise económica e financeira, as IES sofreram cortes significativos nos seus orçamentos, limitando muito as seus investimentos e ambições.

Tendo em conta os seis cursos analisados neste estudo, podemos inferir que, apesar do espaço curricular ser um processo dinâmico, de mudança contínua e de aperfeiçoamento, existe um *minimum core curriculum* para garantir uma formação com determinadas bases de conhecimentos e de competências na área da Gestão Hoteleira, que melhor se ajustam às necessidades evidenciadas pelos GH e restantes empresas hoteleiras.

#### **8.4.2.4. Áreas de Estudo e Áreas de Educação e Formação**

Nesta secção analisamos e interpretamos as AE e as AEF das LGHP, em função das conclusões da subsecção 7.4.2.4. e da revisão da literatura (secção 4.2.1.), para responder à questão: Quais são as AE e as AEF de LGHP, de acordo com a CNAEF?

Os resultados da secção 7.4.2.4. revelam seis cursos organizados em 13 AE e em 24 AEF (Tabela 54). O número de AEF por curso varia entre 9 e 15, demonstrando diversidade de áreas e a multidisciplinariedade dos currículos das LGHP, que verifica o contributo das várias áreas do conhecimento. O facto de a moda ser 10, do ponto de vista estatístico, pode levar alguns CC a refletir acerca da necessidade desta dispersão de AEF. Após as avaliações da A3ES e desta reflexão acerca do número das AEF nas LGHP, poderá discutir-se sobre um limite orientador de AEF, para ajudar a recentrar no essencial do *minimum core curriculum*, mantendo a competitividade e características de cada curso.

A AEF predominante na LGHP é a 811 – HR, embora em 2 cursos tenham área secundária, um deles a 345 – GA e outro a 222 – LLE. No entanto, verificamos que três cursos estão classificados na AEF 811 – HR; e outros três, em 345 – GA, apesar da AEF predominante ser 811 – HR (Tabela 50 e Tabela 56). Esta situação precisa de ser corrigida, ou seja, os cursos devem estar classificados na AEF 811 – HR e não em 345 – GA. Esta situação talvez se verifique, para que, no âmbito da avaliação e acreditação, as LGHP correspondessem ao critério do CC ser Doutor ou Especialista na AEF classificada (Decreto-Lei nº115/2013, de 7 de agosto de 2013, 2013).

Quanto ao peso das AEF nos cursos (Tabela 55), podemos concluir que os currícula das LGHP em Portugal estão organizados em quatro níveis. O primeiro, com cerca de 33,5% com UC classificadas na AEF 811 – HR, que é a área principal de uma LGH. No segundo nível, podemos encontrar a AEF 222 – LLE com cerca de 16,2% e a AEF 345 – GA com cerca 14,4% das UC. No terceiro nível juntamos as restantes 11 AEF, que têm um peso de ECTS superior a 1% e inferior às do 2º nível, desde a AEF 812 – TL (6%), 344 – CF (4,6%), 380 – Direito (3,8%), 310 – CSC (3,4%), 480 – Informática (3%) até à AEF 541 – IA (1,1%). No quarto nível, estão as restantes 10 AEF, com um peso igual ou inferior a 1%.

Convém salientar a existência de alguma diversidade de opção e posicionamento nas AE de Informática e de Matemática. Na primeira, verificamos as UC classificadas na AEF 480 – Informática (3% - 32,5 ECTS) , na AEF 481 – CI (0,5% - 5 ECTS) e na AEF 482 – IOU (1% - 8 ECTS), que juntas perfazem 45,5 ECTS e 4,2%, passando, assim, para o terceiro nível. Na segunda, situamos UC classificadas na AEF 460 – ME (2% - 23 ECTS), na AEF 462 – Estatística (1% - 12 ECTS) e na AEF 461 – Matemática (1% - 10 ECTS), que juntas atingem os 45 ECTS e 4,2% passando para o terceiro nível. Neste sentido, apesar desta situação se verificar nestas AEF, será necessário refletir acerca desta situação para evitar dispersão e reforçar o peso de uma das AEF. Por exemplo, na AE de Informática talvez se devesse optar pela AEF 482 – IOU, porque não sendo um curso de informática puro, o que se pretende é mais na ótica do utilizador, do que de programação. Na AE de Matemática e Estatística, talvez se devesse optar pela AEF 460 – ME, para evitar uma dispersão em Matemática e outra na Estatística, porque numa LGH pretende-se dar alguns conhecimentos e competências de matemática e de estatística, e não é um curso que exige um elevado número de AEF e ECTS de matemática e de estatística. Em geral, quanto maior for o número de AEF num curso, menor será o peso da AEF 811 – HR e maior a dispersão de áreas de conhecimento.

A hierarquia organizada por níveis pode ser um indicador acerca do peso que cada AEF poderá ter nos currícula de um curso. No entanto, é necessário cruzar esta informação com as competências de Gestão Hotelaria (secção 3.4.2.1.; secção 8.3.5.; subsecções 8.3.5.1., 8.3.5.2. e 8.3.5.3.) e as UC por AEF da

secção seguinte (8.4.2.5.), que são muito relevantes para a construção e a organização dos currícula. De seguida discutimos sobre as UC por AEF.

#### **8.4.2.5. Unidades curriculares por Áreas de Educação e Formação**

Nesta secção analisamos e interpretamos as UC por AEF, de acordo com as conclusões da secção 7.4.2.5., para responder à questão: quais são as principais UC por AEF de LGHP?

Conforme referimos na secção 8.4.2.3. a AEF 811 – HR, com 362 ECTS (33,5%) e 50 UC, é a maior. As inúmeras UC foram organizadas em subgrupos tendo em conta o nome e a sua natureza. Verificamos que em primeiro lugar, destacam-se as UC relacionadas com a prática e a gestão de alimentos e bebidas com 100 ECTS e 15 UC distribuídas por cinco cursos. Deste subgrupo, a UC que mais se repete é gestão de alimentos e bebidas com 20 ECTS, em quatro cursos. No entanto, se considerarmos as UC de organização e supervisão de alimentos e bebidas I (5 ECTS) e II (5 ECTS) do curso de GAH – ESEIG e as UC gestão de operações hoteleiras I (7 ECTS) e II (7 ECTS) do curso de GH - ESGHT, podemos então considerar que, em todos os cursos, são abordados os conteúdos relacionados com a gestão de alimentos e bebidas: um curso tem 3UC; dois cursos têm duas; e 3 cursos só têm uma UC. Os ECTS variam entre os 4 e os 6.

Nas UC relacionadas com aulas práticas, verificamos, em cinco cursos, alguma diversidade de nomes, desde ‘técnicas de...’, ‘práticas de...’ até de ‘operações e serviço de...’. Em geral, os cursos têm entre 2 a 3 UC de aulas práticas e têm entre os 4 e os 6 ECTS. Isto demonstra que numa LGH deverão constar, para além de UC práticas, relacionadas com conteúdos da área da cozinha, restaurante e do bar, e outras na área da gestão de alimentos e bebidas, que tenham entre 4 a 6 ECTS cada.

Na secção 2.3.2., verificamos que os serviços de alimentos e bebidas são um dos principais serviços que a Hotelaria proporciona, a seguir ao alojamento. Numa UH o departamento de alimentos e bebidas é um dos que tem maior número de colaboradores, por exigir uma elevada componente operacional na produção e no serviço, e por ser o que mais influencia os sentidos dos hóspedes; em razão de tal, compreensivelmente, exige conhecimentos e competências sólidos em termos de gestão de alimentos e bebidas. Por outro lado, verificamos no âmbito das competências técnicas (secção 8.3.5.2.) que as da área de gestão de alojamento, juntamente com as de gestão alimentos e bebidas, são das mais importantes, porque são o *core* do serviço da hotelaria. Por isso, no desenvolvimento dos currícula é fundamental a existência de UC relacionadas com a parte prática e outras de gestão de alimentos e bebidas.

Em segundo lugar, estão 5 UC relacionadas com o Estágio curricular com 99 ECTS, distribuídos por cinco cursos. No entanto, constatamos que o curso GTH – ESTTM tem a UC de opção entre Projeto e

Empreendedorismo ou Estágio (8 ECTS), classificada na AEF de GA, mas que poderia estar classificada na AEF de HR, tendo em conta que o estágio será numa UH ou o projeto é realizado sobre a hotelaria, significando assim, que os seis cursos poderão ter, no mínimo, uma UC de estágio. Deste modo, verificamos que três cursos têm um estágio cada; um curso tem a opção de ter ou não; outro curso tem dois; e outro tem a possibilidade de ter três estágios. Apesar de existirem cenários com um, dois e três estágios, predominam os cursos com apenas um. Aliás, a UC com maior número de ECTS tem 30, num só curso, que ocupa um semestre letivo, enquanto a menor tem 8 ECTS.

A implementação do PB (secção 4.2.1.) em Portugal, ao impor que os cursos do primeiro ciclo (licenciaturas) tivessem seis semestres letivos, veio condicionar 1) a opção de ter ou não um estágio, porque vem condicionar a existência de outras UC, tendo em conta que os cursos reduziram os seus semestres letivos de dez ou oito para seis; 2) se tem um estágio mais prolongado ou se tem mais do que um, mas com menos ECTS por UC; 3) em que semestre(s) será mais adequado colocar a UC de estágio. Esta situação deve levar os responsáveis pelo desenvolvimento dos currícula e da IES, à melhor ponderação sobre qual semestre e a duração do estágio, tendo em conta a sua importância, o melhor para o funcionamento e o posicionamento do curso.

Na secção 8.4.3. verificamos que, tal como vários autores (ANECA, 2004; Barron, 2008; Baum, 1990; Chung, 2000; Fornari, 2006; Harkison et al., 2011; Liu, 2006; QAA, 2008; Scotland, 2006; Valachis, 2003), o estágio curricular numa LGH é essencial, importante e determinante e trás várias vantagens para os estudantes, que estão expressas na Tabela 77 (secção 7.4.4.).

Em terceiro, estão as UC relacionadas com a prática e a gestão de alojamento com 70 ECTS e 11 UC, em cinco cursos. Relembramos a existência das UC de Gestão de Operações Hoteleiras I (7 ECTS) e II (7 ECTS), do curso de GH - ESGHT, que podemos considerar que numa delas, ou nas duas, poderão abordar os conteúdos relacionados com a gestão de alojamento. Assim, todos os cursos terão entre uma (4 cursos) a duas (2 cursos) UC de gestão de alojamento, que variam entre os 4 e os 6 ECTS. A UC de Gestão de Alojamento é aquela que tem maior número de ECTS (14) e que está presente em três cursos. Se considerarmos as UC de Gestão de Alojamento I e II, então, estão em quatro cursos. Nas UC mais práticas a designação varia entre as práticas de..., as técnicas de... e acolhimento e... . Há dois cursos com 2 UC e três com uma UC e os ECTS variam entre os 4 e os 6.

Na secção 2.3.2., tal como já referimos e constatamos, o serviço de alojamento é o principal serviço que a hotelaria proporciona, a seguir ao de alimentos e bebidas. Numa UH o departamento de alojamentos, também, é um dos que tem maior número de colaboradores e que mais pode influenciar os sentidos dos

hóspedes, tem, por isso, uma elevada componente operacional na preparação do serviço de quartos, reservas e de receção (acolhimento) e na articulação com as outras secções da UH, o que exige conhecimentos e competências sólidas em termos de gestão de alojamento. Por outro lado, verificamos no âmbito das competências técnicas (secção 8.3.5.2.) que as da área de gestão de alojamento, juntamente com as de gestão alimentos e bebidas, são das mais importantes, porque são o *core* do serviço hoteleiro. Em razão disso, no desenvolvimento dos curricula é fundamental a existência de UC relacionadas com a parte mais prática e outras de gestão de alojamento.

Em quarto lugar, estão as UC relacionadas com a Gestão/Direção/Introdução às Operações Hoteleiras com 27 ECTS, 5 UC, distribuídas por quatro cursos. Como não foi possível ter acesso as todas às fichas das UC, presumimos que estas UC estão relacionadas com a área da gestão de operações de alojamento e/ou alimentação e bebidas. Relembramos, também, que no curso de GAH – ESEIG, a UC de Direção de Operações e Serviços I foi agrupada no subgrupo de prática e gestão de alojamento; e a UC de Direção de Operações e Serviços II foi agrupada no subgrupo de prática e gestão de alimentos e bebidas. Neste sentido, há cinco UC em cinco cursos e os ECTS variam entre os 3 e os 7.

Será importante que os responsáveis pelo desenvolvimentos curricular reflitam sobre o que é que distingue do ponto de vista dos conteúdos dos programas uma UC de Gestão de Alojamento e/ou de Alimentos e Bebidas, de uma UC de Gestão/Direção/Introdução de Operações Hoteleiras; bem como, de uma UC que tenha um tipo de aula mais prática em alojamento e/ou alimentos e bebidas. Estes aspetos são relevantes, não só no âmbito da organização dos curricula, como no âmbito da creditação de competências.

Encontramos, ainda, outro subgrupo relacionado com as UC de Enologia e de Gastronomia com 20 ECTS e 4 UC. No entanto, se contarmos com a UC de Enologia e Gastronomia (5 ECTS) do curso de GH – ESG, classificada na AEF de IA; e a UC de Enologia e Bebidas do curso de GH – ESHTS, classificada na AEF de CVida, existem 6 UC em cinco cursos, num total de 29 ECTS. Os ECTS destas UC variam entre os 3 e os 6. Para além da existência de UC de práticas/técnicas/operações e serviços e de gestão de alimentos e bebidas, a maioria dos cursos têm, no mínimo, uma UC onde abordam a relação entre a Gastronomia e os Vinhos, como forma de complementar as anteriores UC desta AEF. No entanto, é importante salientar que, por um lado, os conhecimentos e as competências nesta área podem contribuir para que a gastronomia e os vinhos, sejam um elemento diferenciador e competitivo na gestão da UH e, por outro lado, é necessário valorizar a diversidade da gastronomia e dos vinhos portugueses. Por isso, aquando do desenvolvimentos curricular, é necessário que os seus responsáveis tenham em consideração a existência de uma UC relacionada com a gastronomia e os vinhos.

Por fim, neste subgrupo, existem cerca de 10 UC de âmbitos diversos que aparecem num ou em dois cursos. No entanto, é importante salientar que algumas destas UC, também poderiam estar classificadas noutras AEF. Por exemplo, a UC de Animação e Organização de Eventos (4 ECTS) do curso de GAH – ESEIG, talvez, pudesse estar classificada na AEF 812 – TL. A UC de Técnicas de Gestão Comercial (5 ECTS) do curso de DGH – ESHTe e a UC de Gestão e Negociação de Vendas em Hotelaria (4 ECTS) do curso de GH – ESHTS poderiam estar classificadas na AEF de MP. A UC de Arquitetura e Design de Hotéis (5 ECTS) do curso de DGH – ESHTe e a UC de Design de Espaços e Equipamentos na Hotelaria e Restauração (3 ECTS) do curso de GH – ESG, poderiam estar classificadas na AEF de AC. A UC de Operações de Manutenção (5 ECTS) do curso de GH – ESGHT, poderia estar na AEF de ET. No desenvolvimento dos currículos, os seus responsáveis devem ter em atenção algumas destas UC e a sua classificação, tendo em conta a orientação e o posicionamento que pretendem para o curso.

A AEF de LLE com 175 ECTS (16,2%) tem 15 UC de inglês e 24 UC de opção de outra língua estrangeira, com predominância para o espanhol e o francês, e depois para o alemão e o italiano. As UC de inglês têm, no mínimo, três níveis e no máximo cinco, que variam entre 3 a 6 ECTS; enquanto nas outras línguas estrangeiras têm, no mínimo, dois níveis e no máximo quatro, que variam entre os 3 os 5,5 ECTS.

Nas secções 6.3.5.; 6.3.5.1.; 7.4.3.1.; 7.4.3.2. e 8.3.5.3. verificamos que o domínio de línguas estrangeiras, principalmente do inglês e, também, do espanhol, francês e do alemão, é considerado uma competência genérica fundamental do gestor hoteleiro moderno (Jeou-Shyan et al., 2011; Ladkin & Juwaheer, 2000). Neste aspeto, todas as LGHP têm até ao 3º nível de inglês, cinco até ao 4º e uma até ao 5º nível, ou seja, quase todas têm até ao 4º nível; enquanto nas outras línguas estrangeiras todas têm até ao 2º nível, mas há duas até ao 3º e outras duas até ao 4º, destacando-se a opção entre o espanhol, ou francês ou alemão e num caso o italiano.

A aprendizagem destas línguas estrangeiras corresponde aos principais mercados turísticos estrangeiros em Portugal (Turismo de Portugal, 2016). No entanto, reconhece-se que para além do inglês, as LGHP apresentam uma UC de língua estrangeira. Neste sentido, seria importante que: 1) as LGHP numa próxima revisão curricular pudessem considerar a introdução de uma terceira língua estrangeira; 2) e/ou a possibilidade de a frequentar de forma extracurricular; 3) a realização de atividades curriculares, como por exemplo em trabalhos interdisciplinares com as UC da área da prática e da gestão de alojamento e de alimentação e bebidas, onde os estudantes falassem cada uma das línguas estrangeiras que aprendem no curso; 4) palestras com convidados que falassem numa das línguas estrangeiras do curso, onde se pudesse promover algum diálogo com os estudantes; 5) promover visitas de estudo (UH, feiras,

conferências/seminários/fóruns, etc.) a países onde se falem essas línguas; 6) aulas de outras UC, principalmente, em inglês; outras atividades que os estudantes pudessem treinar uma língua estrangeira.

A AEF de GA tem 155 ECTS (14,4%) e 26 UC que foram agrupadas em subgrupos, tendo em conta o nome e a sua natureza. Concluímos que todas as LGHP têm a UC de Gestão de RH (entre 4 a 5 ECTS) e UC relacionadas com a Introdução à Gestão (entre 4 a 6 ECTS), enquanto cinco cursos têm a UC da Gestão Financeira (entre os 4 e 6 ECTS). É importante registar que nesta AEF, ainda, encontramos 2 UC de Contabilidade Geral (4+4 ECTS) e 2 UC de Contabilidade de Gestão (4+4 ECTS); 3 UC de Marketing (5+4+3 ECTS); uma UC de Economia do Turismo (5 ECTS); uma UC de Comportamento Organizacional (5 ECTS); e outra UC de Projeto e Empreendedorismo ou Estágio (8 ECTS), que poderiam encontrar-se classificadas nas respetivas AEF, alertando os CC para a sua correção numa próxima atualização do currículo. No entanto, salientamos ainda que há cursos que têm UC de Empreendedorismo, Gestão Estratégica, Análise de Investimentos, Gestão da Qualidade e de Estudos Comparados de Processos na Gestão Hoteleira, que variam entre os 4 e 5 ECTS .

As UC relacionadas com a Introdução à Gestão fornecem aos estudantes conhecimentos e competências sobre a gestão (secção 3.3.4.), ou seja, sobre o que significa gerir (Cerra et al., 2001; Chiavenato, 2004, 2008; Daft, 2008; Gallego, 2007). As UC de gestão estratégica ajudam o futuro gestor hoteleiro a definir as melhores estratégias para atingirem os seus objetivos.

Na secção 8.3.5.2., verificamos que a Gestão de RH e a Gestão Financeira são uma das segundas competências técnicas, a seguir à gestão de alojamento e de alimentos e bebidas, mais indicadas no estudo de caso II (subsecções 7.4.2.4. e 7.4.2.5.), demonstrando que as LGHP as promovem. Aliás, algumas das LGHP têm como classificação principal e outra como secundária a AEF de GA (Tabela 50 e Tabela 56), como vimos nas subsecções 7.4.2.1. e 7.4.2.4..

As LGHP pretendem formar gestores hoteleiros pelo que UC relacionadas com a Gestão de RH são necessárias porque: 1) o serviço hoteleiro resulta da articulação e coordenação de pessoas para pessoas (secções 2.3.2.; 2.3.5.; 2.3.5.1.; 6.2.1.; 6.2.2.; 7.2.1.; 7.2.2.; 8.2.1.; e 8.2.2.); 2) é importante a gestão das pessoas nos GH (secção 3.3.4.; 6.3.3. e 8.3.3. e nas subsecções 6.3.3.1.; 6.3.3.2.; 7.3.3.1.; 7.3.3.2.; 8.3.3.1.; e 8.3.3.2.); 3) o gestor hoteleiro deve estar direcionado para a gestão das pessoas (secção 3.4.; 6.3.5.1 e 8.3.5.1.); 4) é uma das competências mais importantes de um gestor hoteleiro (Gamble et al., 1994, citado em Henriques, 2005; Kay & Russette, 2000; Quaternaire Portugal, 2013); 5) é também das competências que, em geral, o gestor hoteleiro transparece algum défice, pelo que precisa de adquirir mais conhecimentos e de a desenvolver (Agut et al., 2003); 6) é uma das competências que mais contribui para

o desenvolvimento da sua carreira (Jeou-Shyan et al., 2011; Kay & Moncarz, 2007), quer para os gestores intermédios como para os de topo (Kay & Moncarz, 2004); 7) e espera-se que seja uma das competências que os diplomados mais evidenciem (Connolly & McGring, 2006). Deste modo, os responsáveis do desenvolvimento dos currícula devem ter presente a inclusão destes conhecimentos e competências nos currícula das LGH.

As UC em Gestão Financeira são importantes porque, sendo um GH ou uma empresa privada que se pretenda dê lucro, estas UC darão conhecimentos e competências aos estudantes para analisarem e interpretarem a informação financeira, produzir orçamentos e controlar os custos (Agut et al., 2003; Connolly & McGring, 2006; Foster et al., 2010; Gilbert & Guerrier, 1997; Giousmpasoglou, 2010, 2014; Sigala, 2000; Finegold et al., 2000; Jauhari, 2006; Riley, 2005; Stutts, 1995; Burgess, 2007 citados em Harkison et al., 2011; Jeou-Shyan et al., 2011; Kay & Moncarz, 2004, 2007; Ladkin & Juwaheer, 2000; Quatenaire Portugal, 2013). Os gestores hoteleiros, em geral, apresentam algum défice de conhecimentos e de competências em Gestão Financeira (Agut et al., 2003) e, por isso, os diplomados em gestão hoteleira devem evidenciá-la (Connolly & McGring, 2006). Por isso, os responsáveis pelo desenvolvimento dos currícula devem ter presente estes conhecimentos e competências nos currícula de uma LGH.

O gestor hoteleiro, também, deve ter um espírito empreendedor, deve conhecer e aprofundar os princípios da gestão de qualidade (Costa, 2012), com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço hoteleiro, através de padrões de serviço adequado ao conceito da UH.

A AEF de Turismo e Lazer tem 64,5 ECTS (6%) e 12 UC em cinco cursos. O único curso que não tem uma UC em TL é o de GAH – ESEIG, que tem a UC de Turismo e Hotelaria Internacional (4 ECTS) classificada na AEF de HR, que nos parece ser a mais indicada, porque é uma UC que aborda, por um lado, conteúdos de introdução ao turismo e, por outro de introdução à hotelaria numa perspetiva internacional, numa LGH. Caso esta situação se verificasse numa licenciatura em Turismo, talvez pudesse ser classificada na AEF de TL, devido à natureza do curso. No entanto, registamos, por um lado, que a UC de Planeamento e Ordenamento em Turismo (5 ECTS) classificada na AEF de Economia, no curso de GH – ESGHT, talvez pudesse estar na AEF de TL e, por outro, que a UC de Técnicas de Acolhimento (6 ECTS) do curso de GTH – ESTTM, tendo em conta que é uma LGH, o conceito e a natureza da hotelaria (secções 2.3.2.; 6.2.1; 7.2.1.; e 8.2.1.), pudesse estar classificada na AEF de HR. Um aspeto importante a salientar é que cinco cursos têm uma UC relacionada com a Introdução ou Fundamentos de Turismo, entre 4 a 6 ECTS, e se considerarmos que a UC de Turismo e Hotelaria Internacional (4 ECTS), do curso de GAH – ESEIG, que aborda uma parte de introdução ao turismo, então pudemos afirmar que todas as LGHP têm uma UC que aborda esta temática.

Numa LGH é importante ter uma UC que faça a Introdução aos conceitos de Turismo e a contextualização da hotelaria no turismo. Neste sentido, como a hotelaria é uma das principais atividades do turismo (secção 2.2.; 2.2.1.; 2.2.2.; 2.3.2.; 8.2.1.), é importante que o gestor hoteleiro tenha conhecimentos e competências sobre o turismo para compreender o seu papel enquanto gestor de uma UH num destino turístico. No estudo de caso I (secção 6.3.5.), os GH salientam, no âmbito das competências de turismo, a necessidade do gestor hoteleiro possuir uma visão global do turismo e da hotelaria, conhecer o destino e a sua história, bem como perceber do negócio hoteleiro e do turismo e de conhecer as novas tendências e mercados do turismo e da hotelaria.

Outras UC desta AEF bastante evidenciada nas LGHP são aquelas relacionadas com a Gestão/Organização de Eventos e de Animação, que aparecem em quatro cursos. No entanto, se tivermos em conta a UC de Animação e Organização de Eventos (4 ECTS) do curso de GAH – ESEIG, classificada na AEF de HR, então passará para cinco cursos. Isto demonstra que os cursos estão atentos à crescente importância que os eventos têm nos destinos turísticos; aos impactos que podem ter na gestão de uma UH; e à preponderância do papel que a UH pode ter no destino turístico (Almeida, 2010). Por outro lado, é importante que o gestor hoteleiro tenha conhecimentos e competências de animação e organização de eventos, para potenciar as suas vendas, dinamizar a sua UH para ser um fator diferenciador e competitivo, face aos seus concorrentes e, ao mesmo tempo, contribuir para a fidelização dos seus hóspedes.

A AEF de Contabilidade e Fiscalidade tem 50 ECTS (4,6%), 8 UC e está em quatro cursos. No entanto, se considerarmos 2 UC de Contabilidade Geral e 2 UC de Contabilidade de Gestão nos cursos de GAH – ESEIG e no de DGH – ESHTe, classificadas na AEF de GA, concluímos que todos os cursos têm UC na AEF de CF. Apesar de constatararmos que não existe uma UC desta AEF que se encontre em todos os cursos, destacamos as UC de Contabilidade Geral, Contabilidade de Gestão e Contabilidade I e II, que estão presentes em quase todos os cursos, como se viu na Tabela 61 e na Tabela 63. Isto demonstra que as LGHP procuram que os seus diplomados, futuros gestores hoteleiros, obtenham conhecimentos e competências na área financeira, contabilidade e fiscalidade (Connolly & McGring, 2006). Salientamos, também que no estudo de caso I, os GH, referem a importância de analisar um documento financeiro e, no estudo de caso II, os CC destacam os conhecimentos e as competências em Contabilidade e na aplicação do *Uniform system accounting*, o que reforça a sua importância numa LGH.

O gestor hoteleiro, para além dos conhecimentos e das competências na área da gestão financeira, também precisa de ter na área da Contabilidade, Fiscalidade e do controlo de custos (Agut et al., 2003; Connolly & McGring, 2006; Foster et al., 2010; Gilbert & Guerrier, 1997; Giousmpasoglou, 2010, 2014; Sigala, 2000; Finegold et al., 2000; Jauhari, 2006; Riley, 2005; Stutts, 1995; Burgess, 2007 citados em

Harkison et al., 2011; Jeou-Shyan et al., 2011; Kay & Moncarz, 2004, 2007; Ladkin & Juwaheer, 2000; Quatenaire Portugal, 2013). Neste sentido, os responsáveis pelo desenvolvimento dos currícula devem ter presente estas UC nos currícula de uma LGH.

A AEF de Direito tem 41 ECTS (3,8%) e 6 UC em todos os cursos. No entanto, encontramos UC relacionadas com o Direito/Legislação do Turismo e da Hotelaria em cinco cursos, o que demonstra que os cursos pretendem dotar os seus diplomados com conhecimentos e competências nesta área. É importante salientar que a Legislação Hoteleira é uma competência comum aos dois estudos de caso, conforme verificamos na secção 8.3.5.2., sobre as competências técnicas. Neste sentido, um gestor hoteleiro deve conhecer a legislação relacionada com o turismo e a hotelaria, (Gamble et al., 1994, citado em Henriques, 2005), porque, existem algumas especificações relacionadas com o serviço hoteleiro e com as infraestruturas das UH para cada categoria e classificação. Por isso, os responsáveis pelo desenvolvimento dos currícula devem ter presente uma UC relacionada com a legislação do turismo e da hotelaria nos currícula de uma LGH. Alguns cursos ainda têm UC relacionadas com o Direito Fiscal, das Empresas e Laboral, evidenciando alguma sinergia da IES e/ou diferenciação.

A AEF de CSC tem 37 ECTS (3,4%) e 9 UC em três cursos, como se viu na Tabela 65. No entanto, se, por um lado, considerarmos a UC de Comportamento Organizacional (5 ECTS) do curso de GH – ESGHT, da AEF de GA; a UC de Comportamento Organizacional (4 ECTS), a UC de Protocolo e Estratégias de Comunicação (4 ECTS), a UC de Metodologias de Investigação I (3 ECTS) e a UC de Metodologias de Investigação II do curso de GH – ESG, classificadas na AEF de SOE; e, por outro, se retirarmos a UC de Economia (4 ECTS), do curso de GAH – ESEIG, para a AEF de Economia; a UC de Sociologia do Turismo (4 ECTS), a UC de Cultura Portuguesa (4 ECTS) e a UC de Ética e Responsabilidade Social (3 ECTS) do curso de DGH - ESHTe, para a AEF de SOE, então passaria para um total 41 ECTS em cinco cursos. Optamos por concentrar as UC relacionadas com as metodologias de investigação na AEF de CSC, transferindo as que estavam classificadas na AEF de SOE, porque a hotelaria é uma área com grande pendor social e comportamental, conforme verificamos nas secções 2.3.2.; 6.2.1.; 7.2.1.; e 8.2.1., mantendo essa coerência. É relevante que uma LGH tenha um módulo ou uma parte de uma UC ou, então, uma UC de Metodologias de Investigação para conhecer e aprender a usar o método científico e a desenvolver competências de investigação científica nos trabalhos que desenvolve nas UC.

Na secção 8.3.5.1. verificamos que as competências comportamentais e de atitude são aquelas que têm maior número nos dois estudos de caso, as mais referidas e valorizadas, principalmente, no estudo de caso I pelos GH (secção 6.3.5. e secção 6.3.5.1.), apesar de existirem cursos que não têm estas UC. Constatamos também que existem nove competências comportamentais e de atitude comuns aos dois

estudos de caso (secção 8.3.5.1.). Convém lembrar que o serviço hoteleiro é articulado e coordenado entre pessoas para pessoas (secção 2.3.2.; 6.2.1.; 7.2.1.; e 8.2.1.), que envolve e exige muitas competências ao nível comportamental e de atitude ao gestor hoteleiro. Neste sentido, seria importante que o responsável pelo desenvolvimento curricular das LGH, tivessem em contas estas as UC nos seus curricula. No entanto, convém salientar também que muitas das competências comportamentais e de atitude podem ser desenvolvidas noutras UC, tendo em conta o tipo de metodologia utilizado.

Na AE de Informática verificamos que os cursos têm 7 UC classificadas na AEF de Informática com 32,5 ECTS (3%); 2 UC na AEF de IOU, com 8 ECTS (1%); e uma UC na AEF de CI, com 5 ECTS (0,5%). No entanto, a UC de Informática Aplicada à Estatística (7 ECTS) da AEF de Inf., talvez, pudesse estar classificada na AEF de ME. Verificamos, também, que todos os cursos têm UC relacionadas com a AE de Informática, desde a Informática, a Informação e Comunicação Tecnológica, Tecnologias e Sistemas de Informação e Sistemas de Informação na Gestão. Tal como referimos anteriormente (secção 8.4.2.4.), seria importante que os responsáveis pelo desenvolvimento dos curricula refletissem acerca da classificação destas UC na AEF 482 – IOU, porque, não sendo um curso de informática puro, o que se pretende é a sua utilização mais na ótica do utilizador do que de programação, evitando dispersão de classificações nesta AE. Deste modo, com as alterações propostas, a AEF de IOU perfaz 38,5 ECTS, deixando de existir a AEF Inf. e a AEF de CI.

Os conhecimentos e as competências na área das TIC na hotelaria aparecem no segundo nível (Tabela 102) das competências técnicas (secção 8.3.5.2.), com maior frequência. Mas apesar de não haver nenhuma competência comum nos dois estudos de caso (secção 8.3.5.2.), é reconhecido em ambos, a importância de um diplomado em Gestão Hoteleira ter conhecimentos e competências em TIC (Shariff et al., 2014), o que pode contribuir para uma carreira de sucesso (Kay & Moncarz, 2007), principalmente para os gestores hoteleiros intermédios (Kay & Moncarz, 2004). No entanto, tendo em conta a diversidade de UC e a importância destes conhecimentos e competências num gestor hoteleiro, será necessário que os responsáveis pelo desenvolvimento dos curricula direcionem os conteúdos dos programas destas UC para a gestão dos canais online, *e-business*, *e-commerce*, *e-development*, e para o uso das novas tecnologias na gestão hoteleira. No âmbito das tendências na hotelaria e no turismo (secção 2.3.6.; 6.2.3.; 7.2.3.; e 8.2.3.), verificamos, também, que os cargo de Técnico/Gestor de Canais Online, Técnico/Gestor de Reputação Online e de Técnico/Gestor de *E-commerce* são apontados como novos cargos e funções nos GH e em empresas hoteleiras de média e grande dimensão (Buhalis & Costa, 2006a, 2006b; Quatenaire Portugal, 2013).

A AEF de MP tem 25 ECTS (2,3%) e 5 UC em quatro cursos, de acordo com a Tabela 67. No entanto, se contarmos a UC de Marketing e Relações Públicas (4 ECTS) do curso de GAH – ESEIG, a UC de Marketing (5 ECTS) e a UC de Negociação e Técnica de Venda (3 ECTS) do curso de DGH, classificadas na AEF de GA; e a UC de Gestão e Negociação de Vendas em Hotelaria (4 ECTS) do curso de GH – ESTH e a UC de Técnicas de Gestão Comercial (5 ECTS) do curso de DGH - ESHTe, classificadas na AEF de HR, então, todas as LGHP têm, no mínimo, uma UC da AEF de MP, perfazendo um total de 46 ECTS. Isto demonstra que as LGHP procuram dotar os seus diplomados em Gestão Hoteleira com conhecimentos e competências na área do Marketing. Na secção 8.3.5.2. verificamos que, por um lado, as competências de marketing hoteleiro aparecem no segundo nível das competências técnicas (Tabela 102), com uma frequência de doze e, por outro lado, o grupo de Marketing e Comercial é aquele que têm maior frequência, com quatro competências nesta área (Tabela 101).

A área de Marketing e Comercial é uma das principais funções de um gestor hoteleiro (Cerra et al., 2001; Clarke & Chen, 2008; Gallego, 2007; Henriques, 2005, Lockwood & Ingram, 1999, citado em 2005; IQF, 2005; Quatenaire Portugal, 2013; Salgado, 2007), mas ao mesmo tempo é uma das que revelam maior défice (Agut et al., 2003; Foster et al., 2010; Quatenaire Portugal, 2013), o que pode contribuir fortemente para o desenvolvimento de uma carreira de sucesso (Jeu-Shyan et al., 2011; Kay & Moncarz, 2007). Deste modo, é fundamental ter UC relacionadas com o Marketing Hoteleiro nos curricula das LGH.

Na AE de Matemática e Estatística existem 4 UC classificadas na AEF de ME; 2 UC na AEF de Matemática; e 2 UC na AEF de Estatística, num total de 45 ECTS (4,2%), em cinco cursos. No entanto, se considerarmos a UC de Informática Aplicada à Estatística (7 ECTS) do curso de GH – ESGHT, a AEF de ME perfaz um total de 52 ECTS, variam cada UC entre os 3 e os 7 ECTS. Verificamos, assim, que, por um lado, quase todos os cursos têm a UC de Métodos Quantitativos (14 ECTS, em três cursos) ou uma UC relacionada com a Estatística e outra com a Matemática. Por outro lado, o gestor hoteleiro, para aplicar os conhecimentos e as competências da área financeira, contabilidade, marketing e comercial, gestão de alojamento e de alimentação e bebidas, entre outros, precisa de ter conhecimentos e competências de base de Matemática e de Estatística. Neste sentido, tal como já foi referido na secção 8.4.2.3., seria relevante que os responsáveis pelo desenvolvimento dos curricula optassem por classificar estas UC na AEF de ME, e que nos curricula de uma LGH deveria constar uma UC de Métodos Quantitativos ou uma de Matemática e outra de Estatística.

A AEF de Economia tem 17 ECTS (1,6%) e 4 UC em dois cursos. Contudo, se, por um lado, considerarmos a UC de Economia (4 ECTS) do curso de GAH – ESEIG, classificada na AEF de CSC; e a UC de Economia do Turismo (5 ECTS) do curso de GTH – ESTTM, na AEF de GA; e, por outro, se passarmos a

UC de Planeamento e Ordenamento em Turismo (5 ECTS) do curso de GH – ESGHT, da AEF de Economia para a AEF de TL, então a AEF de Economia perfaz 21 ECTS , com 5 UC em quatro cursos. Numa LGH, será importante a existência de uma UC de Economia do Turismo para que o gestor tenha alguns conhecimentos e competências sobre a economia, especialmente do turismo, do ponto de vista macro e micro e o seu funcionamento, para o ajudar a compreender alguns fenómenos, como os efeitos da procura e da oferta, a formação do preço, entre outros.

A AEF de Sociologia só aparece no curso de GH – ESG, com 14 ECTS (1,3%) e 4 UC. No entanto, se, por um lado, considerarmos a UC de Sociologia do Turismo (4 ECTS), a UC de Cultura Portuguesa (4 ECTS) e a UC de Ética e Responsabilidade Social (3 ECTS) do curso de DGH – ESHTe; e, por outro, transferirmos a UC de Metodologias de Investigação I (3 ECTS), a UC de Metodologia de Investigação II (3 ECTS), a UC de Comportamento Organizacional (4 ECTS) e a UC de Protocolo e Estratégica de Comunicação (4 ECTS) curso de GH – ESG, para a AEF de CSC, então, a AEF de SOE perfaz 11 ECTS, com 3 UC num curso.

Na Tabela 71 existem várias UC classificadas em diversas AEF, mas com pouca expressão e que, talvez, algumas dessas UC estejam mal classificadas em termos de AEF, tendo em conta a sua natureza e a coerência seguida até agora. Por exemplo, na AEF de IA, para além da UC de Nutrição e Higiene Alimentar (5 ECTS) do curso de DGH – ESHTe e da UC de Segurança e Higiene Alimentar (2 ECTS) do curso de GH – ESG, deveriam constar a UC de Segurança e Higiene Alimentar (4 ECTS), do curso de GH – ESTH, da AEF de CVida; a UC de Higiene e Segurança na Hotelaria (5 ECTS), do curso de GTH – ESTTM, da AEF de SHT; e a UC de Higiene e Segurança (4 ECTS), do curso de GAH – ESEIG, na AEF de SS.

De acordo com os entrevistados, os programas destas UC incidem maioritariamente na área da higiene e segurança alimentar e, tendo em conta a Portaria nº256/2005, de 16 de março, fará mais sentido classificá-las na AEF IA, totalizando 20 ECTS, relacionadas com a conservação, manuseamento e higiene dos alimentos. Isto demonstra a importância da higiene e segurança alimentar numa LGH. Estas UC pretendem dotar os estudantes de conhecimentos e competências na área da higiene e segurança alimentar, e alertar para alguns cuidados a ter em termos de segurança no trabalho. Devem ser vistas como UC de apoio às UC da área de prática e gestão de alimentos e bebidas. Neste sentido, será importante que uma UC relacionada com a Higiene e Segurança Alimentar aborde também assuntos sobre a nutrição e a segurança no trabalho, caso não haja outra UC onde o tema seja tratado.

Na análise à AEF de HR salientamos que, a UC de Enologia e Gastronomia (5 ECTS) do curso de GH – ESG, da AEF de IA e a UC de Enologia e Bebidas (4 ECTS), do curso de GH – ESTH, da AEF de CVida, deveriam passar para a AEF de HR. Neste sentido, com a passagem da UC de Enologia e Bebidas (4

ECTS) para a AEF de HR, e da UC de Segurança e Higiene Alimentar (4 ECTS) para a AEF de IA, ambas do curso de GH – ESTH, deixa de existir a AEF de CVida.

Registámos, também, que para além da UC de Manutenção de Equipamentos e Sistemas (3 ECTS) do curso de GAH – ESEIG e da UC de Manutenção de Equipamentos (4 ECTS) do curso de GH – ESHTS, classificadas na AEF de ET; há a UC de Operações de Manutenção (5 ECTS) no curso de GH – ESGHT, classificada na AEF de HR, que poderia passar para a AEF de ET, totalizando 12 ECTS. Verificamos, assim, a existência de 3 UC relacionados com a Manutenção Hoteleira, em três cursos. É importante salientar que no estudo de caso II é uma das competências referidas pelos cursos (3) (secção 7.4.3.1.) e pelos CC (2) (secção 7.4.3.2.). Tendo em conta que, por um lado, uma UH é uma grande infraestrutura e a sua conservação e bom funcionamento é fundamental para a qualidade do serviço hoteleiro e, por outro, os custos de manutenção da UH podem ter um peso significativo no orçamento global, seria importante considerar uma UC de Gestão da Manutenção Hoteleira nos curricula de uma LGH.

Na AEF de AC, para além da UC de Arquitetura e Design (4 ECTS), no curso de GH – ESHT, constatamos a existência da UC de Arquitetura e Design de Hotéis (5 ECTS), no curso de DGH – ESHTe e da UC de Design de Espaços e Equipamentos (3 ECTS), do curso de GH – ESG, classificadas na AEF de HR, que poderiam passar para a AEF de AC, perfazendo 12 ECTS. Deste modo, há 3 UC relacionadas com a Arquitetura e Design na Hotelaria, que poderá fazer sentido numa LGH, tendo em conta que a atratividade da UH poderá advir da sua estética, decoração e dos pormenores que poderão fazer toda a diferença. Será interessante dotar os estudantes com alguns conhecimentos e competências em design, organização e decoração de espaços de uma UH, através de sinergias que possam existir nas IES.

Por fim, destacamos a existência de uma UC de Língua Portuguesa (4 ECTS), no curso de GH – ESTH, na AEF de LLM e uma UC (5 ECTS) de opção em qualquer AEF, no curso de GH – ESGHT. Entendemos a existência destas UC como uma opção estratégica de diferenciação do curso.

No seguimento das sugestões de alteração da classificação da AEF de algumas UC, apresentamos a Tabela 109, uma atualização da Tabela 55, da secção 7.4.2.4.. Deste modo, permite-nos ter uma visualização mais assertiva e próxima do número de ECTS e respetivo peso de cada AE e de cada AEF de uma LGHP. Assim, as AE passam de 13 para 10 ou 11 e as AEF passam de 24 para 16 ou 17, mantendo os quatro níveis. As AEF do primeiro e segundo nível mantêm-se, apesar de ligeiras diminuições no número e respetivo peso da AEF de HR, de 362 ECTS (33,5%) para 358 (33,1%), e da AEF de GA, de 155 ECTS (14,4%) para 117 ECTS (10,8%).

**Tabela 109 - AEF das LGHP atualizada**

Nível	AE	AEF	%	ECTS
1º	81 – Serviços Pessoais	811 – Hotelaria e Restauração	33,2%	359
2º	22 - Humanidades	222 – Línguas e Literaturas Estrangeiras	16,2%	175
	34 – Ciências Empresariais	345 – Gestão e Administração	10,1%	109
3º	81 – Serviços Pessoais	812 – Turismo e Lazer	6,3%	67,5
	34 – Ciências Empresariais	344 – Contabilidade e Fiscalidade	6,1%	66
	46 – Matemática e Estatística	460 – Matemática/Estatística	4,8%	52
	34 – Ciências Empresariais	342 – Marketing e Publicidade	4,3%	46
	38 - Direito	380 – Direito	3,8%	41
	31 – Ciências Sociais e do Comportamento	310 – Ciências Sociais e do Comportamento	3,8%	41
	48 - Informática	482 – Informática na ótica do utilizador	3,6%	38,5
	31 – Ciências Sociais e do Comportamento	314 – Economia	1,9%	21
	54 – Industrias transformadoras	541 – Indústrias alimentares	1,9%	20
	4º	52 – Engenharia e Técnicas Afins	520 – Engenharia e Técnica	1,1%
58 – Arquitetura e Construção		580 – Arquitetura e construção	1,1%	12
31 – Ciências Sociais e do Comportamento		312 – Sociologia e outros estudos	1,0%	11
---		Qualquer área científica	0,5%	5
22 - Humanidades		223 – Língua e Literatura Materna	0,4%	4
<b>Total</b>	<b>10 ou 11</b>	<b>16 ou 17</b>	<b>100%</b>	

Fonte: Elaboração própria

O terceiro nível passa de 11 para 9 AEF, desde a AEF de TL com 69,5 ECTS (6,4%) até à AEF de IA com 20 ECTS (1,9%), havendo algumas trocas de posição. O quarto nível passa de 10 AEF para 5, desde a AEF ET com 7 ECTS (0,6%) até à AEF de AC e à AEF de LLM com 4 ECTS (0,4%) cada. Neste quarto nível podemos considerar algumas AEF que, eventualmente, possam ter UC que sejam um elemento diferenciador e congregador de sinergias nas IES.

Após a atualização do peso dos ECTS das AEF nos cursos, apresentamos na Tabela 110 uma proposta de um modelo de estrutura curricular, com as UC distribuídas por AEF, que resulta da natureza da hotelaria (secções 2.3.2.; 6.2.1.; 7.2.1.; 8.2.1.), das características do serviço hoteleiro (secções 2.3.4.1.; 6.2.2.; 7.2.2.; 8.2.2.), das tendências em hotelaria e turismo (2.3.5.; 6.2.3.; 7.2.3.; 8.2.3.), da análise realizada aos curricula das LGHP (secções 8.4.2.4.; 8.4.2.5.) e às principais competências técnicas, genéricas e comportamentais e de atitude do gestor hoteleiro (secções 8.3.5.; 8.3.5.1.; 8.3.5.2.; 8.3.5.3.; 8.3.5.4.). As UC são comuns aos cursos, têm maior número de ECTS em cada AEF, exibem os resultados das principais competências técnicas (secção 8.3.5.2.), genéricas (secção 8.3.5.3.) e comportamentais e de atitude (secção 8.3.5.1.) e são validadas por alguns autores e argumentos resultantes da análise. O desenvolvimento das competências comportamentais e de atitude faz-se, principalmente através de metodologias de ensino-aprendizagem ativas, que será desenvolvido na secção seguinte (secção 8.4.2.6.).

**Tabela 110 - UC por AEF de uma licenciatura em Gestão Hoteleira**

<b>AEF</b>	<b>Unidades Curriculares</b>
811 – Hotelaria e Restauração	<p>Práticas e Gestão de alimentos e bebidas (4 a 6 ECTS cada UC): Gestão de Alimentos e Bebidas I e/ou II; Práticas Hoteleiras ou Técnicas de Produção e Serviço I, II e/ou III.</p> <p>Estágio: 1 mais prolongado (um semestre letivo = 30 ECTS) ou 2 estágios mais pequenos (16/18 ECTS + 16/18 ECTS);</p> <p>Prática e Gestão de alojamento (4 a 6 ECTS cada UC): Gestão de alojamento I e/ou II; Práticas Hoteleiras ou Técnicas de Alojamento I e/ou II.</p> <p>Gestão/Direção de Operações Hoteleiras I e/ou II (3 a 7 ECTS).</p> <p>Gastronomia e Vinhos (3 a 6 ECTS).</p> <p>Introdução à Hotelaria e ao Turismo e (3 a 4 ECTS).</p> <p>Introdução à hospitalidade (3 a 4 ECTS)</p> <p>Gestão da relação com os hóspedes 3 a 4 ECTS);</p> <p>Gestão da qualidade do serviço hoteleiro (3 a 4 ECTS)</p> <p>Gestão de preços e receitas na hotelaria (3 a 4 ECTS)</p> <p>Opções: Técnicas de Acolhimento na hotelaria; Gestão de Spas e Termas; Softwares Aplicados à Hotelaria (5 a 6 ECTS); Pensamento Crítico na Hotelaria (2 a 3 ECTS). Inglês I, II, III e/ IV e/ou V (3 a 6 ECTS cada UC).</p>
222 – Línguas e Literaturas Estrangeiras	<p>Opções: Espanhol e/ou Francês e/ou Alemão e/ou Mandarim e/ou Russo e/ou Italiano I e II e/ou III (3 a 6 ECTS cada UC)..</p>
345 – Gestão e Administração	<p>Gestão de RH (4 a 5 ECTS).</p> <p>Introdução à Gestão (4 a 6 ECTS).</p> <p>Gestão Financeira (4 a 6 ECTS).</p> <p>Opções: Empreendedorismo; Gestão Estratégica; Análise de Investimentos; Gestão da Qualidade; Estudos Comparados de Processos na Gestão Hoteleira.</p>
812 – Turismo e Lazer	<p> Animação e Gestão/Organização de Eventos (3 a 5 ECTS).</p> <p>Mercados e Destinos Turísticos (3 a 4 ECTS)</p> <p>Opções: Turismo Cultural e Património; Gestão do Lazer; Planeamento e Desenvolvimento Turístico; Itinerários Turísticos (3 a 4 ECTS).</p>
344 – Contabilidade e Fiscalidade	<p>Contabilidade Geral (4 a 5 ECTS).</p> <p>Contabilidade de Gestão (4 a 6 ECTS)</p>
460 – Matemática e Estatística	Métodos Quantitativos (4 a 7 ECTS)
342 – Marketing e Publicidade	Marketing Hoteleiro (4 a 6 ECTS) e/ou E-Marketing Hoteleiro (3 a 4 ECTS) e/ou Gestão dos canais de distribuição e comunicação na hotelaria (3 a 4 ECTS)
380 - Direito	Legislação Hoteleira (4 a 7 ECTS) e opções de Direito Fiscal/das Empresas/Laboral.
310 – Ciências Sociais e do Comportamento	<p>Comportamento Organizacional (4 a 5 ECTS)</p> <p>Comunicação Interpessoal (4 a 6 ECTS)</p> <p>Metodologias de Investigação (1 a 4 ECTS)</p>
482 – Informática na Ótica do Utilizador	TIC na hotelaria e turismo I e/ou II (4 a 5 ECTS)
314 - Economia	Economia do Turismo (4 a 5 ECTS)
541 – Indústrias Alimentares	Higiene e Segurança Alimentar (4 a 5 ECTS)
520 – Engenharia e Técnica	Gestão da Manutenção Hoteleira (3 a 5 ECTS)
580 – Arquitetura e construção	Arquitetura e Design na Hotelaria (3 a 5 ECTS)
312 – Sociologia e outros estudos	Sociologia do Turismo; Cultura Portuguesa; Ética e Responsabilidade Social (3 a 4 ECTS).

**Fonte:** Elaboração própria

Os resultados da Tabela 109 e da Tabela 110 permite apresentar uma estrutura de AEF e de UC para uma LGH. Estes resultados vão, na sua maioria, ao encontro: **i)** das UC, que a *Quality Assurance Agency for Higher Education*, no Reino Unido, aconselha para os currícula dos cursos superiores de *Hospitality* (QAA, 2008); **ii)** das sete áreas de competências propostas por *Chung* (2000), para as LGH; **iii)** das seis áreas de interesse que *Umbreit* (1993) sugere para os cursos de Gestão Hoteleira; **iv)** dos critérios de certificação da ADHP, que propõe um currículo standard que tenha no mínimo de 60 ECTS (33,3%), na AEF de HR e 60 ECTS (33,3%), distribuído pelas AEF de LLE, AE de Ciências Empresariais, AE de Informática e a AEF de TL, enquanto os restantes 33,3% poderão ser de outras áreas, permitindo aos cursos terem as suas diferenças.

O modelo de currículo proposto pela ANECA, no *Libro Blanco – Título de Grado en Turismo*, em Espanha, é genérico e não tem em atenção a especificidade de alguns cursos desta área como é o caso da Gestão Hoteleira. Deste modo, apenas têm em comum as Línguas estrangeiras aplicadas ao Turismo (19%); a Gestão de Alojamento e de Restauração (10,4%); o Estágio (7%); e os restantes cinco blocos que juntamos na AEF de TL (Recursos e produtos turísticos – 14,24%; Fundamentos e dimensões do Turismo – 14,09%; Destinos Turísticos – 12,97%; Direção e gestão de empresas de serviços turísticos – 12,87%; e Distribuição turística e transportes – 8,92%). É importante salientar que o turismo tem diversas atividades (secções 2.2.1.; 2.2.2.; 6.2.1.; 7.2.1.; e 8.2.1.), mas como a hotelaria é uma das mais importantes, é normal que os currícula destes cursos sejam mais específicos e não tão genéricos.

Com a implementação do PB, os cursos do primeiro ciclo tornaram-se mais genéricos dentro da sua área, dotando os estudantes de competências de empregabilidade ao nível de chefia e supervisão, assistente, diretor departamental, em especial nas grandes empresas, e de diretor de hotel, nas pequenas, enquanto que os do segundo ciclo devem ser mais especializados e direcionadas para a direção departamental, diretor de hotel e gestão de topo (Grupo de Trabalho do Turismo, 2004).

Como o mundo está cada vez mais em constante mudança, será importante que os cursos: **i)** desenvolvam nos seus estudantes a capacidade de analisar a mudança e de propor novas políticas e estratégias, que ajudem a desenvolver as empresas; **ii)** que o currículo dos cursos seja balanceado entre a especialização em Gestão Hoteleira e uma educação geral, mas que promova uma educação mais prática e visionária; **iii)** que os estudantes adquiram conhecimentos e desenvolvam competências transferíveis para o seu desenvolvimento profissional e pessoal, para aumentar a sua empregabilidade e construir a sua carreira através de uma formação contínua e da experiência adquirida; **iv)** estejam atentos ao que as empresas hoteleiras precisam e valorizam nos diplomados (Liu, 2006).

Depois de termos analisado as UC por AEF e, apesar das tipologias de aulas (teóricas; teórico-práticas; e práticas; etc.) e das metodologias de ensino-aprendizagem serem determinantes para o desenvolvimento das competências, será importante mapear e articular os conteúdos das UC, tendo em conta a sua AEF, com os conhecimentos a adquirir e as competências a desenvolver, tal como referimos na secção anterior (8.4.2.2.). De seguida, vamos analisar as metodologias de ensino-aprendizagem e as atividades curriculares e extracurriculares desenvolvidas nas LGHP.

#### 8.4.2.6. Metodologias de ensino-aprendizagem e atividades curriculares e extracurriculares

Nesta secção analisamos e interpretamos as metodologias de ensino-aprendizagem e as atividades curriculares e extracurriculares, de acordo com as conclusões da secção 7.4.2.6., para responder à questão: quais são as principais metodologias de ensino-aprendizagem e as atividades curriculares e extracurriculares desenvolvidas nas LGHP? A análise foi realizada apenas com base na informação fornecida pelos CC, porque não foi possível analisar as FUC de cada curso, nem falar com os professores.

Em cada UC é necessário, em função dos objetivos e dos conteúdos, definir quais são as melhores metodologias de ensino-aprendizagem e as atividades a desenvolver. Estas são influenciadas e dependem se o CC e os professores seguem um modelo educativo teórico, mais direcionado para a aquisição de conhecimentos, ou mais teórico-prático e prático, privilegiando o desenvolvimento de competências, através de metodologias de ensino-aprendizagem mais ativas .

Na secção 7.4.2.6., verificámos que a maioria dos cursos tem uma vertente de aulas teórico-prática e prática, devido às infraestruturas pedagógicas que lhes permite adotar metodologias de ensino-aprendizagem mais ativas, como se pode ver na Tabela 111.

**Tabela 111 - Metodologias de ensino-aprendizagem mais utilizadas nas LGHP**

Aulas teóricas e teórico-práticas.	Estudos de caso
Trabalhos em cada UC com apresentação	Vídeos
Trabalhos interdisciplinares com apresentação	Palestras com profissionais
Aulas práticas de cozinha, restaurante e bar	Workshops
Aulas práticas em laboratório de alojamento (receção)	Outras atividades curriculares e extracurriculares

Fonte: Elaboração própria

As metodologias adotadas, de acordo com a Tabela 30 (secção 4.3.1.3.), são indicadas para o nível de gestão, mas também têm uma grande componente operacional, permitindo assim, não só a aquisição de conhecimento, mas também de um conjunto de competências técnicas, genéricas e comportamentais e de atitude. No entanto, os CC reconhecem que ainda têm muito a aprender e a desenvolver nesta área.

As aulas teóricas e as teórico-práticas permitem a aquisição de conceitos e o enquadramento conceptual, sendo a base do conhecimento que é necessário para a posterior aplicação em trabalhos e em aulas práticas. A realização de trabalhos em cada UC permite a exploração, a pesquisa, o aprofundamento conceptual e a sua aplicação num determinado contexto. O facto de serem trabalhos em grupo e de terem apresentação permite ao estudante o desenvolvimento de competências ao nível do relacionamento interpessoal, trabalho em grupo e em equipa, liderança, capacidade de argumentação, comunicação, inovação e de gestão.

As aulas práticas de restauração e de alojamento dão ao estudante um treino técnico e de comportamento e de atitude, através do qual poderá aplicar e aprender novos conteúdos num contexto de simulação e/ou real, para adquirir a experiência de como faz e o que é necessário fazer. Este treino (aula prática) permite desenvolver não só as competências técnicas e genéricas, mas também as comportamentais e de atitude.

Os estudos de caso exigem ao estudante o desenvolvimento da capacidade de análise, reflexão, conhecimento, argumentação sobre um tema específico. Os vídeos, principalmente de curta duração, as imagens e os sites são ferramentas importantes para atrair a atenção, dar a conhecer algo e/ou como se faz, para uma geração que é cada vez mais tecnológica. As palestras e os *workshops* trazem convidados profissionais para falar sobre um assunto específico e/ou demonstrar como se faz algo, estar em contato com profissionais trocando conhecimentos e experiências, contribuindo para motivar os estudantes.

A adoção de algumas metodologias requer um conjunto de infraestruturas pedagógicas, tais como uma cozinha, restaurante, bar, receção e quartos. A existência de espaços letivos, equipamentos, bibliotecas e laboratórios adequados (alínea c) do nº1 do Artigo 57º do Decreto-Lei nº 115/2013) são alguns dos requisitos essenciais para a avaliação e a acreditação dos cursos superiores, neste caso particular, das LGH, por parte da A3ES. Alguns autores (Costa et al., 2015; Fúster, 1991; Blanco, 1995; Ritchie, 1988; Kavanaugh et al., 1995; Walsh, 1992, citados em Salgado, 2007, 2007; Salgado et al., 2013) reconhecem que a existência de infraestruturas pedagógicas e da adoção de metodologias ativas é essencial para a qualidade do ensino na Hotelaria e no Turismo. Por exemplo, dois cursos com o mesmo plano de estudos, mas se um deles tiver infraestruturas pedagógicas e adotar metodologias ativas, e o outro, apenas expositivas, é mais teórico e no final obteremos diplomados com perfis diferentes.

É importante salientar que a implementação do PB (secção 4.2.1.) procurou estimular a adoção de um ensino mais teórico-prático nos cursos superiores, mais orientados para metodologias de ensino-aprendizagem mais ativas, com o objetivo prioritário de desenvolver competências, de aprender a pensar,

aprender a aprender, e aprender a ensinar e, de forma mais específica, a capacidade de intercomunicação, integração em equipa, de liderança, inovação e de adaptação à mudança (MCES, 2015).

As atividades curriculares e extracurriculares da Tabela 72 (secção 7.4.2.6.) revelam que podem ser um excelente complemento para enriquecer a formação e a aprendizagem em contexto de sala de aula e permite aos estudantes estarem em contato com profissionais, empresas, conhecer novos produtos e serviços e experienciar novas experiências.

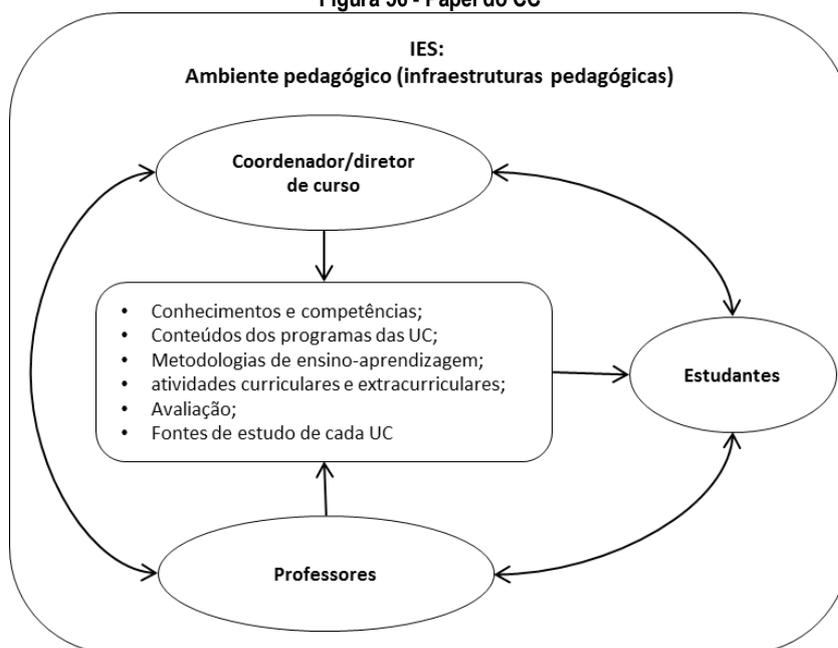
Nas visitas de estudo o estudante está em contato com diversas situações reais, conhece profissionais, observa, consolida e adquire novas aprendizagens. Os vários tipos de eventos, curriculares e extracurriculares, que os estudantes organizam, para além dos conhecimentos e das competências técnicas, contribuem para o desenvolvimento de competências comportamentais e de atitude, em especial de relacionamento interpessoal, comunicação, liderança, trabalho em grupo e em equipa.

As atividades de empreendedorismo desenvolvem a capacidade de inovar, ter novas ideias, pesquisar, criar, trabalhar em grupo e em equipa e de comunicação. As diversas ações de formação complementam as aprendizagens das várias UC em aspetos mais específicos.

A colaboração com outros parceiros em diversas atividades, tal como participar em atividades organizadas pelos núcleos e pelas associações de estudantes desenvolve o conceito de colaboração e de sinergias, para além de, nas ações em que participam, poderem demonstrar o que sabem e o que sabem fazer. As metodologias adotadas e as atividades curriculares e extracurriculares são adequadas, tendo em conta a natureza da hotelaria (secções 2.3.2.; 6.2.1.; 7.2.1.; e 8.2.1.) e as características do serviço hoteleiro (secções 6.2.1.; 7.2.1.; e 8.2.2.), porque permite adquirir conhecimento e desenvolver as competências técnicas, genéricas e as comportamentais e atitude.

O CC tem um papel determinante na qualidade pedagógica e científica do curso (Figura 56). No início de cada semestre letivo deve articular com os professores os conteúdos dos programas, as atividades curriculares e extracurriculares a realizar durante o ano letivo, as metodologias de ensino-aprendizagem a adotar, a avaliação e as fontes de estudo de cada UC. Daí que, para além de conhecimentos e experiência na hotelaria e turismo, deve possuir conhecimentos e competências pedagógicos.

Figura 56 - Papel do CC



Fonte: Elaboração própria

Outro elemento importante no processo de aprendizagem dos estudantes são os professores, que devem ter conhecimentos sólidos, alguma experiência profissional, de investigação e pedagógica, para poder adotar as metodologias de ensino-aprendizagem que melhor se adequam ao desenvolvimento das competências de cada estudante. São eles que põem em prática as metodologias articuladas com o CC, ensinam os estudantes, acompanham a evolução da sua aprendizagem e avaliam-nos.

Em suma, as AE, as AEF e respetivas UC, o número de ECTS e horas de contato, as metodologias de ensino-aprendizagem e o modelo educativo adotado pela IES e pelo CC, irão contribuir para posicionar o curso no espaço curricular, tornando-o mais prático, com maior enfoque no desenvolvimento de competências e de algum conhecimento mais ou menos prático, ou mais focado na aquisição de conhecimentos e de algumas competências. De seguida, vamos analisar as saídas profissionais das LGH.

#### 8.4.2.7. Saídas profissionais

Nesta secção analisamos e interpretamos as saídas profissionais das LGHP, de acordo com as conclusões da secção 7.4.2.7., para responder à questão: quais são as saídas profissionais que um diplomado em Gestão Hoteleira, pode ter?

Na secção 7.4.2.7. verificámos que as LGHP indicam um conjunto de saídas profissionais mais direcionadas para a hotelaria (Tabela 73), que podemos classificar como 'clássicas', ou seja, cargos e funções de diretor departamental numa UH, tais como de diretor de alojamento, de alimentação e bebidas,

de marketing/comercial e vendas, passando por assistente de direção, até diretor de hotel, ao responsável pela animação, ao gestor da qualidade e de restaurante. Estes cargos estão diretamente ligados com a gestão do serviço de alojamento e de alimentação e bebidas/restauração que são a base ou o *core* do serviço hoteleiro, conforme verificámos na Figura 51 (secção 8.2.2.).

Os cursos indicam também que um diplomado em Gestão Hoteleira pode aceder ao cargo de diretor de marketing/comercial e vendas, principalmente para aqueles que, previamente, podem ter exercido algumas funções como chefe de receção, responsável pelas reservas e diretor de alojamento, porque lhes dá um conhecimento e experiência na venda e nos canais de distribuição e de comunicação; e/ou aqueles que têm maiores aptidões e inclinação na área de marketing/comercial, tendo feito alguns estágios e trabalhado neste departamento. A animação hoteleira é outra possibilidade para o diplomado em Gestão Hoteleira, principalmente nas UH localizadas junto à praia e à montanha (*resorts*), apesar do inconveniente que é a sazonalidade. Em alguns GH, em função da sua dimensão e organização, poderá existir uma secção ou departamento da qualidade do serviço hoteleiro, que é responsável pelas auditorias internas e em alguns casos pela formação.

Será importante que as saídas profissionais que os cursos indicam, para além de terem capacidade de atração, correspondam ao perfil de conhecimentos adquiridos e às competências desenvolvidas pelos estudantes e possam ter algumas que os diferenciem dos outros e os torne competitivos. Neste sentido, o responsável pelo desenvolvimento dos currículos de uma LGH, quando define o currículo do curso deverá ter em atenção: **i)** os objetivos de uma licenciatura; **ii)** as funções do Gestor Hoteleiro; **iii)** a dimensão e os tipos de UH, tendo em conta a natureza da hotelaria; **iv)** as características do serviço hoteleiro; **v)** as tendências emergentes da hotelaria e do turismo; **vi)** as características do emprego na hotelaria; **vii)** as formas de gestão dos colaboradores nos GH e nas empresas hoteleiras em geral; **viii)** os conhecimentos e as competências que os GH valorizam; **ix)** e que a gestão hoteleira versa sobre pessoas.

A LGH, que corresponde ao grau académico de 1º ciclo no contexto da implementação do PB (secções 4.2.; 4.2.1.; e 4.2.2.), pretende formar gestores hoteleiros (secções 3.4.; 6.3.5.1.; e 8.3.5.1) que possam ocupar cargos e funções de gestão numa UH, desde os níveis intermédio, como supervisor, chefe de secção, diretor de departamento, especialmente em alojamento, alimentação e bebidas e marketing e comercial, até ao nível institucional/topo como diretor de operações e diretor geral, entre outros (Castelli, 1995, 2010; Cerra et al., 2001; Chiavenato, 2004; Clarke & Chen, 2008; Costa, 2012; Gallego, 2007; INOFOR, 1999; IQF, 2005; Quintas, 2006; Salgado, 2007).

Um diplomado em Gestão Hoteleira, no nível intermédio, geralmente, ocupa cargos e funções nos departamentos de alojamento, alimentação e bebidas e marketing e comercial; enquanto os restantes departamentos – especialmente o financeiro, RH, segurança e manutenção – são ocupados por profissionais com a respetiva formação superior e/ou elevada experiência profissional, por serem mais específicos. No entanto, estes profissionais devem também ter uma formação sobre o enquadramento e o funcionamento da hotelaria e do turismo. Apesar da Gestão Hoteleira ser transversal e multidisciplinar, o gestor hoteleiro deverá ter alguns conhecimentos dessas áreas.

Um aspeto importante é perceber se uma LGHP é genérica, para qualquer tipo de UH, ou se está mais direcionada para empresas hoteleiras independentes ou para GH (secção 3.3.1.; e 3.3.2.); para determinado tipo de classificação (secção 2.3.3.) e conceito (secções 2.3.2.; 2.3.4.). Para além das UH clássicas – onde só existe serviço de alojamento e alimentação e bebidas – cada vez mais aparecem outras, com novos conceitos e serviços. Por exemplo, se na região onde se localiza o curso existirem UH junto de termas, montanha, praia, desportos náuticos, casinos, campos de golfe, património arquitetónico e cultural, região vinícola, entre outros, deverá ter-se em conta estas especificidades e serviços, de forma a tornar o curso diferenciador face a outros.

O serviço hoteleiro tem vindo a evoluir, fruto do aparecimento de novos conceitos de UH e da competitividade. Por isso, será importante que os responsáveis pelo desenvolvimento curricular estejam atentos às tipologias ou standards de serviço adotado pelos GH, como por exemplo através do estágio dos estudantes (secções 6.4.2.; 7.4.4.; e 8.4.3.) e de outras formas de colaboração com os GH (secção 6.3.4.).

As tendências emergentes na hotelaria e no turismo também devem ser levadas em conta, porque indicam novos serviços e novas funções, que derivam dos novos conceitos e procedimentos do serviço hoteleiro e da introdução de novas tecnologias na gestão hoteleira. Na secção 8.2.3. verificámos que existem novas tendências ao nível dos cargos e funções nos GH, tais como: **i)** o *revenue management*, que é responsável pela gestão do preço e potenciação da receita da UH; **ii)** o *welcomer*, relacionado com o atendimento ao hóspede; **iii)** o *customer care*, que tem vindo a aparecer em vários GH com o objetivo de ajudar a gerir a relação com o hóspede, nomeadamente para responder aos comentários e reclamações dos hóspedes nas plataformas *online*; **iv)** o gestor de plataformas tecnológicas e de redes (sociais) *online*, no âmbito da distribuição e da comunicação turística; **v)** a escolha dos candidatos a cargos e funções relacionados com o atendimento ao hóspede tenderão a ser pelo perfil e pelas suas características de personalidade, para avaliar as suas competências comportamentais e de atitude, e a sensibilidade para os pequenos detalhes. Para além destas, é importante estar atento a outras UH e aos GH com os quais haja relação.

As características do emprego na hotelaria (secção 8.3.1.) são outro elemento importante para ajudar os futuros diplomados a integrarem-se melhor. O mercado de emprego em Lisboa e no Porto é muito competitivo e dinâmico, enquanto nas outras regiões é sazonal e existe dificuldade em contratar pessoas para determinados cargos e funções. É importante perceber que atualmente o mercado de emprego é global, e que já não existem empregos seguros para toda a vida. Os GH reconhecem que já existem diplomados com boas competências técnicas, mas denotam uma grande falta de competências comportamentais e de atitude, e que os currícula dos cursos, em geral, estão desajustados à realidade dos GH. Os estudantes que têm um bom desempenho e atitude, são, em geral, convidados para ficar a trabalhar. Por isso, os responsáveis pelo desenvolvimento dos currícula devem estar atentos a estas e a outras características do emprego na hotelaria, a fim de organizarem os cursos, para que os estudantes possam adquirir conhecimentos e competências, especialmente comportamentais e de atitude, que os preparem para serem excelentes profissionais e cheguem a diferenciar-se dos outros, adotando metodologias de ensino-aprendizagem inovadoras.

A forma como os GH e as empresas hoteleiras em geral gerem as pessoas é outro elemento a ter em atenção. Por exemplo, os responsáveis pelo desenvolvimento dos currícula devem conhecer quais são os GH (e empresas hoteleiras em geral) que têm diretor e departamento de RH, as suas políticas de gestão dos RH (secções 6.3.3.; 7.3.3.; e 8.3.3.), as suas fontes de recrutamento, os processos de seleção (subsecções 3.3.4.1.; 6.3.3.1.; 7.3.3.1.; 8.3.3.1.) e a forma como fazem a gestão de carreira dos seus colaboradores (subsecções 3.3.4.1.; 6.3.3.2.; 7.3.3.2.; e 8.3.3.2.), para preparar e adequar os estudantes às suas necessidades e para que, através das formas de colaboração, os GH possam conhecer melhor a qualidade da formação e as possíveis saídas profissionais do curso.

Outro elemento fundamental para determinar as saídas profissionais nos cursos é conhecer quais são os conhecimentos e competências que os GH mais valorizam e mais precisam (secções 3.4.2.1.; 6.3.5.; e 8.3.5.). Deste modo, o responsável pelo desenvolvimento dos currícula deve ajustá-lo e formatá-lo em função dessas necessidades. Por exemplo, os GH valorizam muito as competências comportamentais e de atitude (secções 3.4.2.1.; 6.3.5.; 8.3.5.; 8.3.5.1.) e indicam um conjunto de novos cargos e funções (secções 6.2.3.; e 8.2.3.), que devem ter em conta.

Por fim, devem também ter presente a natureza da hotelaria (secções 2.3.2.; 6.2.1.; 7.2.1.; e 8.2.1.), as características do serviço hoteleiro (secções 2.3.5.1.; 6.2.2.; 7.2.2.; e 8.2.2.), e jamais esquecer que a gestão hoteleira versa sobre pessoas (secções 3.3.4.; 6.3.5.1.; e 8.3.5.1.). De seguida analisamos os reconhecimentos e certificações dos cursos.

#### **8.4.2.8. Reconhecimentos e certificações**

Nesta secção analisamos e interpretamos os tipos de reconhecimentos e certificações, de acordo com as conclusões da secção 7.4.2.8., para responder à questão: quais são os reconhecimentos e as certificações que as LGHP têm?

Na secção 7.4.2.8. verificámos que todas as LGHP são reconhecidas e certificadas pela ADHP e duas, também, possuem a do sistema TedQual da Organização Mundial do Turismo. O reconhecimento e a certificação dos cursos são importantes, porque lhes confere visibilidade e credibilidade. Em função do facto da organização certificadora, ser nacional ou internacional, esse é também, um fator de peso na escolha dos candidatos ao curso, bem como no momento da contratação pelos GH e restantes empresas hoteleiras. Estes sistemas reconhecem que o curso tem uma determinada organização e estrutura que confere garantias de qualidade, em função de um conjunto de critérios. Por exemplo, o sistema TedQual tem em atenção a coerência do plano de estudos, as infraestruturas pedagógicas, as políticas, as ferramentas e mecanismos de apoio à gestão administrativa, a existência de mecanismos de seleção do corpo docente e as condições que favoreçam o seu desenvolvimento profissional e a relevância do conteúdo dos programas tendo em conta as necessidades do setor (UNWTO, 2015).

Estes reconhecimentos e certificações contribuem claramente para que os cursos tenham melhores condições pedagógicas e curricula, 'forçando' a sua evolução. No entanto, deve-se evitar uma certa standardização dos curricula, procurando que cada curso consiga oferecer algo diferenciador, que contribua para o tornar competitivo. De seguida, vamos analisar a importância da mobilidade Erasmus.

#### **8.4.2.9. Mobilidade Erasmus**

Nesta secção analisamos e interpretamos a forma como decorre a mobilidade Erasmus em cada LGHP, de acordo com as conclusões da secção 7.4.2.9., para responder à questão: como é que decorre o Programa de Mobilidade Erasmus?

Na secção 7.4.2.9. constatámos que todas as IES enviam mais estudantes e professores para IES estrangeiras do que aqueles que recebem, em especial, provindos dos países da Europa Central e de Leste, Turquia e de Espanha. Contudo, as IES e os cursos reconhecem que ainda têm alguma dificuldade em dispor de uma oferta considerável de UC em inglês. Neste sentido, é necessário que os responsáveis das IES e dos cursos criem programas com melhores condições, especialmente ter uma oferta maior de UC em inglês. Esta situação envolve, necessariamente, os professores, que têm de passar a lecionar as aulas em Inglês.

Estes programas de mobilidade têm várias vantagens para os estudantes, professores e a própria IES, para além de ser um dos critérios de avaliação por parte da A3ES e de contribuir para a internacionalização da IES. Para tal, é necessário explicar aos estudantes as vantagens, incentivá-los, realizar bons protocolos de colaboração com outras IES estrangeiras, que possam ser uma mais-valia e acrescentem valor à aprendizagem do aluno.

Os professores podem ter um papel importante nos contatos que fazem com outros professores e IES estrangeiras para o estabelecimento de protocolos de mobilidade, projetos e de investigação conjunta, criando redes de ensino. A troca de experiências entre os estudantes e os professores, o conhecimento de uma nova cultura, país, língua, clima, gastronomia, formas de viver, novas forma de ensino e de aprendizagem, permite-lhe crescer e enriquecer do ponto de vista pessoal, ao nível do conhecimento e profissionalmente. Por sua vez, para os estudantes poderá ser a primeira ou mais uma experiência no estrangeiro, o que muito poderá contribuir para a empregabilidade no futuro.

Apesar das restrições orçamentais que as IES tiveram nos últimos anos, devem ter-se presente que a mobilidade contribui para o processo de aprendizagem do estudante e a internacionalização da IES. No entanto, é necessário que as IES atribuam uma verba a cada estudante e a cada professor, que possibilite a cobertura das suas despesas de alojamento, alimentação e viagem. Será ainda necessário recordar que Portugal faz parte da União Europeia, onde as pessoas podem circular livremente, e que o mercado de emprego é o mundo. Por isso, as IES devem preparar-se e criarem condições para este desafio. De seguida, vamos analisar a importância do estágio curricular em LGHP.

#### **8.4.3. Estágio curricular em LGHP**

Nesta secção analisamos, comparamos e interpretamos os resultados dos estudos de caso I (capítulo VI) e II (capítulo VII), sobre a importância do estágio curricular em LGHP. Para ir ao encontro do objetivo específico 3.4. e da proposição 12, pretendemos responder às questões: o estágio curricular é fundamental nos currículos de uma LGH? Em que semestre deve situar-se? Qual deve ser a sua duração?

Na análise às conclusões aos dois estudos de caso, identificámos três conclusões comuns, conforme se pode ver na Tabela 112. Em ambos os estudos de caso todos concordam que o estágio curricular numa LGH é essencial, importante e determinante, tal como é referido por vários autores (ANECA, 2004; Barron, 2008; Baum, 1990; Chung, 2000; Fornari, 2006; Harkison et al., 2011; Liu, 2006; QAA, 2008; Scotland, 2006; Valachis, 2003) na secção 4.3.2.2.; e pode ter várias vantagens para os estudantes, tal como estão expressas na Tabela 77 (secção 7.4.4.).

O estágio permite ao estudante entrar em contato com o mundo do trabalho, consolidar e adquirir outras aprendizagens. É um momento em que o estudante deixa o espaço da sala de aula da Escola, os colegas (estudantes) e o seu horário escolar e vai para uma ‘sala de aula’ com hóspedes, numa UH real, com um horário de trabalho e se obriga a interagir e cooperar com os restantes colaboradores. O estágio curricular, juntamente com as aulas práticas, prepararam melhor os estudantes e permite-lhes desenvolver outras competências importantes, que seriam difíceis treinar numa sala de aula teórica ou teórico-prática (Harkison et al., 2011). O estágio é uma forma de aproximação, colaboração e de articulação entre os cursos, as IES, os professores e os estudantes com as empresas hoteleiras, diminuindo assim o *gap* que por vezes existe entre as empresas e o ensino (Barron, 2008; Fornari, 2006; Harkison et al., 2011). A ADHP no âmbito da Certificação Profissional dos planos dos cursos das LGH em Portugal, refere que, no mínimo, 60 ECTS deveriam situar-se na área científica de HR (811), nos quais se pode incluir os estágios curriculares, considerando fundamental a sua existência.

**Tabela 112 - O estágio nas LGHP: conclusões comuns aos dois estudos de caso**

Estudo de caso I	Estudo de caso II
É essencial, importante e determinante o estágio curricular num plano de estudos de uma LGH.	O estágio curricular num plano de estudos de uma LGH é muito importante e tem várias vantagens.
É importante fazer um estágio fora do país.	É importante o estudante fazer um estágio no estrangeiro.
Os estudantes com melhor desempenho, comportamento e atitude são convidados e/ou sinalizados para quando houver uma oportunidade. Ou O estágio funciona como uma longa entrevista e/ou período experimental.	Os estudantes que têm um bom desempenho, comportamento e atitude, no final do estágio são convidados a ficarem e/ou regressarem quando terminarem o curso.

Fonte: Elaboração própria

A realização de, pelo menos, um estágio no estrangeiro é importante. Permite ao estudante a abertura de novos horizontes, conhecer uma nova cultura e língua, novo país, clima, gastronomia, novas formas de trabalho e de organização e enriquecer o seu currículo. Quando voltar, virá com outra visão e com maior maturidade pessoal e profissional, porque conhece várias realidades e poderá, certamente, ocupar cargos mais elevados na área da gestão hoteleira nas empresas hoteleiras portuguesas, que valorizam muito as experiências profissionais internacionais. No entanto, também não se deve desvalorizar por completo os estágios realizados em território nacional, porque existem GH nacionais e internacionais com boas condições para os estudantes fazerem um excelente estágio.

Os estagiários, com melhor desempenho, comportamento e atitude, são convidados para ficar a trabalhar e/ou são sinalizados, para quando terminarem o curso e houver uma oportunidade de emprego, tal como também já foi referido nas secções 6.3.3.1. e na 8.3.3.1., acerca das fontes de recrutamento dos GH. Neste sentido, podemos afirmar que o estágio para as empresas hoteleiras funciona como uma longa entrevista e/ou um período experimental, que permite conhecer melhor o estagiário e verificar se ele se adapta e tem o perfil de conhecimentos e competências de que precisam. Os estudantes devem ter a noção que vão

deixar o seu 'cartão de visita' e que na hotelaria o 'mundo do emprego, é, por vezes, muito pequeno, porque os profissionais se conhecem entre si e, em geral, pedem referências uns aos outros, acerca de determinados candidatos que já foram estagiários. Por vezes, quando não há oportunidades de emprego na unidade em que se estagiou, como está referenciado dentro do GH, poderá vir a ter-se oportunidades noutras unidades do GH.

No estudo de caso I encontrámos quatro conclusões distintas do estudo de caso II, como se pode ver na Tabela 113. Concluimos que os GH internacionais têm melhores práticas de acolhimento, integração e acompanhamento dos estagiários, face aos GH nacionais, apesar de já haver alguns (poucos) com boas práticas. Como verificámos na secção 8.3.3., os GH internacionais face aos GH portugueses, estão mais desenvolvidos nas práticas de gestão do capital humano e fazem um grande investimento nas pessoas, com o objetivo de alcançarem um alto desempenho. Devido à sua dimensão, conhecimento, experiência e necessidades, têm uma política estratégica de gestão de RH global para todos os colaboradores das suas UH. Aliás, como concluimos na secção 8.3.3.2., os GH internacionais preocupam-se seriamente com o desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores. É um aspeto que os GH portugueses, ou seja, todas as empresas hoteleiras nacionais, deveriam ter em atenção, e se possível, aprenderem e fazerem ainda melhor, porque têm vantagens várias, conforme temos vindo a referir (secções 8.3.1.; 8.3.2.; 8.3.3.; 8.3.3.1.; e 8.3.3.2.). Por sua vez, quanto mais depressa o estagiário se integrar e conhecer os colaboradores, a UH e os padrões de serviço, mais depressa aprendem e passam a ser mais autónomos, demonstrando os seus conhecimentos e competências. Mas para tal, é necessário a existência de um departamento de RH que prepare e implemente boas políticas e práticas de gestão de pessoas.

**Tabela 113 - O estágio nas LGHP: conclusões do estudo de caso I distintas do estudo de caso II**

<b>Estudo de caso I</b>
Os GH internacionais têm melhores práticas de acolhimento, integração e acompanhamento dos estagiários que os GH portugueses. Contudo, já existem alguns GH portugueses que também já têm boas práticas.
O estagiário deve ter um plano de estágio definido, ser acompanhado durante o estágio por um elemento do GH e por um professor responsável do estágio.
O estágio deve ter uma duração mínima de três meses, mas o ideal são até cinco.
O estágio poderá estar no plano de estudos durante os três anos ou então no segundo e terceiro ano, mas sempre no 2º semestre de cada ano letivo.

**Fonte:** Elaboração própria

É conveniente que o estagiário tenha um plano de estágio definido, ser acompanhado, diariamente, por um elemento do GH e, periodicamente, por um professor, para ter *feedback* acerca da forma como o estágio está a decorrer. Para tal, é necessário que os GH identifiquem os tipos de estágios que precisam e estejam preparados para receber os estagiários (Barron, 2008) e exista um entendimento entre os três elementos interessados (Liu, 2006), como demonstra a Figura 57.

**Figura 57 - Elementos interessados no estágio**



**Fonte:** Elaboração própria a partir de *Liu* (2006)

O estágio deve resultar de uma negociação entre os objetivos do estágio (curso), os interesses e as necessidades das empresas hoteleiras e os objetivos dos estudantes, de modo a ganharem todos. Se esta situação não ocorrer, poderá verificar-se um desinteresse por parte de um ou mais dos elementos e, desta forma, o estágio ou não se realiza, ou então, não existirão grandes condições para que decorra bem e atinga os objetivos desejados. O professor responsável pelo estágio deverá, por isso, verificar se o GH reúne as condições exigidas pelo curso para o que estudante possa realizar o seu estágio, ao mesmo tempo que verifica se ele vai ao encontro dos interesses e objetivos do estudante.

Quanto à duração e semestre(s) da UC de estágio no plano de estudos, as conclusões dos dois estudos de caso divergem. No estudo de caso I, concluímos, em terceiro lugar, que o estágio deva ter uma duração longa, entre três a cinco meses, apesar de se achar que o ideal seria de cinco meses. De facto, um estágio longo permite ao estudante ter uma aprendizagem e um crescimento pessoal e profissional mais sustentado. Existem GH que só aceitam estágios com uma duração mínima de três meses, porque pela sua experiência consideram ser o tempo mínimo que o estagiário precisa para se integrar e adaptar à UH, aos colaboradores, consolidar a sua aprendizagem e começar a exercer as suas funções e tarefas com autonomia (secção 6.4.2.) No estudo de caso II (Tabela 114) também não existe acordo, entre os CC, quanto ao número, duração e localização dos estágios no plano de estudos de uma LGH. Todos concordam que é fundamental existir pelo menos um estágio e que se for no quarto e/ou no sexto semestre poderá fomentar a empregabilidade dos diplomados, como veremos na secção 8.4.4..

**Tabela 114 - Estágio nas LGHP: conclusões do estudo de caso II distintas do estudo de caso I**

<b>Estudo de caso II</b>
As opiniões divergem quanto número de estágios, duração e localização. Todos concordam que deve haver um estágio. Se for no 4º e/ou no 6º semestre pode fomentar a empregabilidade.
Todas LGHP têm a possibilidade de terem estágio curriculares.
Apesar dos cursos terem a sua rede de contatos para estágio, os estudantes têm a responsabilidade de procurar.
O estágio é muito importante para criar ligação entre os cursos e as empresas hoteleiras.
Todos os GH, no mínimo analisam os CV e alguns fazem entrevista.
Em Portugal, os estagiários fazem estágio principalmente no Algarve, em Lisboa, no Porto e na Madeira.
Tem aumentado o número de estudantes a preferir e a fazer o estágio no estrangeiro.
Em geral, os estágios são realizados nos departamentos de alojamento e de alimentação e bebidas.

**Fonte:** Elaboração própria

Das seis LGHP analisadas no estudo de caso II, verificámos que apenas uma delas tem um estágio, que decorre durante 800h (cinco meses), um semestre letivo (30 ECTS), e salientam que os estudantes regressam com maior maturidade pessoal e profissional, que lhes permite enfrentar o terceiro ano com outra visão, mais conhecedora da realidade. Não vêm que a inexistência de um novo estágio no sexto semestre seja um fator que possa diminuir a capacidade de empregabilidade dos estudantes e diplomados. Das seis LGHP, cinco têm um estágio no sexto semestre e consideram que tal é fundamental para promover a empregabilidade dos seus diplomados.

A existência de um ou mais estágios de longa duração, entre três a cinco meses, no currículo de uma LGH, apesar de retirar a frequência de outras UC, deverá ser uma opção estratégica dos responsáveis pelo desenvolvimento curricular precisam de amadurecer, analisando as vantagens e desvantagens, com o decorrer do tempo. Por isso, o estágio poderá situar-se, de preferência, entre o quarto e/ou sexto semestre, porque a maioria dos GH e dos CC preferem estágios no quarto e/ou sexto semestre, os GH preferem receber estagiários que já têm algumas bases de aprendizagem e que coincida com o período de época turística média e alta e se o estagiário tiver um bom desempenho, comportamento e atitude, poderá ser convidado para trabalhar e/ou registado para quando houver uma oportunidade.

No estudo de caso II, ainda constatámos mais conclusões distintas. Todas as LGHP analisadas têm a possibilidade de estágio curricular, o que independentemente da sua duração, localização e número, demonstra que todos os CC consideram que seja importante e que contribui para fomentar a empregabilidade dos seus estudantes e diplomados.

Apesar dos cursos e das IES já terem a sua rede de contatos com empresas hoteleiras para estágio, os estudantes têm a responsabilidade de procurarem e estabelecerem o contato para procura de estágio junto das empresas hoteleiras. A passagem desta responsabilidade para os estudantes, permite-lhes

desenvolver competências de autonomia, comunicação, comportamento e atitude, conhecerem as dificuldades que possam vir a ter para procurarem estágio, elaborarem o seu CV, e de se prepararem para as entrevistas e outras formas de seleção. Este exercício posiciona-se como uma preparação e uma experiência que adquirem, e que os poderá ajudar quando terminarem o curso e começarem a procurar emprego, porque, como vimos nas secções 6.3.3.1. e na 8.3.3.1., o estágio é uma das principais fontes de recrutamento e seleção dos GH.

O estágio é um elemento importante para estabelecer a ligação entre os cursos e as empresas hoteleiras. Como a maior parte dos GH e dos gestores hoteleiros reconhecem que têm uma agenda preenchida e a maior parte desconhece a qualidade e o tipo de formação desenvolvida nas IES, o estágio é uma forma de lhes dar a conhecer, de fomentar a aproximação e a colaboração entre os GH e os cursos (Fornari, 2006; Vieira & Marques, 2014), conforme já foi reconhecido nas secções 6.3.4. e na 8.3.4.. Esta é uma forma de manterem contato de forma frequente, porque todos os anos há estágios.

Os GH, no âmbito do recrutamento e seleção dos estagiários, analisam, no mínimo os CV e alguns fazem, inclusive, entrevista. Esta situação demonstra aos cursos (IES) e aos estudantes o nível de exigência que os GH demonstram ao procederem à seleção dos seus estagiários. No entanto, conforme concluímos na secção 8.3.3., os GH ainda não se encontram todos ao mesmo nível nas práticas de gestão de RH. Os GH internacionais estão mais avançados e, apesar da maioria dos grupos portugueses já terem boas práticas, ainda existem alguns (poucos) que têm uma gestão mais administrativa dos seus RH.

A maioria dos estágios realizados em Portugal fazem-se nos principais destinos turísticos portugueses: Algarve, Lisboa, Madeira e Porto. Esta situação é normal por ser aí que se concentram a maior parte das UH e devido à maior procura dos turistas por estes destinos.

Em cada ano tem aumentado o número de estudantes que preferem fazer o estágio no estrangeiro. Este crescimento deve-se não só aos efeitos da crise económica e financeira em Portugal, mas também ao aumento das bolsas do Programa Erasmus, e também pela curiosidade em conhecer um novo país, cultura e realidade profissional. Não é de desconsiderar, porém, a oportunidade e o apoio que lhes permite ter uma experiência de trabalho noutro país, podendo ser uma possibilidade de trabalho quando terminar o curso.

A maior parte dos estágios são realizados nos departamentos de alojamento (receção e housekeeping) e de alimentação e bebidas (restaurante, bar, cozinha e banquetes e eventos). No entanto, quando os estágios são de maior duração e existe maior abertura por parte dos GH, alguns estudantes têm a oportunidade de fazerem estágio, por exemplo, no departamento comercial, no âmbito do *e-commerce*, na

gestão dos canais online e na secção de compras do departamento financeiro. De seguida vamos descrever a forma como as LGH podem fomentar a empregabilidade dos seus estudantes e diplomados.

#### 8.4.4. Potenciar a empregabilidade dos licenciados em Gestão Hoteleira

Nesta secção analisamos, comparamos e interpretamos os resultados dos estudos de caso I (capítulo VI) e II (capítulo VII), acerca da forma como as IES e os cursos podem potenciar a empregabilidade dos seus estudantes e diplomados. Para ir ao encontro do objetivo específico 3.5. e da proposição 13, pretendemos responder às questões: como é que as IES e os cursos podem potenciar a empregabilidade dos seus estudantes e diplomados em Gestão Hoteleira?

Na análise às conclusões dos dois estudos de caso, verificámos que maioria delas são comuns, como se pode ver na Tabela 115. Em primeiro lugar, ambos concordam que a LGH pode contribuir para potenciar a empregabilidade dos seus diplomados. Aliás, em alguns GH, o requisito mínimo para determinados cargos e funções, como por exemplo na receção, é a LGH. Neste sentido, um diplomado em Gestão Hoteleira reúne *a priori* um conjunto de conhecimentos e competências que lhe permite ter uma maior capacidade de análise crítica e uma visão mais completa do que é uma UH, fruto da frequência de várias UC e de investigação realizada nos trabalhos académicos; que lhe poderá dar maior capacidade para ocupar vários cargos e funções.

**Tabela 115 - Formas das IES e das LGHP potenciarem a empregabilidade dos seus estudantes e diplomados: conclusões comuns aos dois estudos de caso**

Estudo de caso I	Estudo de caso II
Uma licenciatura em Gestão Hoteleira, por si só, pode ser um fator que pode potenciar a empregabilidade dos estudantes e diplomados.	A licenciatura pode contribuir para a empregabilidade de um diplomado.
A qualidade da formação do curso.	A qualidade da formação, do plano de estudos e das metodologias de ensino-aprendizagem e a orientação teórico-prática e/ou prática dos cursos (curricula).
As relações que as IES e o CC estabelecem com os GH.	A ação e o papel do CC junto dos GH e dos profissionais hoteleiros. Os protocolos de colaboração entre as IES e cursos com os GH e outras empresas hoteleiras nacionais e internacionais.
O desempenho, comportamento, atitude dos estagiários e dos diplomados ao longo do seu percurso profissional.	O desempenho, comportamento e a atitude dos estagiários e dos diplomados durante o seu percurso profissional.
Estágio curriculares e extracurriculares nacionais e internacionais.	Os estágio curriculares e extracurriculares nacionais e internacionais.

Fonte: Elaboração própria

Um dos objetivos do PB é melhorar a empregabilidade dos diplomados dos três ciclos, principalmente dos diplomados do primeiro ciclo, através de uma rápida integração no sistema de emprego (Decreto-Lei nº 42/2005, 2005), conforme salientamos nas secções 4.2.1. e 4.4.. O PB pretende valorizar a importância da licenciatura, para promover a empregabilidade dos seus diplomados. Por isso, o sistema de ensino superior

tem um papel fundamental na qualificação de profissionais que possibilite a transferência de conhecimento, inovação e investigação e desenvolvimento para as empresas hoteleiras, sobretudo nos GH, contribuindo para lhes acrescentar valor e riqueza, tornando-se num elemento diferenciador e competitivo (Gata et al., 2014; Silva, 2015; Vieira & Marques, 2014), conforme referimos na secção 4.4.. Deve-se salientar, também, a importância da formação ao longo da vida (Dredge et al., 2012c, 2014; Vieira & Marques, 2014), para além de outros fatores, que a seguir iremos apresentar, porque a licenciatura pode ser um dos primeiros passos na entrada no sistema de emprego.

É importante recordar que na secção 8.3.3.2. concluímos que nos dois estudos de caso a licenciatura também pode contribuir para a progressão na carreira, desde que o diplomado demonstre interesse, paixão, tenha um bom desempenho, comportamento e atitude. No entanto, na secção 8.3.1. também concluímos que alguns gestores hoteleiros que não são licenciados em Gestão Hoteleira, ainda não valorizam muito os licenciados em Gestão Hoteleira. Mas apesar disso, nesta secção concluímos que os GH e os CC consideram que a LGH pode, em conjunto com outros fatores, contribuir para potenciar a empregabilidade dos seus diplomados.

A qualidade da formação, do plano de estudos, das metodologias de ensino-aprendizagem e da orientação teórico-prática e/ou prática da licenciatura, ou seja, do seu currículo, é outro fator que contribui para potenciar a empregabilidade dos estudantes e diplomados. Tem a ver com a forma como educam, formam e se preparam os estudantes ao longo do curso, contribuindo para melhorar o seu posicionamento no espaço curricular (secção 4.3.2.1.).

Por sua vez, o estágio é uma forma dos GH verificarem a qualidade de formação dos cursos dos seus estagiários. Quando um GH tem preferência por estudantes e diplomados de determinada LGH e IES é sinal que gostam da qualidade do seu currículo. Desta forma, o curso ganha notoriedade e melhora o seu posicionamento perante os futuros candidatos, estudantes, professores e GH (Eurico, 2011). Os GH valorizam os cursos que têm uma orientação teórico-prática e/ou prática face a um curso teórico, porque, a seu ver, preparam melhor os estudantes.

Outro fator relevante são as relações e os protocolos que as IES, o curso e o CC estabelecem com os gestores hoteleiros e os GH, nacionais e internacionais, e outras empresas. Os contatos que o CC faz com os GH, sobretudo com os seus gestores hoteleiros, são importantes para criarem uma relação de proximidade e de colaboração, que pode passar por fazerem alguns protocolos de cooperação, a diversos níveis, conforme concluímos na secção 6.3.4. (Tabela 44).

A aproximação e a colaboração é fundamental e traz vantagens várias para os GH e para os cursos, as IES, os professores, os estudantes e os diplomados, conforme referimos na secção 8.3.4.. O CC, enquanto responsável pelo curso, deve ter um papel bastante ativo no estabelecimento e na manutenção das relações com os gestores hoteleiros dos GH, como forma de dar a conhecer os estudantes e os diplomados, o curso e promover uma cooperação, como por exemplo, no âmbito do desenvolvimento da investigação aplicada e de projetos conjuntos. Neste sentido, estabelece-se uma relação onde todas as partes ganham. Por isso, o estabelecimento destas relações e dos protocolos com os GH são uma das principais formas de potenciar a empregabilidade dos estudantes e diplomados.

O desempenho, comportamento e a atitude dos estagiários e dos diplomados durante o seu percurso profissional é outra das principais formas de potenciar a empregabilidade dos estudantes e diplomados, tal como já referimos nas subsecções 6.3.3.1., 7.3.3.1. , 8.3.3.1. e 8.4.3.. Os estudantes e os diplomados têm de perceber que primeiro é preciso 'semear para depois colher'. Quando se encontram em estágio, para além de estarem a aprender e a consolidar aprendizagens, também estão num período de tempo que lhes permite dar-se a conhecer e a demonstrar o que sabem, o que sabem fazer, e como saber estar e ser. Se correr bem deixam uma boa imagem e podem ser convidados para ficarem a trabalhar; se correr mal e como o 'mundo da hotelaria é pequeno', onde os gestores hoteleiros se conhecem e mudam com frequência entre empresas hoteleiras, não terão boas recomendações e deixam uma má imagem.

Os estudantes devem compreender que esta situação faz parte do processo de aprendizagem, e os diplomados também devem perceber que os primeiros meses e anos são para continuar a 'semear', a desenvolverem-se e a crescerem, para poderem progredir e consolidar a sua carreira e o posicionamento no espaço curricular. É um tempo de investimento na carreira. E que a imagem que deixam e o seu percurso profissional será um cartão de visita para os estudantes e futuros diplomados da sua LGH. Por isso, os CC devem preparar os estudantes para este aspeto e acompanhar os diplomados, nomeadamente nos primeiros tempos, após terminarem o curso, devem ajudá-los a entrar no sistema de emprego, através do conhecimento de oportunidades de emprego, dos contatos que têm com os gestores hoteleiros e com os GH, no fomento de estágios extracurriculares e de programas de estágios e no aconselhamento sobre a formação contínua, entre outros.

Os estágios curriculares e extracurriculares realizados em GH, nacionais e internacionais em Portugal e no estrangeiro, podem ajudar a potenciar a empregabilidade. Daí que é fundamental a existência de estágio curriculares no plano de estudos das LGH, porque contribui para fomentar a relação entre as IES, cursos, professores e estudantes com os GH (secção 8.3.4.) e é uma das principais formas de recrutamento dos GH (subsecções 6.3.3.1. e 8.3.3.1.), desde que o estagiário tenham um bom desempenho, comportamento

e atitude durante o estágio. Outro aspeto é a realização de estágios internacionais, tal como concluímos nas secções 8.3.3. e 8.4.3., contribui para que o estudante conheça novas realidades, alcance uma experiência noutra país com uma nova cultura e língua, o que contribui para valorizar o seu currículo (secção 8.3.4.). Para os estudantes e diplomados que estão em início de carreira e desejam entrar no sistema de emprego, os estágios funcionam como as primeiras experiências de trabalho, pelo que são entradas para o seu *curriculum vitae*, que serão úteis em futuros processos de seleção.

No estudo de caso II encontrámos ainda mais três conclusões, sobre a forma como as LGHP podem potenciar a empregabilidade dos seus estudantes e diplomados, conforme se pode ver na Tabela 116.

**Tabela 116 - Formas das IES e dos cursos potenciarem a empregabilidade dos seus estudantes e diplomados: conclusões do estudo de caso II distintas do estudo de caso I**

Estudo de caso II
As atividades que os gabinetes/serviços de inserção profissional das IES organizam para os estudantes e diplomados e os contatos que fazem com os GH.
O acompanhamento que a IES, o curso (professores) o CC fazem ao diplomado no início da sua carreira profissional.
As atividades (seminários, conferências, e outras) e visitas de estudo organizadas pelo curso.

Fonte: Elaboração própria

A existência de gabinetes/serviços de inserção profissional nas IES é importantes, porque podem **i)** ajudar a estabelecer o contato entre a IES e as empresas hoteleiras (GH), ao nível das ofertas de estágio (extracurriculares e no âmbito do programas Erasmus e de outros) e de emprego, e nos processos de recrutamento e seleção; **ii)** dar apoio aos estudantes e aos diplomados, ao nível da sua preparação para a procura de emprego, através da realização de *workshops*, seminários e formações sobre como fazer e organizar os CV e preparação para as entrevistas de seleção; **iii)** realizar algumas formações e ações que os ajudem a desenvolver determinadas competências genéricas e de comportamento e de atitude; **iv)** organizar e estar presentes em fóruns e feiras de empregabilidade e de empreendedorismo, convidando empresas hoteleiras, gestores hoteleiros e diplomados para palestras; **v)** acompanhar os diplomados nos primeiros meses e anos de inserção no mercado de emprego, atualizando os registos e bases de dados, para ter informação sobre o percurso dos diplomados.

O acompanhamento que a IES, os professores e o CC fazem aos diplomados nos primeiros meses e anos da sua carreira profissional, pode ajudar a potenciar a empregabilidade dos seus diplomados. Este apoio é essencial para ajudar vários diplomados a encontrarem emprego, depois de terminarem o curso, sendo esta uma forma de continuar a manter contato. O apoio pode ser feito ao nível do aconselhamento das opções de carreira; na indicação de ofertas de emprego; em dar referências e cartas de recomendação; entre outros. Lembra-se, também, a importância dos contatos dos responsáveis das IES, dos

gabinetes/serviços de inserção profissional, dos professores e do CC com os GH e os gestores hoteleiros, também contribuem para potenciar a empregabilidade dos estudantes e diplomados.

Por fim, as atividades e as visitas de estudo, que são organizadas pelo curso ao longo do percurso formativo, para além de servirem como atividades pedagógicas para os estudantes desenvolverem algumas competências, são também forma de dar a conhecer os estudantes, o que se faz no curso através da divulgação (cartazes, emails, redes sociais, meios de comunicação social, etc.) e de publicitar os patrocinadores. Estas atividades contribuem para melhorar a imagem e o posicionamento que os participantes têm acerca do curso, da IES, dos estudantes, dos diplomados e dos professores do curso, assim como, para a empregabilidade dos seus estudantes e diplomados.

## **8.5. Conclusão**

Este estudo tem como base o estudo de caso I – GH (Capítulo VI) e o estudo de caso II – LGHP (capítulo VII), que pretendem verificar como os GH se articulam com as LGHP, respetivamente na ótica dos responsáveis de GH e dos CC de LGHP. Analisamos, comparamos e interpretamos os resultados comuns e distintos aos dois estudos de caso, comparando com a revisão da literatura (capítulos II, III e IV) e procurámos explicar o significado dos resultados (diferenças). Daí que os capítulos VI, VII e VIII façam parte da quinta etapa – análise dos dados.

O presente capítulo, tal como os capítulos VI e VII, foi dividido em três partes (secções 8.2.; 8.3.; e 8.4.), de acordo com os três objetivos gerais e específicos (Tabela 31), aos quais corresponde uma proposição e uma variável (Tabela 34), que tiveram origem nos capítulos II, III e IV da revisão da literatura, e as respetivas secções e subsecções, conforme se pode ver na Tabela 117.

Na primeira parte do capítulo (secção 8.2.), começámos por verificar que a hotelaria é uma das atividades mais importantes, essenciais e a base de suporte da indústria do turismo (secção 8.2.1.). Foi considerada em ambos os estudos de caso como um serviço que deve ser articulado entre os colaboradores e coordenado pela equipa de gestão para pessoas (hóspedes) com determinadas expectativas; constituído por alojamento, alimentação e bebidas e outros serviços associados, que proporcionam experiências integradas aos hóspedes. É um serviço com uma elevada intensidade emocional e de afetos.

Tabela 117 - Articulação dos objetivos com as proposições, as variáveis, as secções e subsecções do capítulo VIII

OG	OE	Proposições de investigação (PI)	Variáveis	Estudo de caso I	Estudo de caso II	Secção e secção
OG 1	OE 1.1.	PI 1. A hotelaria é uma atividade fundamental do turismo.	Hotelaria	Sim	Sim	2.2.; 2.3.;6.2.; 7.2.; e 8.2. 2.2.1.; 2.2.2.; 2.2.3.; 2.3.1.; 2.3.2.;6.2.1.; 7.2.1.; e 8.2.1.
	OE 1.2.	PI 2. O serviço hoteleiro tem caraterísticas específicas que exige dos GH e dos seus colaboradores um elevado nível de desempenho, compromisso e de competências.	Caraterísticas do serviço hoteleiro	Sim	Sim	2.3.2.; 2.3.5.; 2.3.5.1.; 6.2.2.; 7.2.2.; e 8.2.2.
	OE 1.3.	PI 3. As tendências da hotelaria e do turismo indicam novos serviços hoteleiros que, por sua vez, exigem novas competências aos gestores hoteleiros e colaboradores.	Tendências da Hotelaria e do Turismo	Sim	Sim	2.3.6.; 6.2.3.; 7.2.3.; e 8.2.3.
OG 2	OE 2.1.	PI 4. Os empregos na Hotelaria são diversificados, maioritariamente sazonais, mal pagos e de baixa produtividade e, por outro, existe um nicho de empregos permanentes, altamente qualificados e bem pagos.	Caraterísticas do emprego na Hotelaria	Sim	Sim	6.3.; 7.3.; 8.3. 3.2.; 3.2.1.; 6.3.1.; 7.3.1.; 8.3.1.
	OE 2.2.	PI 5. Os GH trazem mais vantagens para os diplomados e colaboradores do que uma empresa hoteleira independente.	Vantagens para diplomados e colaboradores	Sim	Sim	3.3.; 3.3.1.; 3.3.2.; 6.3.2.; 7.3.2.; e 8.3.2.
	OE 2.3.	PI 6. Os GH, em Portugal, têm diversas fontes de recrutamento, em especial nas IES com LGHP.	Recrutamento	Sim	Sim	3.3.4.; 3.3.4.1.; 6.3.3.; 6.3.3.1.; 7.3.3.1.; 8.3.3; e 8.3.3.1.
		PI 7. Os GH têm planos de carreira e incentivos salariais para reter e desenvolver o talento dos colaboradores.	Gestão de carreira	Sim	Sim	3.3.; 3.3.1.; 3.3.2.; 3.3.4.1.; 6.3.3.2.; 7.3.3.2.; e 8.3.3.2.
	OE 2.4.	PI 8. Os GH e os cursos superiores públicos em gestão hoteleira devem fomentar a colaboração entre si.	Formas de colaboração	Sim	Não	3.2.1.; 3.3.; 3.3.4.1.; 4.4.; 6.3.4.; e 8.3.4.
	OE 2.5. OE 3.3.	PI 9. Existe um desfasamento entre as competências de Gestão Hoteleira que os GH valorizam e aquelas que LGHP desenvolvem nos seus estudantes.	Competências de gestão hoteleira	Sim	Sim	3.2.1.; 3.4.2.; 3.4.2.1.; 4.4.; 6.3.5.; 6.3.5.1.; 6.4.3.; 7.4.3.; 7.4.3.1.; 7.4.3.2.; 8.3.5.;8.3.5.1.; 8.3.5.2.; 8.3.5.3.; 8.3.5.4.
OG 3	OE 3.1.	PI 10. Com a implementação do Processo de Bolonha, os cursos superiores (LGHP) passam a ser avaliados e acreditados para poderem funcionar.	Processo de Bolonha	Sim	Sim	6.4.; 7.4; e 8.4. 4.2.; 4.2.1.; 4.2.2.; 6.4.1.; 7.4.1.; e 8.4.1.

Continua...

OE 3.2. OE 3.3.	PI 11. As abordagens formativas e curriculares de LGHP influenciam o perfil de saída através de conhecimentos e de competências obtidos pelos estudantes.	Abordagens formativas e curriculares	Não	Sim	4.3.; 4.3.1.; 4.3.1.1.; 4.3.1.2.; 4.3.1.3.; 4.3.1.4.; 4.3.2.; 4.3.2.1.; 4.3.2.2.; 4.4.; 7.4.2.; e 8.4.2.; 7.4.2.1.; 8.4.2.1.; 7.4.2.2.; e 8.4.2.2.; 7.4.2.3.; e 8.4.2.3.; 7.4.2.4.; e 8.4.2.4.; 7.4.2.5.; e 8.4.2.5.; 7.4.2.6.; e 8.4.2.6.; 7.4.2.7.; e 8.4.2.7.; 7.4.2.8.; e 8.4.2.8.; 7.4.2.9.; e 8.4.2.9.
OE 3.4.	PI 12. O estágio curricular é fundamental nos currículos de LGHP.	Estágio curricular	Sim	Sim	3.2.1.; 4.3.2.2.; 6.4.2.; 7.4.4.; 8.4.3.
OE 3.5.	PI 13. As IES através dos seus cursos (de Gestão Hoteleira) têm um papel fundamental na promoção da empregabilidade dos seus diplomados, através de uma relação mais próxima com os empregadores.	Empregabilidade dos diplomados	Sim	Sim	3.2.1.; 4.2.1.; 4.4.; 6.4.3.; 7.4.5.; e 8.4.4.

Fonte: Elaboração própria

Legenda: **OG** – Objetivo Geral; **OE** – Objetivo Específico.

A qualidade do serviço hoteleiro depende de colaboradores qualificados, da educação e formação adequadas para satisfazerem e superarem as necessidades e expectativas dos hóspedes. Neste sentido, ambos concordam que a hotelaria é uma forma de hospitalidade, que está relacionada com a forma como se recebe e acolhe os hóspedes de maneira agradável e afetuosa. A hospitalidade é uma experiência e não um serviço, onde o contato humano é determinante e devem ser estimulados os sentidos dos colaboradores e dos hóspedes através dos pequenos detalhes, de muitas e pequenas surpresas, do cenário (ambiente) e do contexto proporcionado pelos colaboradores enquanto atores e não como serventes, num ambiente de generosidade e de segurança (Ariffin, 2013; Ariffin & Maghzi, 2012; Brotherton, 2003; Castelli, 1995, 2010; Cerra et al., 2001; Clarke & Chen, 2008; Gallego, 2007; Hemmington, 2007; Jahnke, 2011; Jones, 2004a, 2004b; King, 1995; Marques, 2003; Mullins, 2001, 2008; Porto Editora, 2014; Quintas, 2006). Os colaboradores podem ser fatores diferenciadores, uma grande ferramenta promocional das UH e dos GH e constituir a diferença na experiência do hóspede. Esta análise e interpretação dos resultados respondem às questões colocadas e vai ao encontro do objetivo específico 1.1. e da proposição 1.

De seguida analisámos e interpretámos os resultados acerca das características do serviço hoteleiro (secção 8.2.2.), que se podem agrupar em três níveis (Figura 51): **i)** base ou *core* do serviço hoteleiro (alojamento e alimentação e bebidas); **ii)** serviços complementares (banquetes, spa's, etc.); e **iii)** outros serviços (cabeleireiro, jornais, etc.). Concluimos que os dois estudos de caso convergem nas características

relacionadas com as dimensões do serviço, colaboradores e dos hóspedes. Ao nível do serviço, realçam que é um serviço de pessoas para pessoas, com uma relação emocional intensa, é intangível e perecível, decorre durante 24h por dia e 365 dias por ano, é sazonal e existe uma certa variabilidade na execução do serviço devido ao fator humano. Ao nível dos colaboradores, verificámos que têm um desafio permanente, que representam a UH e a experiência, e que a qualidade depende do seu comportamento, da articulação e coordenação, e para tal é determinante o primeiro contato entre o colaborador e o hóspede. Em relação aos hóspedes, no estudo de caso I destaca-se a rapidez dos hóspedes divulgarem a sua opinião através das redes sociais e de influenciarem outros; enquanto que, no estudo de caso II, se salienta a capacidade de proporcionar conforto e bem-estar ao hóspede. Deste modo, a análise e a interpretação dos resultados respondem às questões colocadas e vai ao encontro do objetivo específico 1.2. e da proposição 2.

A primeira parte deste capítulo termina com a análise, comparação e interpretação das tendências emergentes da hotelaria e do turismo (secção 8.2.3.). Verificámos que os dois estudos de caso indicam tendências ao nível do turismo, oferta hoteleira, gestão da relação com o hóspede, colaboradores, gestão hoteleira e distribuição turística; enquanto que o estudo de caso I ainda destaca no âmbito dos cargos e funções. Estas tendências demonstram que os GH começam e/ou poderão vir a ter novos tipos de hóspedes (*baby boomers*) que precisam de determinados serviços; que poderão aparecer novos conceitos de UH; novas formas de gerir a relação com os hóspedes; exigindo colaboradores com determinadas características e um perfil de competências especialmente comportamentais e de atitude; o recurso ao *outsourcing*; o efeito de escala dos GH e a gestão do conhecimento como ferramenta de apoio à gestão hoteleira; o impacto das OTA's; e a gestão dos canais de distribuição através das novas tecnologias. Neste sentido, os responsáveis pelas LGHP devem estar atentos ao surgimento destas tendências para adaptar os currículos dos cursos e para preparar os estudantes para estes novos desafios. Por isso, a análise e interpretação destes resultados respondem às questões colocadas e vai ao encontro do objetivo específico 1.3. e da proposição 3, que assim, juntamente com os objetivos específicos 1.1. e 1.2. e as proposições 1 e 2, vão ao encontro do primeiro objetivo geral.

Na segunda parte do capítulo analisámos e interpretámos os resultados relativos ao emprego, à gestão das pessoas nos GH e à relação dos GH com LGHP (secção 8.3.). Primeiro, começámos por concluir que o emprego na hotelaria se caracteriza (secção 8.3.1.), em geral, por baixos salários; rotatividade considerável principalmente nas áreas mais operacionais; sazonalidade em alguns destinos, o que aumenta a dificuldade em contratar profissionais qualificados; tende-se a recorrer ao *outsourcing*; o mercado de emprego na hotelaria em Lisboa e no Porto são mais competitivos; o emprego na hotelaria é global; há falta de profissionais qualificados com competências comportamentais e de atitude; e apesar de reconhecerem

que as pessoas são a chave do sucesso, em geral, os gestores hoteleiros ainda não valorizam as pessoas, principalmente os licenciados em Gestão Hoteleira.

No estudo de caso I, verificámos ainda que os GH reconhecem existir dificuldades em fidelizar os extras; os chefes de cozinha tornam o mercado de emprego indisciplinado e corporativizado; que uma marca hoteleira forte e reconhecida no mercado como segura atrai muitas candidaturas espontâneas; os currículos das LGHP estão desajustados à realidade; e que, em geral, as pessoas são despedidas pela falta de competências comportamentais e de atitude, e não pelas técnicas.

No estudo de caso II, constatámos ainda que os estudantes e os diplomados em Gestão Hoteleira entram no mercado de emprego com contratos a prazo mas precários; muitos diplomados procuram trabalho no estrangeiro e com melhores condições de salário, trabalho e perspetivas de carreira; os diplomados que têm boa formação e um bom desempenho no estágio quase sempre são convidados para ficarem a trabalhar; e os diplomados no início da sua carreira mudam com alguma frequência de empresa hoteleira para outra. Deste modo, a análise e interpretação dos resultados respondem às questões colocadas e vai ao encontro do objetivo específico 2.1. e da proposição 4.

De seguida, concluímos que trabalhar num GH traz mais vantagens para os colaboradores e diplomados (secção 8.3.2.), porque confere a possibilidade de fazerem carreira e de percorrer as várias UH; aprende-se mais; dá currículo, experiência e conhecimentos; aquela capacidade de trabalho que o mercado reconhece e valoriza; têm mais acesso a formação; e são maiores as possibilidades de progredir e enriquecer as suas competências. No estudo de caso I, verificámos ainda que os GH têm mais recursos e dão mais garantias aos colaboradores de receberem o seu ordenado, face a uma empresa hoteleira independente; confere a noção ao colaborador de que faz parte de algo maior e de pertencer a uma das melhores UH do mundo; e que potencia a ideia de estar numa grande organização, que lhe permite trabalhar e/ou visitar UH noutros países, em condições bastante mais vantajosas do que, normalmente, um hóspede não tem. No estudo de caso II, apurámos que pode existir uma desvantagem para os colaboradores que trabalham numa UH de um GH num destino turístico com elevada sazonalidade. Por isso, a análise e interpretação dos resultados respondem às questões colocadas e vai ao encontro do objetivo específico 2.2. e da proposição 5.

Procurámos conhecer como é que GH fazem a gestão das pessoas (secção 8.3.3.) e concluímos que existem três tipos de grupos: i) GH com departamento, diretor e práticas de gestão de RH avançadas; ii) GH com departamento e diretor de recursos; e iii) GH que ainda não têm departamento e diretor de RH.

Os GH internacionais têm práticas de gestão de RH mais avançadas devido à sua dimensão, conhecimento e experiência. Alguns GH portugueses têm boas práticas de recrutamento, formação, avaliação de desempenho e de incentivos, mas reconhecem que ainda têm muito que progredir e vários desafios para os próximos cinco a dez anos.

Ao nível das fontes de recrutamento (secção (8.3.3.1)), concluímos que nos dois estudos de caso, os GH nos últimos anos se tornaram mais exigentes; e nota-se uma evolução nas formas e nas fontes de recrutamento e seleção; estão mais organizados, porque a maior parte já tem departamento e diretor de RH e boas práticas de gestão de RH; e que aqueles que têm uma marca forte e reconhecida no mercado recebem muitas candidaturas espontâneas.

Os estágio curriculares são uma das maiores fontes de recrutamento dos GH, fruto das parcerias e dos protocolos com as IES; e os estudantes que tiveram um bom desempenho, principalmente ao nível das competências comportamentais e de atitude, ficam referenciados e/ou são convidados para ficar a trabalhar ou serão chamados logo que haja uma vaga.

Os GH internacionais divulgam as suas oportunidades de estágio e de trabalho e recrutam estudantes e diplomados diretamente nas IES, com LGH. Em geral, recorrem primeiro ao recrutamento interno e só depois ao externo, para cargos operacionais, de gestão intermédia e em alguns casos de direção.

No estudo de caso I, verificámos ainda que os GH portugueses reconhecem que os GH internacionais têm práticas de gestão de RH avançadas, especialmente ao nível do recrutamento. Aqueles que têm UH fora das regiões de Lisboa e do Porto têm algumas dificuldades em recrutar colaboradores em número e em qualidade para algumas áreas operacionais. O recrutamento para assistente de direção também é feito via estágio em alguns GH, enquanto para cargos de chefia e de gestão intermédia é da responsabilidade do diretor da UH, com a ajuda do departamento de RH. Alguns GH preocupam-se em verificar, para além dos conhecimentos e das competências técnicas, se os candidatos têm ou não competências comportamentais e de atitude que o cargo e as funções exigem, entre outras.

No estudo de caso II, verificámos que começam a valorizar os licenciados em Gestão Hoteleira, porque são mão-de-obra qualificada e barata; e que destinos com elevada sazonalidade os GH tendem a recorrer ao *outsourcing*, para algumas funções operacionais. Desta forma, a análise, comparação e interpretação destes resultados respondem às questões colocadas e vai ao encontro do objetivo específico 2.3. e da proposição 6.

No âmbito da gestão de carreira (secção 8.3.3.2.), concluímos nos dois estudos de caso que a LGH contribui para potenciar a progressão na carreira e que, ao nível das práticas de desenvolvimento de carreira, os GH portugueses ainda estão um pouco aquém dos GH internacionais, que já têm programas de desenvolvimento de carreira para os seus colaboradores, por marca hoteleira, que lhes permite desenvolver e realizar um percurso dentro das várias unidades do grupo.

Em geral, os GH identificam os colaboradores com potencial de desenvolvimento e o perfil adequado ao seu serviço, procurando captar os melhores talentos. No estudo de caso I, verificámos ainda que existem GH que dão aos seus colaboradores a possibilidade de mobilidade, por razões pessoais e profissionais; e que no âmbito das políticas de gestão e desenvolvimento de carreira dos colaboradores, podemos agrupá-los em: 1) GH (2 internacionais), com programas de avaliação de desempenho, carreira, formação e de mobilidade para os seus colaboradores; 2) GH (4 portugueses) com programas de avaliação de desempenho, formação e estão a começar ou pretendem a curto prazo ter programas de desenvolvimento de carreira; 3) e os restantes GH, que só têm programas de formação ou nenhum.

É importante salientar que os GH reconhecem o talento dos seus colaboradores quase sempre pelas competências comportamentais e de atitude, e não só pelas técnicas e genéricas. No estudo de caso II, constatámos ainda que a sazonalidade tem efeitos negativos na progressão da carreira dos colaboradores, porque trabalham apenas na época alta. Deste modo, a análise e interpretação destes resultados respondem às questões colocadas e vai ao encontro do objetivo específico 2.3. e da proposição 7.

Quanto às formas de colaboração entre os GH e as LGHP (secção 8.3.4.) destacam-se, principalmente, no âmbito dos estágio curriculares, visitas de estudo e da colaboração em trabalhos académicos. Em segundo lugar, as palestras e/ou aulas e/ou *workshops*; e, em terceiro, as sessões de apresentação dos GH e das oportunidades de estágio e trabalho nas IES. Em quarto, os GH participaram na elaboração e/ou revisão de planos de estudos de um curso, mas não numa LGHP, e atribuem prémios de mérito aos estudantes. Em quinto, a participação numa comissão de avaliação de LGH e outras formas de colaboração. Por isso, ambos os estudos de caso reconhecem a importância de uma maior aproximação e de melhorar a forma de o fazer, porque ganham os GH e as LGHP. A análise e interpretação destes resultados respondem às questões colocadas e vai ao encontro do objetivo específico 2.4. e da proposição 8.

No final da segunda parte analisámos as competências de Gestão Hoteleira (secção 8.3.5.) e concluímos que de um total de 122 competências, 47 são técnicas, 13 genéricas, 62 comportamentais e de atitude (Tabela 100). Em termos de número de competências, no estudo de caso I, os GH têm aproximadamente o dobro de competências (75) face ao estudo de caso II, aos cursos (35) e aos CC (43).

A grande diferença entre os dois estudos de caso está nas competências comportamentais e de atitude (50; 12; e 12), que é bastante valorizada no estudo de caso I pelos GH, enquanto que nas competências técnicas (19; 15; e 25) e genéricas (6; 8; e 6) são relativamente parecidas.

Ao nível da frequência de um total de 309, as mais referidas são as técnicas (166), depois as comportamentais e de atitude (101) e, por fim, as genéricas (42). Por isso, os resultados indicam que existe maior concordância com as competências técnicas (3,5) e genéricas (3,2) e maior dispersão com as competências comportamentais e atitude (1,6).

Ao nível das competências técnicas de um total de 47, concluímos que (Tabela 101) os resultados em número de competências são relativamente idênticos entre os dois estudos de caso (19; 15; e 25), apesar de se verificar um número ligeiramente superior nos CC (25). Em termos de frequência, o estudo de caso II (67 e 76) distancia-se claramente do estudo de caso I (23), o que significa que têm maior concordância.

Devido à diversidade de áreas das competências técnicas, numa primeira fase, foram divididas em 11 subgrupos (Tabela 101), tendo em conta a frequência de cada competência, onde se destacam por ordem decrescente o Marketing e Comercial; Hotelaria e Turismo; Tecnologias; Alimentos e Bebidas; Alojamento; Financeiras; Serviço Hoteleiro; Pessoas; Legislação Hoteleira; Manutenção e outras. Numa segunda fase (Tabela 102), organizámos as competências técnicas por ordem decrescente de frequência e identificámos 8 níveis: **i)** gestão de alojamento e gestão de alimentos e bebidas (13); **ii)** apesar de serem só referidas no estudo de caso II, gestão de RH na hotelaria, marketing hoteleiro, TIC na hotelaria e gestão financeira na hoteleira (12); **iii)** Turismo (7) só no estudo de caso II; **iv)** a gestão comercial e técnicas de vendas e a gestão dos canais online e *e-commerce* (6); **v)** a animação e organização de eventos na hotelaria, gastronomia e vinhos, legislação hoteleira e manutenção de equipamentos e sistemas na hotelaria (5); **vi)** com a frequência de 3 aparece entre outras conhecer as novas tendências e mercados do Turismo e da Hotelaria; **vii)** com a frequência de 2, entre outras, está o e-marketing; e, por fim: **viii)** com a frequência de 1, entre muitas, destacámos a gestão hoteleira. Contudo, as competências que são comuns aos dois estudos de caso são a gestão de alojamento e de alimentação e bebidas, a legislação hoteleira e conhecer as novas tendências e mercados do turismo e da hotelaria.

Ao nível das competências genéricas de um total de 13, concluímos que os resultados dos dois estudos de caso são praticamente idênticos (6; 8; e 6), tal como em frequência (12; 17 e 13). Existem quatro competências comuns aos dois estudos de caso, que são as que têm a maior frequência: domínio de línguas estrangeiras (16); a comunicação (8); a responsabilidade ética (3); e polivalência (3). De seguida, mas referidas apenas no estudo de caso II aparece a legislação do trabalho (2), ter um mínimo de cultura

para saber falar com as pessoas (2) e ser empreendedor (2). Por fim, estão seis competências, distribuídas pelos dois estudos de caso, destacando-se o saber estruturar, planejar, organizar e liderar (1).

Nas competências comportamentais e de atitude de um total de 62, concluímos que o estudo de caso de caso I (50) se distancia largamente do estudo de caso II (12 e 12), tal como em frequência (68; 15; e 18). Das 62 competências comportamentais e de atitude, apenas nove são comuns aos dois estudos de caso e as restantes são distintas. Das nove, concluímos que a capacidade de trabalhar em equipa (5) e o relacionamento interpessoal (5) são comuns ao estudo de caso I, aos GH e ao estudo de caso II, aos cursos e aos CC de curso. O comportamento e atitude (3), a flexibilidade (3) e o espírito crítico (2) são comuns aos GH (estudo de caso I) e aos cursos (estudo de caso II). A simpatia (6), a liderança (4), a iniciativa (3) e saber resolver reclamações (3) são comuns aos GH (estudo de caso I) e aos CC (estudo de caso II).

Das restante 53 competências, que são distintas, apesar de todas serem importantes, destacamos o sorriso, olhar, gesto, disponibilidade, postura afável, paixão pela Hotelaria, valores de compromisso e de transparência, saber conviver com multiculturalidade, ser educado, responsabilidade, resistência à pressão, cortesia, resiliência, capacidade de trabalho, adaptação, raciocínio e de resolver problemas, entre outros, que poderão fazer do colaborador um fator diferenciador, inovador e uma das principais ferramentas promocionais das UH e do GH.

Ao juntarmos as três dimensões de competências, tendo em conta a frequência, concluímos que as mais referidas são a língua estrangeira (16); a gestão de alojamento e a gestão de alimentos e bebidas (13); a gestão de RH na hotelaria, o marketing hoteleiro, tecnologias de informação, a comunicação na hotelaria e a gestão financeira na hoteleira (12); a comunicação (8); o turismo (7); a gestão comercial e as técnicas de vendas, a gestão dos canais *online* e *e-commerce*, a simpatia (6); a animação e organização de eventos na hotelaria, a gastronomia e vinhos, a legislação hoteleira, a manutenção de equipamentos e sistemas na hotelaria, a capacidade de trabalhar em equipa e o relacionamento interpessoal (5); a liderança (4); a polivalência, a responsabilidade ética, o comportamento e atitude, a flexibilidade, iniciativa e saber resolver reclamações (3); a legislação do trabalho, o possuir um mínimo de cultura para saber falar com as pessoas, ser empreendedor e ter espírito crítico (2).

Os responsáveis pelo desenvolvimento dos curricula das LGH, no mínimo, devem ter presente estas competências, para além das comportamentais e atitude que são muitas e têm pouca frequência, mas são bastante referidas pelos GH como muito importantes.

No seguimento da análise e interpretação das competências, o gestor hoteleiro deve ter presente que a gestão hoteleira versa sobre pessoas. Deve começar por planear, ou seja, estabelecer objetivos, organizar as atividades e selecionar as pessoas para as executar, liderar através da forma como motiva e comunica para criar equipas de trabalho eficazes e eficientes, controlar e avaliar o desempenho das pessoas, para as desenvolver e retirar o seu máximo rendimento, a fim de que se sintam realizadas profissionalmente.

A gestão de uma UH e de um GH deve ser vista como um sistema aberto, onde os subsistemas externo e interno, interagem entre si, influenciam e são influenciados, cabendo ao gestor hoteleiro a sua articulação e a liderança das pessoas para controlar o funcionamento e a operação interna da UH. O gestor hoteleiro poderá estar no nível intermédio, ocupando cargos de supervisão, chefia e direção de departamento e no nível institucional, em cargos de diretor de operações e de diretor geral. Neste nível, o gestor hoteleiro é mais especialista e, por isso, precisa mais das competências humanas e técnicas do que das conceptuais; enquanto que o de nível institucional precisa mais das conceptuais e humanas e menos das técnicas.

O gestor hoteleiro que ocupa cargos de diretor geral, poderá ter três perfis: i) marketing e alojamento, mais direcionado para as vendas; ii) da gestão de alimentos e bebidas, mais inclinado para o controlo de custos; e iii) sem formação em Gestão Hoteleira, provindo de outra área profissional. Por isso, a análise e interpretação destes resultados respondem às questões colocadas e vai ao encontro do objetivo específico 2.5. e parte do 3.3. e da proposição 9, que assim, juntamente com os objetivos específicos 2.1., 2.2., 2.3. e 2.4. e as proposições 4, 5, 6, 7, 8 e 9, vão ao encontro do segundo objetivo geral.

Na terceira parte deste capítulo, analisámos, comparamos e interpretámos os currícula de LGHP (secção 8.4.). Começamos por avaliar a implementação do Processo de Bolonha e a avaliação e acreditação de LGHP (secção 8.4.1.); e concluímos que a redução das licenciaturas de quatro ou de cinco anos para três anos, não tem proporcionado aos estudantes a mesma maturidade dos cursos pré-Bolonha. Consta-se uma evolução do Ensino Superior com a introdução de mais aulas teórico-práticas e práticas, de metodologias de ensino-aprendizagem mais ativas, de estágios e da possibilidade dos estudantes participarem no Programa Erasmus. Reconhece-se uma desvalorização da atual licenciatura e do mestrado pós-Bolonha, face à licenciatura e ao mestrado pré-Bolonha.

No estudo de caso I verificámos também que os GH (gestores hoteleiros) ainda demonstram pouco conhecimento sobre o PB, e não compreendem ainda o seu valor acrescentado, objetivos e vantagens, porque consideram que é necessário fazer o atual mestrado para estarem ao mesmo nível da licenciatura pré-Bolonha. No estudo de caso II constatámos também algumas conclusões ao nível do Ensino Superior em Turismo e Hotelaria, da implementação do PB, e sobre a avaliação e acreditação de LGHP.

No que se refere Ensino Superior em Turismo e Hotelaria, os CC salientam, por um lado, que abriram muitos cursos superiores em Turismo, enquanto na área da Gestão Hoteleira do subsistema público só existem seis; mas consideram que estão distribuídos geograficamente de forma equilibrada. Por outro lado, reconhecem que o Ensino Superior Politécnico é mais direcionado para o desenvolvimento de competências, preparando melhor os estudantes para o sistema de emprego.

Quanto à implementação do PB, tinha boas ideias, intenções, perspetivas e veio revolucionar o sistema de Ensino Superior em Portugal, mas que os professores, estudantes, funcionários, as IES e os GH (empresas hoteleiras) não estavam preparados para a sua implementação. Reconhecem também que as LGHP não são específicas para um determinado GH ou empresa hoteleira independente e que nada vieram acrescentar em termos de conhecimento, porque os estudantes ainda não retiram vantagens adequadas das novas tecnologias, pelo que se passou a valorizar mais o desenvolvimento das competências.

No que respeita à avaliação e acreditação de LGHP pelas A3ES, o processo foi demasiado burocrático, muito grande e ocupou muito tempo a alguns docentes, mas reconhecem que contribuiu para a melhoria dos planos de estudo dos cursos. A forma como decorreu a avaliação e acreditação não foi do agrado da maioria dos CC de curso, porque consideram que não deviam ser pares a avaliar outros pares, e que os critérios deveriam ser iguais. Todos os cursos foram acreditados condicionalmente, um por dois anos, e os restantes por três, porque não correspondiam a todos os critérios de avaliação. As principais recomendações da avaliação têm a ver com a falta de corpo docente qualificado, a necessidade de aumentar a investigação e de melhorar a internacionalização dos cursos. Desta forma, estas conclusões respondem às questões colocadas e vêm ao encontro do objetivo específico 3.1. e da proposição 10.

De seguida, caracterizámos os currícula de LGHP (secção 8.4.). Ao nível do enquadramento organizacional do curso na IES (secção 8.4.2.1.) concluímos que é diversificado, mas predominam as de Hotelaria e Turismo e de Gestão, para além de haver outras de Turismo e Tecnologias do Mar, e de Estudos Industriais e de Gestão. Por isso, apenas duas IES é que só têm cursos de Hotelaria e Turismo, enquanto nas restantes têm cursos de diversas AEF.

Em termos de oferta formativa das IES, predominam cursos do 1º e do 2º ciclos, com exceção de uma que só tem do 1º ciclo, e de outra tem os três ciclos. As IES com a designação de Hotelaria e/ou Turismo têm maior número de cursos do primeiro e segundo ciclo, do que aquelas que não o são. Nas IES dominam as UTC de HR, mas também encontramos Núcleo Científico de Turismo, Hotelaria e Ciências Sociais, Áreas Científicas do Turismo, HR e por cursos.

O responsável do curso pode ser coordenador ou diretor de curso. A sua escolha pode ser por eleito pelos professores do curso, ou nomeados pela direção da IES, ou eleito pelo Conselho Técnico-Científico. O responsável do curso poderá ter para o auxiliar um subdiretor ou um secretário, ou uma comissão, ou em conjunto com os coordenadores das outras áreas científicas. Em termos de perfil deve ter formação superior e investigação na área da Hotelaria, Restauração e Turismo, conhecer bem o setor, a organização e o funcionamento de uma UH e alguma experiência profissional em cargos de gestão hoteleira e restauração. As suas funções vão desde a coordenação pedagógica e científica, em articulação com os professores, estudantes, Conselho Pedagógico, Conselho Técnico-Científico, direção da IES e empresas hoteleiras, divulgação do curso, aconselhamento aos estudantes e diplomados, entre outras.

No âmbito do desenvolvimentos curricular (secção 8.4.2.2.), concluímos que é um processo real, dinâmico, participativo e inacabado e deve ser entendido e desenvolvido do ponto de vista formal, informal e oculto. Cada IES tem os seus próprios procedimentos e intervenientes e deve ter as seguintes fases: **i)** nomear uma equipa, cujo líder tenha um amplo conhecimento do Ensino Superior em Hotelaria e Turismo e do setor; **ii)** justificação curricular em Hotelaria: enquadrar e legitimar a fundamentação do curso e do seu currículo ou revisão curricular; **iii)** planeamento curricular em Hotelaria: o responsável da equipa ou o CC recolhe ou vai recolhendo informação e feedback externo e interno; **iv)** Implementação curricular em Hotelaria: o responsável da equipa e/ou o CC analisa e trata a informação recolhida e faz uma proposta de um currículo do curso; **v)** primeira avaliação curricular em Hotelaria: a proposta do currículo do curso é enviada para ser apreciada e analisada pelos elementos da UTC, ou núcleo, ou áreas científicas, que devem dar feedback e aprovar; **vi)** segunda avaliação curricular em Hotelaria: o responsável e/ou o CC deve enviar a proposta para ser apreciada e aprovada pelo CTC e depois pelo Conselho Geral IES; **vii)** terceira avaliação curricular em Hotelaria: resposta da A3ES ao processo, acreditando-o, com ou sem recomendações, ou não.

Em termos de orientação curricular (secção 8.4.2.3.), concluímos que depende de um conjunto pressões internas e externas. As primeiras são influenciadas pela estratégia da IES e pelo seu posicionamento no Ensino Superior; se é específica ou não de Hotelaria e Turismo; pelas UC do plano de estudos; metodologias de ensino-aprendizagem; infraestruturas pedagógicas; perfil dos professores; atividades que realizam; conteúdos dos programas das UC; tipologia de aulas (teóricas, teórico-práticas e práticas), e o papel do CC. As segundas, são influenciadas pelas empresas hoteleiras, associações profissionais e empresariais, instituições europeias, governo, entre outros. Verificámos que maioritariamente os cursos têm uma orientação teórico-prática e prática.

Quanto às AE e às AEF (secção 8.4.2.4.), concluímos inicialmente que os cursos estavam organizados em 13 AE e em 24 AEF, que o número de AEF por curso pode ir desde as nove até às 15 e que a moda (estatística) é de 10. Após os reajustes propostos (secção 8.4.2.5.) ao nível da nova reclassificação de algumas UC noutras AEF (Tabela 109), tendo em conta a sua natureza, as AE passaram para 10 ou 11 e as AEF para 16 ou 17, e deixaram de existir as seguintes AEF: Informática; Estatística; Matemática; Ciências da Vida; Segurança e Higiene no Trabalho; Ciências Informáticas; Serviços de Segurança.

A AEF 811 – HR é predominante nas LGHP, mas há um curso com a área secundárias em 345 – GA e outro em 222 – LLE. No entanto, constatamos que há três cursos classificados na AEF 811 – HR e outros três em 345 – GA. Apurámos, também que ao nível do peso das AEF nos cursos, poderão existir quatro níveis. No primeiro, a AEF 811 – HR, que é a principal e a formação de base. No segundo, estão a AEF 222 – LLE e a AEF 345 – GA, que são consideradas determinantes para a formação de base e, ainda uma delas pode ser área secundária. No terceiro nível, estão um conjunto de diversas AEF, consideradas estruturantes, entre as quais a AEF 812 – TL, a AEF 344 – CF, a AEF 460 – ME, a AEF 342 – MP, a AEF 380 – Direito, a AEF 310 – CSC, a AEF 482 – IOU, a AEF 314 – Economia, e a AEF 541 – IA. No quarto nível, poderão estar AEF, com poucos ECTS por UC, mas podem contribuir para diferenciar o curso, como por exemplo a AEF 520 – ET, a AEF 580 – AC, e a AEF 312 – SOE. A Tabela 109 e a Tabela 110 permitem apresentar uma proposta de um possível modelo de estrutura curricular para uma LGH.

As metodologias de ensino-aprendizagem e as atividades curriculares e extracurriculares (secção 8.4.2.6.) dependem muito se a IES – especialmente o CC e os professores – adotarem um modelo mais teórico, direcionado para a aquisição de conhecimentos; ou mais prático, direcionado para o desenvolvimento de competências. Verificámos que a maioria dos cursos têm uma vertente mais teórico-prática e prática, porque têm infraestruturas pedagógicas, que lhes permite adotar metodologias de ensino-aprendizagem ativas, apesar de reconhecerem que ainda têm muito que aprender e desenvolver.

As metodologias mais utilizados, segundo os CC, são as aulas teóricas e teórico-práticas, trabalhos em cada UC e interdisciplinares com apresentação, aulas práticas de cozinha, restaurante e bar, aulas práticas em laboratório de alojamento (receção), estudos de caso, vídeos, palestras com profissionais e *workshops*.

As atividades curriculares e extracurriculares mais realizadas são as visitas de estudo a UH, feiras de turismo e hotelaria e adegas e quintas, entre outras; os eventos, em especial os de gastronomia e de vinhos, banquetes e seminários temáticos, entre outros; palestras de profissionais e académicos; atividades relacionadas com o empreendedorismo; ações de formação; colaboração com parceiros em determinadas atividades; e núcleos de estudantes de gestão hoteleira.

No que respeita às saídas profissionais (secção 8.4.2.7.), destacam-se aquelas que vão desde cargos de nível intermédio, supervisor, chefe e diretor departamental numa UH (alojamento, alimentação e bebidas, restaurante e marketing/comercial e vendas), responsável pela animação e Gestor da Qualidade e, num nível institucional/topo, de diretor de operações e diretor de hotel. Poderá também assumir cargos de direção e gestão da componente hoteleira em instituições hospitalares, casas de repouso, termas e spas, lares, centros de dia, cadeias e barcos. Outras saídas são as de professor/formador na área da HR, gestor de banquetes, de catering, de eventos e em organismos institucionais.

É importante que as saídas profissionais que os cursos indicam sejam atrativas e correspondam ao perfil de conhecimentos adquiridos e às competências desenvolvidas. Contudo, o responsável pelo desenvolvimento dos currícula de uma LGH deverá ter em atenção: **i)** os objetivos de uma licenciatura (curso do 1º ciclo); **ii)** as funções do gestor hoteleiro; **iii)** a dimensão e os tipos de UH, tendo em conta a natureza da hotelaria; **iv)** as características do serviço hoteleiro; **v)** as tendências emergentes da hotelaria e do turismo; **vi)** as características do emprego na hotelaria; **vii)** as formas gestão de pessoas nos GH (empresas hoteleiras em geral); **viii)** os conhecimentos e as competências que os GH valorizam; e **ix)** a gestão hoteleira versa sobre pessoas.

Os reconhecimentos e as certificações dos cursos (secção 8.4.2.8.) dão-lhe visibilidade, credibilidade e contribuem para melhorar o seu currículo. Concluímos que todos os cursos são reconhecidos e certificados pela ADHP, e apenas dois, pelo TedQual da OMT.

O Programa de Mobilidade Erasmus (secção 8.4.2.9.) traz várias vantagens para os estudantes, professores, IES, é um dos critérios de avaliação da A3ES e contribui para a internacionalização da IES. Concluímos que todas as IES enviam mais estudantes e professores para IES estrangeiras do que recebem, em especial de países da Europa Central e de Leste, Turquia e de Espanha. No entanto, reconhecem ainda que têm alguma dificuldade em ter uma oferta considerável de UC em inglês. Desta forma, estas conclusões respondem às questões colocadas e vêm ao encontro do objetivo específico 3.2. e 3.3. e da proposição 11.

Analisámos, também a importância do estágio curricular nos currícula de LGHP (secção 8.4.3.). Concluímos que o estágio curricular numa LGH é essencial, importante e determinante; que se deve fazer, pelo menos, um estágio no estrangeiro; e verificámos que os estagiários com melhor desempenho, comportamento e atitude, são, em geral, convidados para ficar a trabalhar e/ou são sinalizados, para quando terminarem o curso e houver uma oportunidade de emprego.

No estudo de caso I, também verificámos que os GH internacionais têm melhores práticas de acolhimento, integração e acompanhamento dos estagiários, face aos GH nacionais, apesar de já haver alguns (poucos) com boas práticas. O estagiário deve ter um plano de estágio, ser acompanhado diariamente por um elemento do GH e periodicamente por um professor, para ter *feedback* acerca da forma como está a decorrer. O estágio pode ser de longa duração, entre três a cinco meses, apesar de se considerar que o ideal seriam os cinco meses, e poderá situar-se ao longo dos três anos, ou então no 4º e/ou 6º semestre.

No estudo de caso II, constatámos ainda que é fundamental haver pelo menos um estágio e caso seja no 4º e/ou no 6º semestre, poderá potenciar a empregabilidade dos diplomados. Todos os cursos analisados têm a possibilidade de realizar estágio curricular, o que, independentemente, da sua duração, localização e número, demonstra que os CC consideram ser importante e contribuir para fomentar a empregabilidade dos seus estudantes e diplomados. Apesar dos cursos e das IES já terem a sua rede de contatos com empresas hoteleiras para estágio, os estudantes têm a responsabilidade de procurarem e estabelecerem o contato para a procura de estágio junto das empresas hoteleiras.

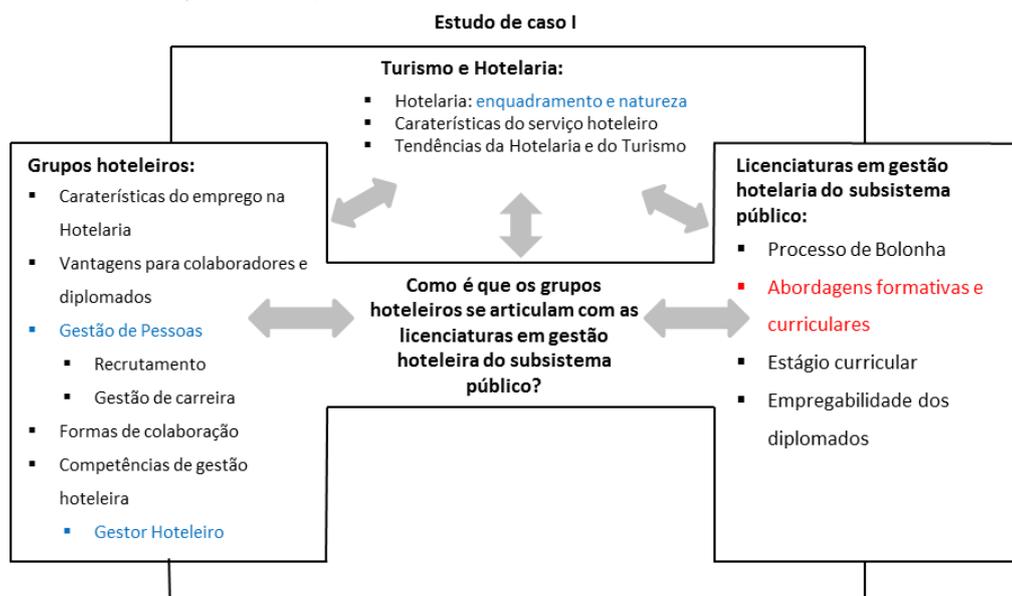
O estágio é um elemento importante para criar a ligação entre os cursos e as empresas hoteleiras. Os GH, no âmbito do recrutamento e seleção dos estagiários, no mínimo analisam o seu CV e alguns fazem entrevista. A maior parte dos estágios realizados em Portugal fazem-se nos principais destinos turísticos (Algarve, Lisboa, Madeira e Porto), mas em cada ano tem aumentado o número de estudantes que preferem fazer o estágio no estrangeiro. A maior parte dos estágios são realizados nos departamentos de alojamento (*receção* e *housekeeping*) e de alimentação e bebidas (restaurante, bar, cozinha e banquetes e eventos). Deste modo, estas conclusões respondem às questões colocadas e vêm ao encontro do objetivo específico 3.4. e da proposição 12.

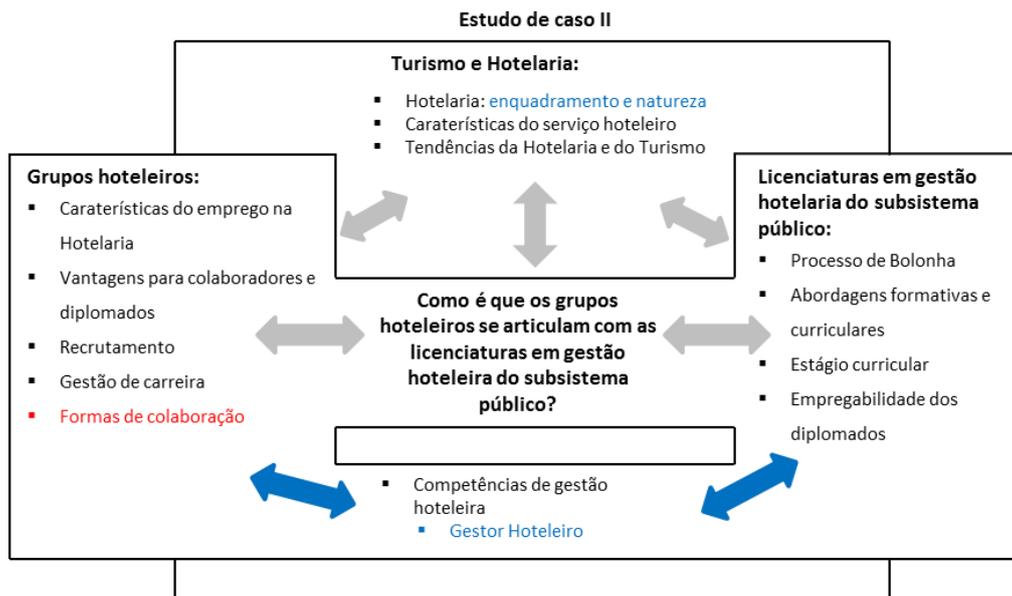
Por fim, analisámos a forma como as LGH podem potenciar a empregabilidade dos seus diplomados (secção 8.4.4.). Concluimos que nos dois estudos de caso consideram que a LGH pode contribuir para potenciar a empregabilidade dos seus diplomados, tal como a qualidade da formação, o plano de estudos, as metodologias de ensino-aprendizagem e da orientação teórico-prática e/ou prática da licenciatura, ou seja, do seu currículo. As relações e os protocolos que as IES, o curso e o CC estabelecem com os gestores hoteleiros e os GH nacionais e internacionais e outras empresas. Outros elementos importantes são o desempenho, comportamento e a atitude dos estagiários e dos diplomados durante o seu percurso profissional, bem como os estágios curriculares e extracurriculares realizados em GH nacionais e internacionais em Portugal e no estrangeiro, podem ajudar a potenciar a empregabilidade.

No estudo de caso II, verificámos ainda que as atividades que os serviços de inserção profissional das IES organizam para os estudantes, e diplomados e os contatos com os GH (empresas hoteleiras), o acompanhamento que a IES, os professores e o CC fazem aos diplomados, nos primeiros meses e anos da sua carreira profissional, e as atividades e as visitas de estudo que são organizadas pelo curso ao longo do percurso formativo na IES, também podem ajudar a potenciar a empregabilidade dos seus estudantes. Por isso, a análise e interpretação destes resultados respondem às questões colocadas e vai ao encontro do objetivo específico 3.5. e da proposição 13, que assim, juntamente com os objetivos específicos 3.1., 3.2., 3.3. e 3.4. e as proposições 10, 11, 12 e 13 vão ao encontro do terceiro objetivo geral.

Por fim, apresentamos na Figura 58 a comparação dos modelos conceptuais dos dois estudos de caso, que teve como base a revisão da literatura (Figura 45), que nos permite ver as suas diferenças e semelhanças e verificarmos como é que os GH se podem articular com as LGHP.

**Figura 58 - Comparação dos modelos conceptuais dos dois estudos de caso**





**Fonte:** Elaboração própria

**Legenda:** As variáveis assinaladas a preto foram verificadas. As variáveis assinaladas a vermelho não foram verificadas. As variáveis a azul representam novas variáveis que não estavam no modelo inicial. As setas a azul representam novas relações que não estavam no modelo inicial.



## Capítulo IX – Conclusão

### 9.1. Introdução

Este estudo está organizado em nove capítulos, incluindo a introdução, onde apresentamos a relevância, pertinência e âmbito da nossa investigação para justificar o seu valor e oportunidade. De seguida, apresentamos a questão de investigação, os objectivos, e explicamos de forma resumida a metodologia adotada. Por fim, apresentamos e explicamos a estrutura da tese, especialmente o que se pretendia em cada um dos capítulos.

Os capítulos II, III e IV formam a base da revisão da literatura, de onde brotou a questão da investigação, os objetivos gerais e específicos, e as treze proposições, que orientaram e guiaram os trabalhos do estudo.

O capítulo V constituiu-se como um elo de ligação, articulação e suporte entre os capítulos II, III e IV da revisão da literatura, e os capítulos VI, VII e VIII, do trabalho empírico, onde se descreveu e apresentou a metodologia seguida.

No capítulo VI, descrevemos e apresentamos os resultados do estudo de caso I – grupos hoteleiros; no capítulo VII, os resultados do estudo de caso II – as licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público; no capítulo VIII analisamos e interpretamos os resultados dos dois estudos de caso, evidenciando os que são comuns e distintos, e comparando com a revisão da literatura. Por fim, neste capítulo apresentamos as principais conclusões, os contributos, as limitações e recomendações.

### 9.2. Principais conclusões

O nosso estudo procurou dar resposta à questão de investigação, pretendendo verificar a forma **como os grupos hoteleiros se articulam com as licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público**. Posteriormente, a questão foi dividida em três objetivos gerais, respetivos objetivos específicos e proposições (Tabela 31). Nesta secção, apresentamos as principais conclusões deste estudo, por cada objetivo geral.

No âmbito do primeiro objetivo geral, que pretendia enquadrar a hotelaria como uma atividade fundamental do turismo, apresentamos as principais conclusões:

- i. **A hotelaria é uma das atividades mais importantes, essencial e a base de suporte da indústria do turismo.**

Esta conclusão leva-nos a refletir sobre o enquadramento e contextualização da hotelaria no âmbito do turismo. O turismo, do ponto de vista conceptual (secção 2.2.1.) e técnico (secção 2.2.2.), concretiza-se

pelo conjunto das visitas turísticas, no âmbito de uma viagem turística, que as pessoas realizam durante o seu tempo de lazer, por diversos motivos (secção 2.2.). Estas visitas supõem a ausência do turista do seu meio ambiente habitual, por um período de tempo, e ainda a utilização e consumo de um conjunto de serviços e de atividades de transporte, alojamento, alimentação, agências de viagens, culturais, recreativos, desporto e de bens caraterísticos do local visitado, que começa no local de origem, e se prolonga durante a viagem, no destino e, ainda, durante o regresso (secção 2.2.3.1.).

Os resultados do trabalho de campo (secções 6.2.1.; 7.2.1.; 8.2.1.), confirmam que a hotelaria e o turismo estão ligados, que é uma das atividades mais importantes, essenciais e a base de suporte da indústria do turismo, porque fornece serviço de alojamento, alimentação e bebidas e outros serviços aos turistas que se encontram em viagem para, no mínimo, pernoitarem uma noite no local visitado (secção 2.2.).

O turismo ao funcionar como um sistema aberto (secção 2.2.3.), permite que o turista interaja com os elementos da oferta, de forma a satisfazer as suas necessidades e objetivos (secção 2.3.2.). Por sua vez, o sistema turístico (secção 2.2.3.) influencia e é influenciado por diversos sistemas. Este estudo demonstra a articulação entre o sistema económico e social – particularmente no âmbito da gestão hoteleira – e o sistema científico e educativo, relacionado com a produção e transmissão de conhecimento, que também se traduz nesta investigação, e do desenvolvimento de competências dos estudantes para educar e formar profissionais competentes (secção 2.2.3.2.). Devido à multidisciplinariedade do turismo (secção 2.2.3.3.) este estudo contribui para a sua maturidade científica, ao ter como foco principal de investigação a hotelaria, que é considerada uma subárea e, ao mesmo tempo, é produto e atividade caraterística fundamental do turismo (secção 2.2.3.1.). Tendo em conta a sua natureza multidisciplinar, este estudo valoriza a perspetiva da educação em Gestão Hoteleira (secção 2.2.3.3.). Por isso, não se pode falar de turismo sem se falar de hotelaria, razão pela qual a enquadrámos como um dos serviços e atividades mais importantes para os turistas.

## **ii. O conceito de hotelaria deve ser interpretado no âmbito da hospitalidade.**

É importante conhecermos a natureza do conceito da hotelaria, para compreendermos melhor o modelo de ensino a adotar numa LGHP. A evolução da hotelaria (secção 2.3.1.) reflete a satisfação das necessidades das pessoas que se deslocam e viajam; e ainda o seu papel no desenvolvimento económico, regional e nacional, na criação de emprego e de riqueza; na aplicação de novos produtos, contribuindo para a segurança e o conforto dos hóspedes; na inovação de bens e serviços; bem como o apoio a outras atividades económicas, nomeadamente na internacionalização de várias empresas.

A literatura analisada revela-nos que na sua essência, o conceito de hotelaria (secção 2.3.2.) consiste no fornecimento de um pack, constituído por alojamento, alimentação e bebidas, e outros serviços, pelo comportamento dos colaboradores e o ambiente da UH, para as pessoas que estão em viagem satisfaçam as suas necessidades e alcancem os seus objetivos. No entanto, é neste encontro ou desencontro de perspetivas que surgem a harmonia ou os gaps do serviço hoteleiro. Por isso, o conceito de hotelaria pode ser visto num sentido mais alargado, integrado e associado à ideia de hospitalidade. Assim, também com base nos resultados dos dois estudos de caso (secções 6.2.1.; 7.2.1.; 8.2.1.), podemos definir a hotelaria como um serviço que deve ser articulado entre colaboradores, e que deve ser coordenado pela equipa de gestão, em função dos hóspedes que têm expectativas, necessidades e objetivos, constituído por alojamento, alimentação e bebidas e outros serviços associados que lhes proporcionam experiências integradas. Este serviço envolve uma elevada intensidade emocional e de afetos, depende de colaboradores qualificados, exigindo-lhes educação e formação adequadas para satisfazerem e superarem as necessidades e expectativas dos hóspedes. É aqui que entra o conceito de hospitalidade, que significa o modo e qualidade de receber ou acolher alguém de forma agradável e afetuosa.

Existem diferenças entre serviço e hospitalidade (secção 2.3.2.). A hospitalidade pode ser vista como uma experiência onde o contato humano (olhar, gesto, simpatia, afeto, comportamento e atitude, comunicação) é fundamental (secções 6.2.1.; 7.2.1.; 8.2.1.), através do qual devem ser estimulados os sentidos dos colaboradores e dos hóspedes pelo recurso a pequenos detalhes ou pequenas surpresas, do cenário (ambiente) e do contexto proporcionado pelos colaboradores enquanto 'atores' e não como 'serventes', num ambiente de generosidade e de segurança (secção 2.3.2.). A hospitalidade é, por isso, entendida como o 'cimento' da indústria hoteleira, e deve encontrar-se no centro da gestão estratégica de qualquer gestor hoteleiro, porque, apesar dos avanços tecnológicos, sem o seu hábito e uso, as técnicas e a ciência aplicada não são suficientes à Gestão Hoteleira. Daí que o elemento humano seja uma peça determinante na relação e interação entre os colaboradores e entre estes e o hóspede, desde o primeiro contacto, à chegada, até ir-se embora.

Os colaboradores devem, pois, mostrar paixão pelo que fazem, relevando os valores de transparência e compromisso com o GH (empresa hoteleira), e sensibilidade para os detalhes (secções 6.2.1.; 8.2.1.). Os gestores hoteleiros, por sua vez, devem estar orientados para o negócio, sem, porém, deixar de estar direcionados para os seus colaboradores, apoiando-os e ajudando-os a desenvolver-se profissionalmente (secções 7.2.1.; 8.2.1.). É neste sentido, que os colaboradores podem ser fatores diferenciadores, transformando-se numa excelente ferramenta promocional das UH e dos GH (secções 6.2.1.; 7.2.1.; 8.2.1.) que transcende e faz a diferença na experiência do hóspede, que se prolongará na sua memória e afetará futuras decisões, contribuindo ou não para a sua fidelização (secção 2.3.2.). Por isso, a educação e a

formação, bem como as qualidades humanas dos colaboradores são determinantes para a satisfação das necessidades, objetivos e expectativas dos hóspedes.

Este conceito foi também confirmado pelo valor dado, principalmente pelos GH (secção 6.3.5.), e, ainda, pelos cursos (secção 7.4.3.1.) e os CC das LGHP (secção 7.4.3.2.), às competências comportamentais e de atitude (secção 8.3.5.3.) que o gestor hoteleiro deve possuir; e pelo facto de alguns grupos hoteleiros nos processos de recrutamento e seleção, valorizarem, para além dos conhecimentos, as competências comportamentais e de atitude dos candidatos (secção 6.3.3.1.). Na verdade, em geral, os GH despedem os colaboradores, não pelas competências técnicas, mas pela ausência/insuficiência de competências comportamentais e de atitude, razão pela qual os colaboradores são considerados a 'chave para o sucesso' na hotelaria (secção 6.3.1.).

Outro aspeto que convém salientar, é a diversidade de conceitos hoteleiros, que para além de contribuir para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização dos hóspedes, contribui também para uma diversidade de classificações e de tipologias de UH (secção 2.3.3.), em termos internacionais. Em Portugal, as UH são classificadas (secção 2.3.3.) em função da qualidade das suas instalações e dos serviços disponíveis, em empreendimentos turísticos e em alojamento local. A existência de um sistema de classificação permite, por um lado, a fixação de parâmetros homogéneos e o controlo administrativo e fiscal ao Estado e, por outro, a possibilidade do hóspede escolher a tipologia da UH de acordo com as suas expectativas, necessidades e objetivos, comparando preços e serviços disponíveis. Por isso, é de todo necessário evitar proceder a constantes alterações da legislação, a fim de se limitarem constrangimentos aos investidores e confusão aos turistas.

**iii. O serviço hoteleiro pode ser constituído pelo nível base ou core do serviço hoteleiro, serviços complementares e outros serviços.**

A hotelaria é uma indústria de serviços (secção 2.3.4.) que procura proporcionar experiências aos hóspedes de forma integrada, num ambiente de hospitalidade (secção 2.3.2.), em função da sua classificação ou tipologia (secção 2.3.3.). Em função, porém, da revisão da literatura (secção 2.3.4.) e na oferta de serviços dos GH entrevistados, no estudo de caso I (capítulo VI), podemos dividir a oferta de serviços em três níveis (secção 8.2.2.). No primeiro estão os serviços considerados a base ou o core do serviço hoteleiro, constituído pelo alojamento e a alimentação e bebidas. Estes são os dois principais serviços que ao longo da evolução da hotelaria (secção 2.3.1.) as UH têm fornecido aos seus hóspedes. No entanto, como forma de diferenciação e de competitividade, as UH sentiram necessidade de alargar a sua oferta de serviços. Por isso, no segundo nível, encontram-se os serviços complementares, que são aqueles que acrescentam valor, diferenciam e especializam as UH, sendo por vezes fatores de opção dos

hóspedes no momento de decidir, tais como, por exemplo, banquetes; aluguer de salas e auditórios para reuniões, conferências, seminários; spa e health club, piscinas, campos de golfe, de ténis e de futebol, voleibol, entre outros serviços. No terceiro, estão os outros serviços, tais como cabeleireiro, quiosque com venda de jornais, revistas e tabaco, aluguer de automóveis, compra de bilhetes para espetáculos e outros.

Para além da existência destes serviços e do valor da qualidade das infraestruturas, da decoração, do conforto e da localização da UH (secções 2.3.2.; 2.3.4.; 2.3.4.1.; 8.2.1.), recordamos que a qualificação (secções 3.4.1.; 4.4.; 6.3.3.1.; 6.3.3.2.; 7.3.3.1.; 7.3.3.2.; 8.3.3.1.; 8.3.3.2.; 8.4.4.; ) e o comportamento e a atitude dos colaboradores (secção 8.2.1.; 8.3.5.3.), a sua articulação e a coordenação da equipa de gestão são determinantes para a qualidade do serviço hoteleiro e a fidelização dos hóspedes (secção 8.2.1.).

#### **iv. O serviço hoteleiro tem características específicas ao nível do serviço, dos colaboradores e dos hóspedes.**

O serviço hoteleiro, tendo em conta a sua composição (secções 2.3.4.; 8.2.2.) e a natureza da hotelaria associada à hospitalidade (secções 2.3.2.; 8.2.1.), tem um conjunto de características específicas ao nível do serviço, dos colaboradores e dos hóspedes (secção 8.2.2.), que o gestor hoteleiro deverá conhecer e estar atento (secção 2.3.4.1.), bem como os responsáveis do desenvolvimento curricular dos CSGH (secção 4.3.1.; 4.3.1.1.; 4.3.1.2.; 8.4.2.2.).

No âmbito dos serviços, o serviço hoteleiro é articulado entre os colaboradores, e é coordenado pela equipa de gestão para os hóspedes, que envolve uma relação emocional intensa, devendo, portanto, ser próxima e verdadeira (secções 8.2.1.; 8.2.2.). É um serviço (secção 2.3.4.1.; 8.2.2.) de pessoas para pessoas, executado no momento do consumo e não pode ser armazenável, ou seja, é intangível e perecível. Devido ao fator humano, ao estado emocional dos colaboradores e dos hóspedes, este é um serviço com elevada variabilidade na sua execução. Por isso, para lhe dar alguma consistência será necessário que os GH (empresas hoteleiras) tenham bons processos de contratação e de formação, para escolherem os mais qualificados, com conhecimentos e competências adequadas às suas necessidades; padronizar os serviços; e ter um sistema de monitorização da satisfação do hóspede (secção 2.3.4.1.).

Com a exceção de algumas UH em locais com elevada sazonalidade, que por vezes fecham temporariamente na época baixa, as UH estão em funcionamento 24h por dia, nos 365 dias por ano (secção 2.3.4.1.; 8.2.2.), para satisfazerem as necessidades e objetivos dos turistas que estão em viagem, que precisam de alojamento, alimentação e bebidas e outros serviços (secções 2.2.1.; 2.2.2.; 2.3.2.; 2.2.3.1.; 8.2.1.; 8.2.2.). No entanto, com a exceção de Lisboa e do Porto (secção 8.3.1.), esta é uma

atividade sazonal (secção 2.3.4.1.; 8.2.2.; 8.3.1.), indutora de alguns problemas ao nível da contratação de profissionais qualificados (secção 8.3.1.).

Ao nível dos colaboradores, estes têm um desafio permanente para gerir o seu estado emocional, comportamental e de atitude com os hóspedes, porque o serviço é executado e consumido no mesmo momento (secção 2.3.4.; 2.3.4.1.; 6.2.2.; 7.2.2.; 8.2.2.). Daí que os colaboradores devem adaptar-se e orientar-se para o hóspede e ter um grande controlo emocional, a fim de saberem acolher e receber de forma amável, como verdadeiros anfitriões sensíveis aos pequenos detalhes, visto que o hóspede pode vir, por diversos motivos, maçado e/ou de mau humor (secções 2.3.2.; 7.2.2.; 8.2.1.; 8.2.2.). Em razão disso, o primeiro contacto entre o colaborador e o hóspede é tão importante como primeira impressão que é estabelecida (secções 6.2.2.; 7.2.2.; 8.2.2.); é ali, pela forma como está a ser tratado, que se gera a empatia e o sentimento de que se é desejado e querido (secção 2.3.2.).

A hotelaria é uma atividade fascinante, viciante e absorvente para os colaboradores. Por isso, convém lembrar que o colaborador representa a UH, o GH, o serviço e a experiência (secções 2.3.1.; 6.2.2.; 7.2.2.; 8.2.2.), que ficará na memória do hóspede (secções 2.3.1.; 8.2.1.) e, por outro, a qualidade de serviço vai depender do comportamento e da atitude e da articulação entre os colaboradores e da coordenação da equipa de gestão (secção 2.3.4.1.; 8.2.1.; 8.2.2.). Será, também, importante que os GH tenham uma política de gestão de RH atrativa e dinâmica (secções 3.3.4.1.; 6.3.3.2.; 7.3.3.2.; 8.3.3.2.) que motive os colaboradores facilitando-lhes a evolução da carreira (secção 8.3.3.2.), e evitando-se uma elevada rotatividade (subsecções 2.3.4.1.; 6.2.2.; 6.3.1.; 7.3.1.; 8.2.2.; 8.3.1.).

Proporcionar aos hóspedes um nível qualificado de experiência de hospitalidade, traduzida em conforto e bem-estar, é altamente desejável, porque eles possuem hoje grande capacidade de divulgar a sua opinião, no imediato, através das redes sociais e das OTA's, influenciando, assim, outros potenciais hóspedes (secções 8.2.2.; 8.2.3.). Esta situação preocupa os GH e, alguns deles, já têm colaboradores a analisar e a responder aos comentários dos hóspedes (secção 8.2.3.), de forma a minimizar os maus comentários e a potenciar os bons.

Estas realidades exigem profissionais qualificados e abertos à formação contínua, comprometidos com os restantes colaboradores e com a empresa hoteleira. Os GH devem saber escolher os melhores, desenvolvê-los e estimular-lhes a paixão pelo serviço (secção 8.2.2.). As LGHP, por sua vez, devem procurar desenvolver as competências comportamentais e de atitude e de relacionamento interpessoal entre os estudantes (secção 8.3.5.3.), através de metodologias de ensino-aprendizagem mais ativas (secção 8.4.2.6.). Os responsáveis pelo desenvolvimento curricular (secções 4.3.1.; 8.4.2.2.) das LGHP,

conhecendo melhor as características do serviço hoteleiro (secção 8.2.2.), poderão ajustar o currículo das LGHP, para formar diplomados melhor preparados para ingressarem no mercado de emprego.

**v. Existem tendências emergentes ao nível do turismo, da oferta hoteleira, da gestão da relação com o hóspede, dos colaboradores, da gestão hoteleira, da distribuição turística e, ainda, em cargos e funções.**

Os responsáveis do desenvolvimento curricular (secções 4.3.1.; 8.4.2.2.) devem procurar identificar as novas tendências emergentes da hotelaria e do turismo (secções 2.3.5.; 6.2.3.; 7.2.3.; 8.2.3.), para identificar novos serviços hoteleiros e os respetivos conhecimentos e competências, para deste modo, procurar ajustar o currículo das LGHP. Identificamos tendências ao nível do turismo, da oferta hoteleira, da gestão da relação com o hóspede, dos colaboradores, da gestão hoteleira, da distribuição turística e, ainda, em alguns novos cargos e funções (secções 6.2.3.; 7.2.3.; e 8.2.3.).

O turismo, segundo as previsões da OMT, do Turismo de Portugal e de alguns autores (secção 2.3.5.), irá continuar a crescer nos próximos anos. Em Portugal, prevê-se o aumento dos turistas da geração baby boomer, aquela que hoje têm dinheiro e tempo; bem como o crescimento do turismo nos destinos de Lisboa e do Porto, fruto do aumento das viagens de curta duração, especialmente de low cost; dos prémios internacionais, que estes destinos têm ganho nos últimos anos; e da existência de conflitos armados e de crises políticas no Norte de África e no Médio Oriente. Os turistas começam também a demonstrar o desejo de conhecer novos países e locais interessantes com história e cultura, como Portugal (secções 6.2.3.; 7.2.3.; 8.2.3.). Por isso, irão exigir-se novos conhecimentos e competências aos estudantes e colaboradores ao nível do atendimento e dos cuidados com os turistas seniores, como sejam a saúde e o bem-estar, e também no âmbito dos spa's e das termas e, ainda, sobre a história e a cultura do destino.

Em consequência do crescimento do turismo, ao nível da oferta hoteleira (secções 6.2.3.; 7.2.3.; 8.2.3.), prevê-se o aparecimento de novos hostels, de UH temáticas de pequena dimensão e de plataformas eletrónicas que ofereçam novas formas de alojamento. Haverá, também um maior cuidado na qualidade, na conceção e decoração dos espaços das UH, como forma de diferenciação e de atração de novos hóspedes. A responsabilidade ambiental e social das UH e dos GH, será uma forma, não só de reduzir o custo ambiental e de promover um ambiente mais 'verde', mas também de colaborar na resolução de alguns problemas sociais na sua envolvente. O aproveitamento da gastronomia local, poderá potenciar o que é genuíno, autóctone, a economia local e permitir aos turistas saborear novas fusões e sabores.

Sendo a hotelaria um serviço de pessoas para pessoas, será necessário gerir a relação com o hóspede (secções 6.2.3.; 7.2.3.; 8.2.3.), porque cada vez mais eles partilham informação, que poderá ter influência

positiva ou negativa sobre os potenciais futuros hóspedes. Por isso, será necessário conhecer o que é que eles mais valorizaram durante a estada, e ter maior cuidado e atenção no seu acolhimento e serviço, para corresponder às suas necessidades, objetivos e expectativas, de forma a potenciar a sua fidelização. A gestão desta relação implicará a utilização do business intelligence aplicado ao CRM, para se conhecer melhor os seus gostos e preferências, e lhes proporcionar uma oferta de serviços hoteleiros adequada. Isto implica que os colaboradores estejam preparados e disponham de competências (secção 3.4.2.1.) comportamentais e de atitude adequadas (secção 8.3.5.3.), para além das técnicas (secção 8.3.5.1.) e genéricas (secção 8.3.5.2.); que demonstrem sensibilidade para os pequenos detalhes, que os surpreendam, (secções 2.3.2.; 8.2.1.) e procurem conhecer aquilo que os hóspedes gostam, preferem e valorizam, como forma de oferecer a verdadeira hospitalidade (secções 2.3.2.; 8.2.1.). Deste modo, podem proporcionar-se-lhes experiências inesquecíveis, que ficarão na memória. Por parte dos GH será necessário a existência de padrões de serviço e de colaboradores qualificados e adequados às funções (secção 2.3.4.) e, simultaneamente, de os ajudar a desenvolver essa sensibilidade e competências.

Ao nível dos colaboradores, será importante, para além dos saberes, as suas características, o perfil de competências comportamentais e de atitude e a sua sensibilidade para os pequenos detalhes (secções 6.2.3.; 8.2.3.). No momento de recrutar e seleccionar (secções 3.3.4.1.; 6.3.3.1.; 8.3.3.1.), estes são aspetos que os GH, têm cada vez mais atenção e são decisivos na contratação e, inclusive, na promoção interna dos seus colaboradores (secções 3.3.4.1.; 6.3.3.2.; 8.3.3.2.). No entanto, nos destinos com elevada sazonalidade e/ou dificuldade em atrair profissionais qualificados, é cada vez maior o recurso ao outsourcing, para determinados cargos e funções (secções 7.2.3.; 8.2.3.).

No âmbito da gestão hoteleira, cada vez mais os GH têm um efeito escala ao nível da inovação e na implementação de novas práticas de gestão e de organização (secções 6.2.3.; 8.2.3.), influenciando outras empresas hoteleiras, particularmente as independentes. A sua dimensão, nível de profissionalismo e de organização proporciona-lhes capacidade para inovar e influenciar a forma de gerir uma UH e um GH. No entanto, destaca-se a gestão do conhecimento, como forma de apoiar o gestor hoteleiro nas suas decisões (secções 7.2.3.; 8.2.3.).

Na distribuição turística é de realçar o crescimento e o desenvolvimento das OTA's, como modalidade de escolha para o turista, mas também como ferramenta de ratings de qualidade das UH (secções 2.3.5.; 6.2.3.; 8.2.3.). Poderá, também, verificar-se a integração dos canais de distribuição em channels managers, como forma de ajudar o gestor hoteleiro a gerir as taxas de ocupação e os preços dos quartos (secções 7.2.3.; 8.2.3.) ao momento. Por isso, destacam-se, também alguns novos cargos e funções (secções 2.3.5.; 6.2.3.; 8.2.3.), particularmente ao nível da gestão de preços e da receita, devido ao aumento da

competitividade. Aliás, alguns GH já têm um revenue management. Outros cargos e funções surgem no âmbito do atendimento e da gestão da relação com o hóspede, tais como o welcomer, o customer care e do rececionista vir a ser um gestor de hóspede. É importante, salientar, também, os novos cargos e funções relacionadas com a gestão das plataformas online do GH, especialmente em termos de tecnologias de informação e comunicação. A necessidade, cada vez maior, de ter atenção ao acolhimento, atendimento e gestão da relação com o hóspede, leva ao aparecimento destes novos cargos e funções, para os quais os responsáveis das LGHP devem estar atentos e incluir os conhecimentos e as competências adequadas nos currículos, de forma a preparar e adequar os estudantes às novas necessidades do mercado de emprego.

No âmbito do segundo objetivo, que pretendia conhecer o funcionamento do sistema de emprego na hotelaria, especialmente o relacionamento entre os GH e as LGHP, apresentamos as principais conclusões:

- vi. O emprego na hotelaria caracteriza-se, em geral, por baixos salários; alguma rotatividade; é sazonal, com exceção de Lisboa e Porto, que são competitivos e dinâmicos; existe o recurso ao *outsourcing*; é global; existe falta de profissionais qualificados com competências comportamentais e de atitude; e os gestores hoteleiros ainda não valorizam os diplomados em gestão hoteleira.**

De acordo com as estatísticas da OMT e do Turismo de Portugal, o turismo tem vindo a crescer e prevê-se que continue nos próximos anos (secção 2.3.5.), apesar de tal crescimento não ser uniforme em todos os destinos. Naqueles com crescimento sustentado do número de turistas, como o de Lisboa, que é a capital do país, e do Porto, a segunda maior cidade, o mercado de emprego é competitivo e dinâmico, porque se verifica um aumento do número de UH, que também é acompanhado pelo crescimento de mão de obra qualificada, em várias áreas (secções 6.3.1.; 7.3.1.; 8.3.1.). Por outro lado, nos destinos com elevada sazonalidade, como o Algarve e as restantes regiões turísticas portuguesas, com ocupações incertas e irregulares, existe maior dificuldade em contratar profissionais qualificados dada a sua escassez, o que leva os GH a fazerem uma gestão de RH diferenciada, recorrendo ao *outsourcing* (secções 6.3.1.; 7.3.1.; 8.3.1.). No entanto, os GH têm alguma dificuldade em fidelizar os extras (secções 6.3.1.; 8.3.1.). Esta situação provoca problemas ao nível da sustentabilidade da qualidade do serviço hoteleiro, aumentando a variabilidade da sua execução (secção 2.3.4.1.; 8.2.2.), porque nem sempre são os mesmos extras, devido à falta de qualificação, formação e/ou desconhecimento dos padrões de serviço (secções 3.2.1.; 8.3.1.).

Na hotelaria existe um problema de competitividade salarial. Em geral, os salários são baixos e exigem muitas competências e disponibilidade, o que tem provocado alguma rotatividade, particularmente nas áreas mais operacionais, e menos em cargos de gestão intermédia e de direção (secções 6.3.1.; 7.3.1.; 8.3.1.). Este assunto também é referido por vários autores (secção 3.2.1.), que salientam a falta de uma

política estratégica de RH, por parte das empresas hoteleiras, com condições de trabalho e recompensas pouco atrativas. Esta situação tem levado vários diplomados de gestão hoteleira a procurarem emprego no estrangeiro, em GH internacionais, que lhes oferecem melhores condições de trabalho, salário e de carreira, visto que, em Portugal, os contratos são a prazo e precários (secção 7.3.1.; 8.3.1.).

Por sua vez, existe alguma precaridade do emprego na hotelaria. Tal fica a dever-se à sazonalidade e taxas de ocupação irregulares em alguns destinos; ao excesso de horas de trabalho; aos elevados investimentos das empresas na construção ou na compra de novas UH; à forte concorrência e competitividade; bem como, em alguns casos, à pouca profissionalização da gestão, em algumas empresas hoteleiras que ainda não apostam e valorizam em licenciados em gestão hoteleira (secções 3.2.1.; 8.3.1.). No caso específico dos profissionais de cozinha qualificados, mercê da sua insuficiência, existe alguma indisciplina e corporização, o que tem permitido alcançarem salários mais elevados e melhores condições de trabalho (secções 6.3.1.; 8.3.1.).

A falta de profissionais qualificados que demonstrem competências comportamentais e de atitude (secção 8.3.1.; 8.3.5.3.), tão valorizadas pelos GH, e fundamentais, tendo em conta a natureza (secção 8.2.1.) e as características da hotelaria (secção 8.2.2.). Deve atender-se, por sua vez que, em geral, os colaboradores são despedidos pela carência de competências comportamentais e de atitude, e não pela falha nas competências técnicas e/ou genéricas (secção 6.3.1.). Tal leva-nos a considerar a existência de um desajuste dos CSGH à realidade e às necessidades das empresas hoteleiras (secções 6.3.1.; 8.3.1.). Esta situação também foi referida por vários autores na secção 3.2.1..

Actualmente, o mercado de emprego na hotelaria é global e manifesta-se por padrões de elevada mobilidade (secção 8.3.1.). Salienciamos que existem GH internacionais que, vêm a Portugal contratar diplomados e profissionais e, têm políticas que promovem e incentivam a mobilidade dos seus colaboradores, enquanto que, nos GH portugueses, ainda são poucos os que têm programas específicos para a mobilidade (secções 6.3.2.; 6.3.3.2.; 8.3.3.; 8.3.3.2.).

Os GH com uma marca forte e reconhecida no mercado são atrativos e recebem muitas candidaturas espontâneas (secção 6.3.1.). Os estudantes com formação de qualidade e um bom desempenho no estágio, em geral, são convidados para ficar a trabalhar (secção 7.3.1.), tornando-se o estágio curricular, não só uma fonte de recrutamento (secções 6.3.3.1.; 7.3.3.1.; 8.3.3.1.), mas também uma forma de potenciar a sua empregabilidade (secções 8.4.3.; 8.4.4.). No entanto, nota-se que os diplomados em gestão hoteleira, nos primeiros anos, mudam de emprego com muita frequência, devido à existência de

contratos precários, o que implica a procura de melhores condições de salário e de perspectivas de progressão na carreira (secções 7.3.1.; 8.3.1.).

**vii. Os diplomados em Gestão Hoteleira e os colaboradores têm mais vantagens em trabalhar num GH do que numa empresa hoteleira independente.**

Trabalhar num GH, principalmente integrado, que pode ser proprietário de várias UH, ter uma ou várias marcas, e ainda estabelecer contratos de franchising, management, branding e de consórcio com outras empresas hoteleiras, devido à sua dimensão, posicionamento e notoriedade, é um projeto mais atrativo e pode trazer várias vantagens para os diplomados em Gestão Hoteleira e para os colaboradores (secções 3.3.1.; 3.3.2.). Pode, por exemplo, permitir-lhes fazer carreira e percorrer as várias UH do GH (secção 8.3.3.2.); o que lhes traz consequências benéficas: aprendem mais, dá-lhes currículo, experiência, conhecimentos e uma capacidade de trabalho que o mercado de emprego reconhece e valoriza. E como cada marca tem os seus padrões de serviço, tal permite-lhes experienciar várias realidades e aceder a mais formação, mais progressão na carreira e maior desenvolvimento das suas competências (secções 3.3.1.; 3.3.2.; 6.3.2.; 7.3.2.; 8.3.2.). Aos colaboradores e diplomados concede-lhes ainda a noção de pertença a uma grande organização; talvez, a uma das melhores UH do mundo; de usufruírem de condições (preços) mais vantajosas que os hóspedes para ficarem nas UH do grupo; e têm mais recursos e garantias de receberem o seu ordenado (secções 6.3.2.; 8.3.2.). Por outro lado, têm também uma desvantagem em trabalhar numa UH de um GH que esteja num destino turístico com elevada sazonalidade: têm de fechar durante um certo período do ano (secções 7.3.2.; 8.3.2.).

Uma empresa hoteleira independente (secções 3.3.1.; e 3.3.2.) – só com uma UH – é impossível oferecer mobilidade para outra UH, logo verifica-se a diminuição da possibilidade de progressão mais rápida na carreira. Como a gestão é, em geral, mais familiar e menos profissional, com poucos conhecimentos sobre gestão hoteleira, nem sempre têm padrões de serviço, pelo que o acesso à formação é mais limitado, tal como à experiência e ao conhecimento, e também se tem menor visibilidade no mercado de emprego. No entanto, haverá, certamente, uma ou outra empresa hoteleira independente que, devido à existência de gestores hoteleiros com conhecimento, experiência, qualificação e formação seja vista como uma ‘escola de formação’. Por isso, um chefe de uma secção de um GH tem maior probabilidade de ocupar um cargo de direcção departamental numa UH independente, tal como um diretor departamental de um GH assumir o cargo de diretor geral de uma UH independente, do que ao contrário.

**viii. Os GH internacionais estão mais desenvolvidos nas práticas de gestão de RH, do que os GH portugueses, mas colocam-se vários desafios para os próximos anos.**

Os GH internacionais, devido à sua dimensão, organização, grande profissionalismo e experiência, demonstram que têm práticas de gestão de RH mais avançadas, porque investem no desenvolvimento dos seus colaboradores, a fim de obterem um rendimento elevado (secções 6.3.3.; 8.3.3.), visto que a hotelaria é um serviço articulado entre colaboradores e coordenado pela equipa de gestão para os hóspedes (secções 2.3.2.; 6.2.1; 7.2.1.; 8.2.1.). No entanto, alguns GH portugueses, apesar de poucos, já possuem boas práticas de gestão de RH, ao nível do recrutamento e selecção; de formação e de avaliação de desempenho; estágios; de incentivos para desenvolver, reconhecer e motivar os colaboradores, mas reconhecem que ainda têm muito que melhorar (secções 6.3.3.; 8.3.3.).

Apesar do investimento no capital humano, nas empresas hoteleiras em Portugal, ser tardio (secção 3.3.4.1.), nota-se uma evolução, que se pode enquadrar em três níveis (secções 6.3.3.; 8.3.3.): **i)** GH com departamento, diretor e práticas de gestão de RH avançadas; **ii)** GH com departamento, diretor e boas práticas de gestão de RH; e **iii)** GH que ainda não têm departamento e diretor de RH e fazem uma gestão administrativa dos RH. Esta situação demonstra que nem sempre o 'capital humano' esteve nas prioridades dos gestores hoteleiros, principalmente das administrações dos GH (secção 3.3.4.1.).

Devido a diversos fatores colocam-se vários desafios no âmbito da gestão de RH nos GH, para os próximos cinco a dez anos (secções 6.3.3.; 8.3.3.), tais como: a implementação de políticas de investimento nos colaboradores; a necessidade de compatibilizar as multicompetências com a mobilidade dos colaboradores dentro do GH; a criação de sinergias com escala para ter impacto positivo no negócio do GH; e a gestão da coexistência de várias gerações com conhecimentos, competências, experiências, valores e comportamentos e atitudes muito diferentes.

Por fim, é importante lembrar que, tendo em conta a natureza da hotelaria (secções 2.3.1; 8.2.1), o cerne da qualidade do serviço hoteleiro são os colaboradores (secção 8.3.3.); por isso, a gestão hoteleira versa sobre as pessoas que trabalham nos GH (empresas hoteleiras) (secções 3.3.4.; 3.3.4.1.; 3.4.), sendo necessário adotar e integrar políticas de gestão de RH na estratégia geral do GH, de forma a tornar-se numa vantagem competitiva e diferenciadora (secção 3.3.4.1.).

**ix. Os GH, nos últimos anos, tornaram-se mais exigentes, têm diversas fontes e formas de recrutamento, recorrendo, particularmente aos estágios curriculares.**

Até aos finais do século XX, a maior parte das empresas hoteleiras, em Portugal, fazia uma gestão de pessoal numa perspectiva administrativa e burocrática (secção 3.3.4.1.). Desde então, a maior parte dos GH tornaram-se, nos últimos anos, mais exigentes no recrutamento e selecção, notando-se uma evolução nas formas e nas fontes (secções 6.3.3.1.; 7.3.3.1.; 8.3.3.; 8.3.3.1.). A maior parte dos GH está mais organizada

e têm boas práticas de gestão de RH, porque já têm departamento e diretor de RH (secções 6.3.3.; 6.3.3.1.; 7.3.3.1.; 8.3.3.; 8.3.3.1.). Aqueles que ainda não o têm, pretendem vir a tê-lo brevemente, por que reconhecem a importância da gestão dos colaboradores e o seu papel na qualidade do serviço hoteleiro (secções 2.3.2.; 6.3.3.; 8.2.1.; 8.3.3.), para se tornarem mais competitivos (secção 3.3.4.1.).

Os GH com uma marca forte e reconhecida no mercado recebem muitas candidaturas espontâneas (secção 3.3.4.1.; 6.3.1.; 6.3.3.1.; 7.3.3.1.; 8.3.1.; 8.3.3.1.), principalmente os GH internacionais, que têm práticas de gestão de RH avançadas, especialmente ao nível do recrutamento e seleção (secções 6.3.3.1.; 8.3.3.1.) e têm melhores perspectivas de carreira (secções 3.3.4.1.; 6.3.3.2.; 8.3.2.; 8.3.3.2.).

Os estágios curriculares das LGHP são, atualmente, uma das maiores fontes de recrutamento dos GH, porque divulgam as oportunidades de estágio e de emprego das suas UH nas IES (secções 3.3.4.1.; 6.3.3.1.; 7.3.3.1.; 8.3.3.1.). Consequentemente, os estudantes que tiverem um bom desempenho e demonstrem boas competências comportamentais e de atitude, são, geralmente, convidados para ficar a trabalhar e/ou referenciados, para quando houver uma oportunidade (subsecções 6.3.3.1.; 7.3.1.; 7.3.3.1.; 8.3.1.; 8.3.3.1.; 8.3.4.). Em alguns GH, o recrutamento para assistente de direção pode ser feito via estágio (secção 6.3.3.1.). Esta situação significa que, no ato do recrutamento, os GH começam a valorizar os licenciados em Gestão Hoteleira (secções 7.3.3.1.; 8.3.3.1.). É importante salientar, também, que alguns GH, nos processos de recrutamento e seleção, se preocupam em verificar se, para além dos conhecimentos e das competências técnicas e genéricas, os candidatos demonstram competências comportamentais e de atitude (subsecções 6.3.3.1.; 8.3.1.; 8.3.3.1.). O estágio torna-se, assim, num período experimental que permite verificar se o estudante possui os conhecimentos e as competências necessárias, particularmente as comportamentais e de atitude.

Os GH, em geral, recorrem primeiro ao recrutamento interno e só depois ao externo, nomeadamente para cargos operacionais, de gestão intermédia e alguns de direção (secções 6.3.3.1.; 7.3.3.1.; 8.3.3.1.). O recrutamento para cargos de chefia e de gestão intermédia, a responsabilidade é, em geral, do diretor da UH com a ajuda do departamento de RH, enquanto que para os cargos de diretor geral da UH, o processo é liderado pelos RH e depois aprovado pela administração e/ou acionistas (secções 6.3.3.1.; 8.3.3.1.). Existem outras fontes a que os GH recorrem, como sejam os anúncios nos jornais; a sites de recrutamento; às referências positivas dos extras; ao site do próprio GH; a protocolos com as IES; ao IEF; em alguns casos ao linkedin; e a referências dadas pelos colaboradores (secções 3.3.4.1.; 4.4.; 6.3.3.1.; 8.3.3.1.).

Com a exceção das regiões de Lisboa e do Porto, cujo mercado de emprego é dinâmico e competitivo (secção 8.3.1.), nas outras regiões do país, existem algumas dificuldades em contratar colaboradores em

número suficiente e com qualificações (secções 6.3.3.1.; 8.3.3.1.). Por essa razão, para algumas funções mais operacionais, os GH tendem a recorrer ao outsourcing (secções 3.3.1.; 3.3.4.1.; 7.3.3.1.; 8.3.3.1.).

Por fim, a crise económica e financeira, em 2010/11, limitou alguns GH na evolução dos processos de recrutamento e seleção (secções 6.3.3.1.; 8.3.3.1.). Contudo, tendo em conta o atual contexto empresarial, os GH precisam de se adaptar melhor às características dos candidatos da geração milenar e de conseguirem gerir o blending geracional (secções 3.3.4.1.; 7.3.3.1.; 8.3.1.; 8.3.3.; 8.3.3.1.; 8.3.3.2.).

**x. Os GH, nomeadamente os internacionais e alguns portugueses, têm planos de carreira e incentivos para reter e desenvolver os seus colaboradores.**

Dada a atual conjuntura do sistema de emprego é cada vez mais difícil atrair, reter e desenvolver o talento dos melhores colaboradores qualificados; tal é, porém, reconhecido como uma vantagem competitiva nos GH com elevado desempenho (secção 3.3.4.1.). No entanto, no âmbito da gestão e desenvolvimento de carreira, os GH portugueses ainda estão um pouco aquém dos internacionais, que têm programas específicos, inclusive por marca, para os colaboradores que demonstrem interesse em fazer carreira no grupo (secções 3.3.4.1.; 6.3.3.2.; 7.3.3.2.; 8.3.3.2.); tal, exige, em geral, disponibilidade de mobilidade geográfica (secção 8.3.3.), visto o mercado de emprego ser global (secção 7.3.1.). Aliás, alguns GH, para além de programas que incentivem à mobilidade dentro das UH do grupo por razões profissionais, dão também tal possibilidade por razões pessoais e familiares (secções 6.3.3.2.; 8.3.3.2.).

Possuir uma LGHP é uma qualificação que pode contribuir para o colaborador progredir na carreira (secções 3.2.1.; 3.3.4.1.; 4.2.1.; 4.2.2.; 6.3.3.2.; 7.3.3.2.; 8.3.3.2.), porque se procura dotar os estudantes de conhecimentos e de competências adequadas, e acima de tudo, se valoriza o interesse, a paixão, o dinamismo, o desempenho, os conhecimentos e competências técnicas e genéricas, e, sobretudo, o comportamento e a atitude dos diplomados (secções 6.3.3.2.; 7.3.3.2.; 8.3.3.2.; 8.3.5.3.). O talento é, em geral, identificado pelas competências comportamentais e de atitude dos colaboradores, dos estudantes e dos diplomados. Por isso, para além dos elementos individuais que poderão fazer a diferença, os GH reconhecem a importância dos bons profissionais para terem um serviço de melhor qualidade (secções 6.3.3.2.; 8.3.3.2.).

Dos GH estudados, existem grupos com i) programas de avaliação de desempenho, carreira, formação e de mobilidade dos colaboradores; ii) outros, com programas de avaliação de desempenho, formação, e estão a começar ou pretendem a curto prazo ter programas de desenvolvimento de carreira; iii) e os restantes GH que só têm programas de formação. É importante referir que só dois GH portugueses têm

programas específicos de carreira e de mobilidade (secções 6.3.3.2.; 8.3.3.2.), o que demonstra o muito que ainda há a fazer.

Por fim, a sazonalidade pode ter efeitos negativos na progressão de carreira dos colaboradores (secções 3.2.1.; 3.3.4.1.; 6.2.1.; 6.3.3.1.; 6.3.3.2.; 7.2.1.; 7.3.3.1.; 7.3.3.2.; 8.3.1.; 8.3.3.1.; 8.3.3.2.), porque as UH podem fechar durante a época baixa, limitando, assim, a possibilidade de progressão, se também não houver oportunidades noutras UH do grupo e/ou não existir capacidade de absorver os colaboradores e/ou não existirem programas específicos de emprego para destinos com elevada sazonalidade.

**xi. A formas de colaboração entre os GH e as LGHP têm uma intensidade ténue e precisam de ser mais desenvolvidas, apesar de identificarmos cinco níveis de colaboração.**

A aproximação e a colaboração entre os GH e as LGHP é fundamental para a qualidade do ensino e para o sucesso do percurso profissional dos diplomados, que podem contribuir para um serviço hoteleiro melhor e uma gestão hoteleira mais eficaz e eficiente (secções 4.2.1.; 4.4.; 8.3.4.). Aliás, este é um elemento que é avaliado pela A3ES, no âmbito da avaliação e acreditação dos cursos superiores, bem como o reconhecimento e a certificação por outras instituições internacionais (secção 4.3.1.4.).

Identificamos cinco níveis de colaboração (secção 8.3.4.). No primeiro estão os estágios, as visitas de estudo e a colaboração em trabalhos académicos e de investigação (secções 6.3.4.; 8.3.4.). O estágio curricular é fundamental num currículo de uma LGHP (secções 6.4.2.; 7.4.1.; 7.4.4.; 7.4.2.5.; 8.4.3.; 8.4.2.5.), é uma das principais fontes de recrutamento dos GH (secções 3.2.1.; 3.3.4.1.; 6.3.3.1.; 8.3.3.1.) e uma forma de potenciar a empregabilidade dos estudantes e diplomados (secções 4.4.; 6.4.3.; 7.4.5.; 8.4.4.), mas os planos de estágio ainda precisam de ser ‘afinados’, para melhorar a aprendizagem dos estudantes e colaborar com os GH (empresas hoteleiras) na melhoria do seu serviço hoteleiro. As visitas de estudo poderão funcionar como uma ‘aula ao vivo’ e são uma forma das LGHP e das UH dos GH se darem a conhecer e, talvez, estabelecer novas (ou possíveis) formas de colaboração (secção 8.3.4.). Os GH colaboram em alguns trabalhos académicos e de investigação, mas ainda de uma forma simples e descomprometida, não retirando proveito destes, ao não aplicar essa investigação na resolução de problemas e na inovação. No início de cada ano letivo, o CC deveria averiguar junto dos GH quais sejam os temas e os casos de interesse, a fim de que os estudantes venham a desenvolver em trabalhos de UC ou em projetos de investigação interdisciplinar ou, ainda, em dissertações de mestrado. Por sua vez, os GH devem ter maior abertura na disponibilização da informação e até no eventual financiamento dos trabalhos e/ou premiando os melhores.

No segundo nível encontram-se as palestras e/ou aulas e/ou workshops com profissionais dos GH (secções 6.3.4.; 8.3.4.). Será interessante intensificar esta troca de conhecimentos e experiências, que enriquecem e aproximam os profissionais, os estudantes, os professores e os cursos/IES.

Em terceiro, são ainda poucos os GH que vão às IES apresentar as suas oportunidades de estágios e de emprego (secções 6.3.4.; 8.3.4.). Na verdade, esta poderá ser uma das melhores formas e fontes de recrutamento dos GH (secções 3.3.4.1.; 8.3.3.1.), contribuindo para a empregabilidade dos estudantes e diplomados das LGHP (secções 4.4.; 6.4.3.; 7.4.5.; 8.4.3.). Os GH deveriam manifestar interesse em divulgar nas IES, junto dos responsáveis dos cursos e dos Serviços de inserção Profissional, as suas ofertas de estágio e de trabalho, para atraírem os melhores estudantes e diplomados.

Em quarto, regista-se a quase total ausência de participação dos GH na elaboração de um plano de estudos de uma LGH. Apenas dois GH participaram na elaboração de um plano de estudos, mas não de uma LGH (secções 6.3.4.; 8.3.4.). Durante a fase do planeamento curricular é fundamental a participação e a auscultação de vários elementos (secções 4.3.1.2.; 4.3.2.2.; 8.4.2.2.; 8.4.2.3.), entre os quais os GH, tal como também é sugerido pelo PB e no âmbito da avaliação e acreditação dos cursos (secções 4.2.1.; 4.3.1.4.; 7.4.1.; 8.4.1.), com o objetivo de aproximar o currículo dos cursos às necessidades do mercado de emprego (secções 6.3.1.; 8.3.1.). Constatamos ainda, que existem poucos GH que atribuem prémios de mérito aos melhores estudantes (secções 6.3.4.; 8.3.4.), o que a existir poderia ser entendido como um grande incentivo e sedução dos melhores candidatos. Esta situação poderia ser alargada a mais GH, que deveriam perceber isto como um investimento em profissionais qualificados, com um conjunto de conhecimentos e competências, que lhes poderão trazer um elevado retorno.

Por fim, em quinto lugar, nota-se a ausência dos GH em participar nas comissões de avaliação das LGH (secções 6.3.4.; 6.4.1.; 7.4.1.; 8.4.1.; 8.3.4.), quando é recomendado pela A3ES a presença de profissionais e de empresas hoteleiras (secção 4.3.1.4.). Talvez, os GH entrevistados não tenham sido solicitados a participar, mas outros, certamente participaram.

Com a implementação do PB registou-se um aumento das formas de colaboração entre os GH e as LGHP, principalmente ao nível dos estágios. Esta é, contudo, uma área onde há ainda muito por fazer e explorar. Recomenda-se, por isso, a intensificação profícua dessa colaboração, devendo os GH e as LGHP perder a timidez e abrirem-se ao diálogo para analisar as formas de colaboração que sejam do interesse de ambos os lados, convertendo-a numa relação 'ganhar-ganhar'.

**xii. Existe um desfasamento entre aqueles conhecimentos e competências que os GH valorizam e aquelas que as LGHP desenvolvem.**

No estudo de caso I verificamos que os GH (secção 6.3.5.) indicam e valorizam mais as competências comportamentais e de atitude; ao passo que, no estudo de caso II (secção 7.4.3.), os cursos e os CC das LGHP (secções 7.4.3.1.; 7.4.3.2.) a valoração das competências técnicas e genéricas é relativamente idêntica (secção 8.3.5.). No estudo de caso I, os GH (secção 6.3.5.) indicam cerca do dobro das competências (75) face ao estudo de caso II: aos cursos (35) e aos CC das LGHP (43) (secções 7.4.3.1.; 7.4.3.2.), onde cerca de dois terços das competências sugeridas pelos GH são comportamentais e de atitude (50) (secções 6.3.5.; 8.3.5.).

De um total de 122 competências nos dois estudos de caso, 62 são comportamentais e de atitude – representam 50,8% (secção 8.3.5.) –, e destas, 50 são indicadas pelos GH, no estudo de caso I (secção 6.3.5.). Ao nível da frequência, verifica-se que há maior frequência das competências técnicas (secção 8.3.5.). Mas se compararmos a relação entre a frequência e o número de competências, constatamos que há maior concordância com as técnicas (3,5) e as genéricas (3,2), porque têm menor número e são referidas mais vezes; e maior dispersão com as comportamentais e de atitude (1,6), porque têm maior número e são referidas menos vezes (secção 8.3.5.). Esta dispersão também é comprovada pelo reduzido número de competências comuns aos dois estudos de caso, destacando-se em número as comportamentais e de atitude. No âmbito das competências técnicas (secção 8.3.5.1.) são comuns a gestão de alojamento e de alimentos e bebidas, a legislação hoteleira e o conhecimento de novas tendências e mercados do turismo e da hotelaria. Nas competências genéricas (secções 8.3.5.2.) são comuns o domínio de línguas estrangeiras, a comunicação, a responsabilidade ética e a polivalência. Nas competências comportamentais e de atitude (secções 8.3.5.3.) são comuns a simpatia; a capacidade de trabalhar em equipa; a capacidade de relacionamento interpessoal; a liderança; o comportamento e a atitude; a flexibilidade; a capacidade de iniciativa; a resolução de reclamações; e ter um espírito crítico (secção 8.3.5.3.; 8.3.5.).

Os GH referem que no mercado de emprego há falta de profissionais com competências comportamentais e de atitude e, que em geral, os colaboradores são despedidos pela sua carência (secções 3.4.2.1.; 4.4.; 6.3.1.; 8.3.1.). Começa também a ser recorrente que, tendo em conta a natureza da hotelaria (secções 2.3.2.; 6.2.1.; 7.2.1.; 8.2.1.) e as características do serviço hoteleiro (secção 2.3.4.1.; 6.2.2.; 7.2.2.; 8.2.2.), alguns GH, nos processos de recrutamento e seleção, para além das competências técnicas e genéricas, avaliam as competências comportamentais e de atitude (secção 4.4.; 6.3.3.1; 8.3.3.1.).

O desenvolvimento das competências comportamentais e de atitude demoram mais tempo a fortalecer do que as técnicas e as genéricas (secção 6.3.5.), mas o seu desenvolvimento nas LGHP depende da adoção de um modelo pedagógico, baseado em metodologias de ensino-aprendizagem ativas (secções 4.3.1.3.; 4.3.2.2.; 4.4.; 7.4.2.6.; 8.4.2.6.; 8.4.4.), que o CC deverá propor e implementar, juntamente com todos os professores, nas LGHP (secções 4.3.1.3.; 7.4.2.1.; 8.4.2.1.).

Por fim, os resultados evidenciam bem que os currículos das LGHP estão algo desajustados à realidade e à necessidade de mudança permanente, tal como foi salientado pelos GH (secções 6.3.1.; e 8.3.1.), porque os cursos valorizam mais as competências técnicas e menos o desenvolvimento das competências comportamentais e de atitude, ou pelo menos não fazem referência. Esta situação traduz-se num desajuste entre as qualificações académicas e as competências necessárias aos GH (secções 3.2.1.; 4.4.; 3.4.2.1.; 8.3.5.), que é imperativo reverter, pelo que esperamos que este estudo possa contribuir para melhorar.

**xiii. O gestor hoteleiro poderá ocupar cargos de nível intermédio e institucional e ter um de três percursos de carreira diferentes.**

A gestão versa sobre pessoas (secção 3.4.), porque nos GH está um conjunto de pessoas que são a sua principal vantagem competitiva, pois são elas que trabalham e o gerem (secção 3.3.3.). Por isso, o gestor hoteleiro exerce um conjunto de funções que começa por planear, estabelecendo os objetivos; organizar as atividades e selecionar as pessoas para as executar; liderar, motivando e comunicando com a equipa de trabalho; e avaliar o desempenho e desenvolver as pessoas para delas tirar o seu melhor rendimento (secções 3.3.3.; 3.3.4.; 8.3.5.4.).

A gestão de uma UH de um GH deve ser entendida como um sistema aberto, cujo desafio do gestor hoteleiro será o de adequar e integrar os subsistemas, interno e externo, que interagem entre si, influenciam e são influenciados (secções 3.3.4.; 8.3.5.4.). Ao nível do subsistema interno tem a responsabilidade de articular o serviço entre os colaboradores e coordená-lo, de forma a satisfazer as necessidades, os objetivos e as expectativas dos hóspedes (secções 2.3.2.; 8.2.1.; 8.3.5.4.).

Numa UH de um GH o gestor hoteleiro poderá ocupar cargos de nível intermédio – supervisão, chefia, direção departamental – e de nível institucional – diretor de operações e diretor geral (secções 3.4.; 6.3.5.1.; 8.3.5.4.). Nestes níveis, o gestor hoteleiro, para além das competências técnicas, precisará mais de competências genéricas e comportamentais e de atitude, demonstrando capacidade de comunicação, de relacionamento interpessoal, capaz de promover o trabalho em equipa, de cultivar o gosto e a paixão pelo serviço hoteleiro, principalmente no nível intermédio, porque está mais próximo dos colaboradores operacionais (secções 6.3.5.1.; 8.3.5.4.). Ora, estas são as principais saídas profissionais das LGHP

(secções 7.4.2.7.; 8.4.2.7.). Por isso, os responsáveis do desenvolvimento curricular devem atender a este fato e incluir no currículo das LGHP a aquisição destes conhecimentos e o desenvolvimento destas competências (secção 8.4.2.2.).

Em termos de percurso profissional, o gestor hoteleiro poderá vir i) da área de marketing/comercial e/ou alojamento, mais direcionado para as vendas; ii) da gestão de alimentos e bebidas, mais inclinado para o controlo de custos e para o detalhe; e iii) de outra área profissional sem formação em gestão hoteleira (secções 6.3.5.1.; 8.3.5.4.). É importante realçar que um gestor hoteleiro com uma LGH, que demonstre interesse, paixão, comportamento e atitude pode progredir mais rápido na carreira (secções 3.3.4.1.; 6.3.3.2.; 7.3.3.2.; 8.3.3.2.), contribuindo para a sua empregabilidade (secções 4.4.; 6.4.3.; 7.4.5.; 8.4.4.).

No âmbito do terceiro objetivo geral, que pretendeu analisar a importância dos currículos das LGHP na criação de um perfil de competências que promovam a empregabilidade, apresentamos de seguida as principais conclusões:

- xiv. O PB trouxe um novo estímulo e evolução ao ensino superior, tal como a avaliação e a acreditação dos cursos, apesar de este ser um processo demasiado burocrático e da maior parte dos CC demonstrarem algum desagrado na forma como decorreu.**

O PB (secção 4.2.1.) pretendeu criar um EEES coeso, competitivo e atrativo, tornando os cursos comparáveis com base nos ECTS para promover a mobilidade dos estudantes, docentes e funcionários. O ensino superior passou a estar organizado em três ciclos de estudos. No Primeiro ciclo estão as licenciaturas – o objeto deste estudo – que passaram a ter a duração de três anos. Isto significou que as LGHP passaram de quatro (e algumas de cinco) para três anos, isto é, seis semestres letivos, mas não têm proporcionado aos estudantes a mesma maturidade dos cursos pré-Bolonha (secções 6.4.1.; 7.4.1.; 8.4.1.), porque diminuiu consideravelmente o tempo de formação prática e de estágios (secção 7.4.1.). Esta diminuição de tempo veio trazer uma certa ‘desvalorização’ da atual licenciatura e do mestrado pós-Bolonha, face à licenciatura e mestrado pré-Bolonha (secções 6.4.1.; 7.4.1.; 8.4.1.). Na verdade, a atual licenciatura tem uma formação mais generalista, que visa a promoção e inserção mais rápida no mercado de emprego, enquanto o mestrado tem uma formação mais especializado, que permite a progressão na carreira (secção 4.2.1.).

Esta mudança trouxe também alguns estímulos e promoveu a evolução do ensino superior, principalmente através da introdução de mais aulas teórico-práticas e práticas, de metodologias de ensino aprendizagem mais ativas, de estágios curriculares e maior mobilidade dos estudantes, docentes e funcionários através do programa Erasmus (secções 6.4.1.; 7.4.1.; 8.4.1.), que eram outros dos principais objetivos do PB (secção 4.2.1.). Por outro lado, o ensino politécnico, sendo mais direcionado para a investigação aplicada,

e dirigido para a compreensão de problemas concretos, desenvolveu a capacidade de inovação e de análise crítica (secção 4.2.2.), o que permitiu desenvolver mais as competências e preparar melhor os estudantes para o mercado de emprego (secção 7.4.1.).

A implementação do PB, apesar de trazer boas ideias e intenções, veio revolucionar o ensino superior (secção 4.2.1.). No entanto, ninguém (professores, estudantes, funcionários e IES) estava preparado para tal mudança (secção 7.4.1.), pelo que se compreende que os GH e os gestores hoteleiros ainda demonstrem pouco conhecimento sobre o seu valor acrescentado, quanto aos objetivos e vantagens (secção 6.4.1.). Por sua vez, os estudantes ainda demonstram alguma dificuldade em retirar vantagens da tecnologia para melhorar e aumentar o seu conhecimento, nomeadamente na pesquisa de artigos científicos em revista eletrónicas (secções 7.4.1.; 8.4.1.), talvez porque se dedicam demasiado às redes sociais. Neste sentido, será necessário que os CC, juntamente com os professores, promovam as vantagens e o uso da tecnologia para fomentar a produção de trabalhos académicos e de investigação.

Deve ainda relevar-se que o processo de avaliação e acreditação das LGHP foi demasiado burocrático e prolongado, ocupando muito tempo aos responsáveis pela elaboração do relatório de avaliação, mas reconhece-se que o aumento do nível de exigência contribuiu para a melhoria da qualidade dos currícula. A forma como decorreu este processo não foi do agrado da maioria dos CC que consideram que os pares não deveriam avaliar outros pares e que os critérios deveriam manter-se sempre os mesmos. Por isso, a forma de avaliação precisa de ser afinada, mais organizada e sensível à realidade de cada IES.

Todas as LGHP foram acreditadas condicionalmente, uma por dois e as restantes por três anos, principalmente, por ainda não terem um corpo docente qualificado, um volume de investigação científica adequada e um nível de internacionalização dos curso considerável (secções 4.2.1.; 7.4.1.; 8.4.1.).

A ausência em Portugal de doutoramentos específicos em hotelaria e restauração, e, tendo em conta o enquadramento da hotelaria e da restauração no âmbito do turismo (secções 2.2.1.; 2.2.2.; 2.2.3.; 2.2.3.1.; 2.2.3.2.; 2.2.3.3.; 2.3.1.; 2.3.2.; 6.2.1.; 7.2.1.; 8.2.1.), deveria levar à consideração do doutoramento em turismo como chapéu e formação de base para a investigação em hotelaria e restauração. A falta de investigação ao nível do doutoramento em hotelaria e restauração tem como resultado mais visível o reduzido volume de investigação nesta área.

O excesso de contratação de professores com o título de especialista a que se viram obrigadas as IES, corresponde a um critério do PB, e tem a sua conveniência por trazer conhecimento técnico e experiência específica, mas não resolve a necessidade de crescimento da investigação em hotelaria e restauração.

Neste sentido, a A3ES deveria ter em atenção a especificidade de cada AE e, nomeadamente de cada AEF, pelo que deveria dar-se mais tempo às IES, a fim de que se possam formar doutorados em turismo, com especialização em hotelaria, com o devido e adequado tempo e condições para a sua formação.

O PB (secção 4.2.1.) coloca o estudante no centro do processo educativo. Mas é fundamental reconhecer e valorizar o papel do professor no sistema educativo, assumindo-o como um executante do processo, que o planeia, organiza, lidera, controla e avalia. Em razão disso, a valorização do professor deverá passar pela estabilidade contratual e profissional e pelo apoio à formação ao longo da carreira.

- xv. Os modelos/abordagens dos currícula das LGHP podem influenciar o perfil de saída dos diplomados, tendo em conta: o enquadramento organizacional do curso na IES; o desenvolvimento curricular; a orientação curricular; as AE e as AEF do currículo; as UC por AEF do currículo; as metodologias de ensino-aprendizagem e as atividades extracurriculares; as saídas profissionais definidas no currículo; os reconhecimentos e certificações do currículo do curso; e a mobilidade Erasmus.**

O enquadramento das LGHP nas IES (secções 7.4.2.1.; 8.4.2.1.), apesar de ser diversificado, predominam as IES com a designação de hotelaria e turismo e de gestão, que são aquelas que têm maior número de cursos do 1º e do 2º ciclo em Hotelaria e Restauração e em Turismo e Lazer. No entanto, as IES com outras designações têm cursos de diversas AEF, mas deveriam assumir também a hotelaria e o turismo de forma clara e inequívoca, dispensando as guerras tribais internas. Em termos organizacionais dominam as UTC de HR, mas também existem Núcleos Científicos de Turismo, Hotelaria e Ciências Sociais, Áreas Científicas do Turismo, Hotelaria e Restauração e por cursos. É importante, também, salientar o papel do responsável do curso, que poderá ter o nome de coordenador ou diretor; ser eleito pelos professores do curso, ou nomeado pela direção da IES, ou eleito pelo CTC; ter formação superior e investigação em Hotelaria e Restauração e em Turismo; ter conhecimento do sector, da organização e do funcionamento de uma UH, e ter alguma experiência em cargos de gestão hoteleira e de restauração. Por sua vez, as suas funções principais vão desde a coordenação pedagógica e científica em articulação com os professores, estudantes, Conselho Pedagógico, CTC, direção da IES e empresas hoteleiras; divulgação do curso; aconselhamento dos estudantes e diplomados; entre outras (secções 7.4.2.1.; 8.4.2.1.).

O desenvolvimento curricular é um processo real, dinâmico, participativo, inacabado e deve ser entendido e desenvolvido do ponto de vista formal, informal e oculto (secções 4.3.1.; 8.4.2.2.). Em Portugal, é da responsabilidade de cada IES identificar as necessidades nacionais e regionais, numa perspetiva de planeamento integrado da respetiva rede de ensino superior (secções 4.2.; 4.2.1.; 4.3.1.; 4.3.1.1.; 4.3.1.2.; 8.4.2.2.). Apesar de cada IES ter os seus próprios procedimentos e intervenientes, o desenvolvimento

curricular poderá ter sete fases (secções 4.3.1.; 4.3.1.1.; 4.3.1.2.; 4.3.1.3.; 4.3.1.4.; 7.4.2.2.; 8.4.2.2.): i) nomeação de uma equipa e do seu responsável, que tenha um amplo conhecimento do ensino superior em Hotelaria e Turismo e do setor; ii) justificação curricular em Hotelaria: enquadramento e legitimação da fundamentação do curso e do seu currículo ou revisão curricular; iii) planeamento curricular em Hotelaria: o responsável e a equipa recolhem informação interna e externa; iv) implementação curricular em Hotelaria: análise da informação recolhida e elaboração de uma proposta de currículo; v) primeira avaliação curricular em Hotelaria: a proposta do currículo é enviada e deve ser analisada e aprovada pelos elementos da UTC; vi) segunda avaliação curricular em Hotelaria: após aprovação e/ou correção das sugestões da UTC, a proposta deverá ser enviada, primeiro para o CTC, e depois para o Conselho Geral da IES, a fim de ser apreciada e aprovada; vii) terceira avaliação curricular em Hotelaria: a proposta do curso deverá ser enviada à A3ES, que depois de avaliar, acredita o curso, com ou sem recomendações, ou não acredita.

A orientação curricular pode ser influenciada por um conjunto de pressões internas e externas, que contribuem para posicionar o curso no âmbito do espaço curricular (secções 4.3.2.1.; 8.4.2.3.). Internamente depende da estratégia da IES e do seu posicionamento no ensino superior; se é específica ou não de Hotelaria e Turismo; das UC do plano de estudos; das metodologias de ensino-aprendizagem; das infraestruturas pedagógicas; do perfil dos professores; das atividades que realizam; das tipologias de aulas (teóricas, teórico-práticas e práticas); e do papel do CC. Externamente pode ser influenciado pelas empresas hoteleiras (GH); associações profissionais e empresariais; instituições europeias; governo; entre outros (secções 7.4.2.3.; 8.4.2.3.). Estas influências poderão afetar de forma significativa a ambição e a expansão dos currículos das LGHP (secções 4.3.2.1.; 8.4.2.3.). Podemos também inferir que apesar do espaço curricular ser dinâmico e de aperfeiçoamento contínuo, se constata um *minimum core curriculum* que garante aos GH (empresas hoteleiras) uma base de conhecimentos e de competências na área da Gestão Hoteleira (secções 4.3.2.1.; 8.4.2.3.). Contudo, seria relevante que o curso e/ou a IES tivessem um conselho consultivo, onde estivessem presentes os GH e outras empresas hoteleiras, para aconselhar e colaborar na orientação curricular do curso.

Os cursos superiores estão organizados em AE e em AEF (secção 4.2.1.). As LGHP poderão ser organizadas até 10 ou 11 AE e até 16 ou 17 AEF (secções 8.4.2.4.; 8.4.2.5.). A AEF predominante é a 811 – Hotelaria e Restauração e, por isso, deverá ser a classificação principal de uma LGHP (secções 4.2.1.; 7.4.2.4.; 7.4.2.5.; 8.4.2.4.; 8.4.2.5.). No entanto, caso os responsáveis pelo desenvolvimento curricular entendam, poderá ter como AEF secundárias a 222 – LLE e/ou a 345 – GA (secção 8.4.2.4.).

Tendo em atenção a natureza da hotelaria (secções 2.3.2.; 6.2.1.; 7.2.1.; 8.2.1.), as características do serviço hoteleiro (secções 2.3.4.1.; 6.2.2.; 7.2.2.; 8.2.2.), as tendências em hotelaria e turismo (2.3.5.;

6.2.3.; 7.2.3.; 8.2.3.), a análise realizada aos currícula das LGHP (secções 8.4.2.4.; 8.4.2.5.) e às principais competências técnicas, genéricas e comportamentais e de atitude do gestor hoteleiro (secções 8.3.5.; 8.3.5.1.; 8.3.5.2.; 8.3.5.3.; 8.3.5.4.), permite-nos apresentar uma proposta de um modelo de estrutura curricular para uma LGH, como se pode ver na Tabela 110, que poderá estar organizada até quatro níveis de AEF (secção 8.4.2.5.).

No primeiro nível, destaca-se a área principal e dominante, a AEF 811 – HR, considerada como formação de base; no segundo nível, a AEF 222 – LLE e a AEF 345 – GA, consideradas determinantes para a formação de base em HR, sendo possível que uma delas possa ser área secundária; no terceiro nível estarão um conjunto de diversas AEF, consideradas estruturantes (AEF 812 – TL; AEF 344 – CF; AEF 460 – ME; AEF 342 – MP; AEF 380 – Direito; AEF 310 – CSC AEF 482 – IOU; AEF 314 – Economia; AEF 541 – IA); no quarto nível, estão as AEF (AEF 520 – ET; AEF 580 – AC; AEF 312 – SOE; entre outras) que poderão ter poucos ECTS por UC, mas podem contribuir para dar alguma diferenciação e valor acrescentado ao curso (secção 8.4.2.5.). Esta proposta vai ao encontro das abordagens/modelos apresentados na secção 4.3.2.2. aplicados em alguns países e sugeridos por alguns autores.

As metodologias de ensino-aprendizagem e as atividades curriculares adotadas ajudarão a posicionar o curso no âmbito do espaço curricular, se mais direcionado para a aquisição de conhecimento e/ou para o desenvolvimento de competências (secção 4.3.2.1.). Por isso, é importante, por um lado, a classificação (teórico, teórico-prático e prático) que se dá às UC, durante a fase do planeamento (secção 4.3.1.2.) e da fase da implementação curricular em hotelaria (secção 4.3.1.3.) e, por outro, depende, também, do modelo de aulas adotado pelo CC e pelos professores (secções 4.3.2.1.; 8.4.2.6.). As metodologias de ensino-aprendizagem a utilizar nas LGHP poderão ser aulas teórico-práticas e práticas; trabalhos nas UC e interdisciplinares com apresentação; aulas práticas de cozinha, restaurante e bar; aulas práticas em laboratório de alojamento (receção); estudos de caso; vídeos; palestras com profissionais e workshops, entre outras (secções 7.4.2.6.; 8.4.2.6.).

As atividades curriculares e extracurriculares que se poderão realizar são as visitas de estudo; os eventos; as palestras de profissionais e de académicos; as atividades ligadas ao empreendedorismo; as ações de formação; a colaboração com parceiros e os núcleos de estudantes de gestão hoteleira em determinadas atividades (secções 7.4.2.6.; 8.4.2.6.). Por isso, tendo em conta a natureza da hotelaria (secções 2.3.2.; 6.2.1.; 7.2.1.; 8.2.1.) e as características do serviço hoteleiro (secções 2.3.4.1.; 6.2.2.; 7.2.2.; 8.2.2.), estas metodologias e atividades parecem adequadas para uma LGH (secções 4.2.; 4.2.1.; 4.2.2.), que exige a articulação da componente operacional com a de gestão hoteleira ao nível intermédio e institucional (secções 3.3.3.; 3.3.4.; 6.3.5.1.; 8.3.5.4.). No entanto, é importante salientar o papel do CC na definição da

qualidade do modelo pedagógico e científico a implementar no curso, em articulação com os professores, estudantes e as IES (secções 7.4.2.1.; 8.4.2.1.).

Um licenciado em gestão hoteleira poderá desempenhar cargos e funções (secções 3.3.3.; 3.3.4.; 6.3.5.1.; 7.4.2.7.; 8.3.5.4.; 8.4.2.7.) numa empresa hoteleira, num nível intermédio (supervisor, chefe e diretor departamental numa UH) e, num nível institucional (diretor de operações e diretor da UH). Poderá também assumir cargos e funções de direção e gestão da componente hoteleira em instituições hospitalares, clínicas, casas de repouso, termas e spas, lares, centros de dia, cadeias e em barcos e de professor e/ou formador na área da hotelaria e restauração. No âmbito do desenvolvimento curricular (secções 4.3.1.2.; 4.3.1.3), ao definir as possíveis saídas profissionais de um licenciado em gestão hoteleira, o seu responsável deverá ter em conta (secção 8.4.2.7.) os objetivos da LGH, as funções do gestor hoteleiro; a natureza (secções 2.3.2.; 6.2.1.; 7.2.1.; 8.2.1.), a dimensão e os tipos de UH (secção 2.3.3.); as características do serviço hoteleiro (secções 2.3.4.1.; 6.2.2.; 7.2.2.; 8.2.2.); as tendências emergentes da hotelaria e do turismo (secções 2.3.5.; 6.2.3.; 7.2.3.; e 8.2.3.); as características do emprego na hotelaria (secções 3.2.1.; 6.3.1.; 7.3.1.; 8.3.1.); as formas de gestão de RH nas empresas hoteleiras (secções 3.3.3.; 3.3.4.; 3.3.4.1.; 6.3.3.; 6.3.3.1.; 6.3.3.2.; 7.3.3.; 7.3.3.1.; 7.3.3.2.; 8.3.3.; 8.3.3.1.; 8.3.3.2); os conhecimentos e as competências que os GH (empresas hoteleiras) mais valorizam (secções 3.4.2.1.; 6.3.5.; 6.3.5.1.; 8.3.5.; 8.3.5.1.; 8.3.5.2.; 8.3.5.3.; 8.3.5.4.); e que a gestão versa sobre pessoas (secções 3.4.; 8.3.3.).

Os reconhecimentos e acreditações das LGHP dão-lhe visibilidade, credibilidade e contribuem para melhorar os seus currícula. Em Portugal é relevante ter o reconhecimento e certificação da ADHP e, em termos internacionais, pelo TedQual da OMT (secções 4.3.1.4.; 7.4.2.8.; 8.4.2.8.).

O Programa de Mobilidade Erasmus (secções 4.2.1.; 4.3.1.4.; 7.4.2.9.; 8.4.2.9.) traz diversas vantagens para os professores, estudantes e funcionários das IES, é um dos critérios de avaliação da A3ES ao curso e contribui para a internacionalização do curso e da IES. No entanto, as LGHP ainda enviam mais estudantes, professores e funcionários do que recebem, sendo necessário melhorar e aumentar a oferta de UC em inglês para receberem, principalmente, mais estudantes.

#### **xvi. O estágio curricular é essencial, importante e determinante numa LGHP.**

A implementação do PB e, posteriormente, a avaliação e acreditação dos cursos, promoveu a inserção de estágios curriculares nos currícula das LGHP (secções 4.2.1.; 6.4.1.; 7.4.1.; 8.4.1.), porque tendo em conta a natureza da hotelaria (secções 2.3.2.; 6.2.1.; 7.2.1.; 8.2.1.) e as características do serviço hoteleiro (secção 2.3.4.1.; 6.2.2.; 7.2.2.; 8.2.2.) é essencial, importante e determinante (secção 4.3.2.2.; 4.4.; 6.4.2.; 7.4.4.; 8.4.3.) a existência de, pelo menos, um estágio curricular, no quarto e/ou sexto semestre letivo

(secções 6.4.2.; 7.4.4.; 8.4.3.), que ajude a promover a relação entre os cursos/IES e os GH (secções 4.4.; 7.4.4.; 8.4.3.) e a empregabilidade dos estudantes e diplomados (secções 4.4.; 7.4.4.; 8.4.3.; 8.4.4.). O estágio deve ser de longa duração, entre três a cinco meses (secção 6.4.2.).

Fazer, pelo menos, um estágio numa UH no estrangeiro é cada vez mais importante e deve constar no CV (secções 4.3.2.2.; 4.4.; 6.4.2.; 7.4.4.; 8.4.3.), devido às vantagens que pode trazer. Por isso, verifica-se que, cada vez mais, os estudantes preferem fazer estágio no estrangeiro (secções 7.4.4.; 8.4.3.), talvez porque os GH internacionais têm melhores práticas de acolhimento, integração e acompanhamento dos estagiários, face à maior parte dos GH portugueses (secções 6.4.2.; 8.4.3.). Os estagiários que durante o estágio tenham um bom desempenho, bom comportamento e atitude, geralmente são convidados para ficar a trabalhar e/ou são sinalizados, para quando existir uma oportunidade de contratação (secções 6.3.3.1.; 7.3.1.; 7.3.3.1.; 7.4.4.; 8.3.3.1.; 8.4.3.).

Todas as LGHP têm pelo menos um estágio curricular (secções 7.4.4.; 8.4.3.). O estagiário deverá ter um plano de estágio acordado entre os intervenientes, ser acompanhado por um supervisor do GH e, periodicamente, acompanhado por um professor responsável do estágio, para ter feedback do desempenho do estudante (secções 6.4.2.; 8.4.3.). A maior parte dos estágios são realizados nos departamentos de alojamento e de alimentação e bebidas. Apesar da rede de contactos do curso/IES com os GH e empresas hoteleiras, o estudante tem a responsabilidade de procurar uma UH para realizar o seu estágio. A maior parte dos estágios realizados em Portugal realizam-se nos principais destinos turísticos portugueses. Alguns GH, no âmbito do recrutamento e selecção dos estagiários analisam o CV e fazem entrevista (secções 7.4.4.; 8.4.3.). Por isso, o estágio deve ser encarado com um momento de aprendizagem e de consolidação de outras aprendizagens, devendo os GH, nomeadamente, os portugueses, estar melhores preparados e organizados para receber e acompanhar os estagiários, de acordo com o plano de estágio estabelecido entre as partes.

**xvii. As LGHP podem potenciar a empregabilidade dos estudantes e diplomandos através da qualidade dos curricula das LGHP, das relações e dos protocolos que estabelecem com GH (empresas hoteleiras), dos estágios curriculares, do desempenho e do comportamento e atitude dos seus estudantes e diplomados.**

O PB pretendeu aproximar o sistema de ensino superior ao sistema de emprego, procurando que os cursos dotem os estudantes, neste caso particular, do 1º ciclo (licenciatura) de um conjunto de conhecimentos e competências que as empresas hoteleiras precisem, para promover a empregabilidade dos diplomados (secções 4.2.1.; 4.4.). Neste sentido, é reconhecido que uma LGHP pode contribuir para potenciar a empregabilidade dos seus estudantes e diplomados (secções 6.4.3.; 7.4.5.; 8.4.4.), tal como a progressão

na carreira (secção 3.3.4.1.; 6.3.3.2.; 7.3.3.2.; 8.3.3.2.), se, por um lado, tiver um currículo de qualidade e, por outro, se o desempenho e o comportamento e atitude dos estudantes, durante o estágio, e dos diplomados durante o seu percurso profissional, forem muito bom e exemplares (secções 6.3.1.; 6.3.3.1.; 6.4.2.; 6.4.3.; 7.3.3.1.; 7.4.4.; 7.4.5.; 8.3.3.1.; 8.4.3.; 8.4.4.). Aliás, recordamos mais uma vez que, os estágios são essenciais, importantes e determinantes num currículo de uma LGH (secções 4.3.2.2.; 4.4.; 6.4.2.; 7.4.4.; 8.4.3.) a fim de promover a relação entre os cursos/IES e os GH (secções 4.4.; 7.4.4.; 8.4.3.) e a empregabilidade dos estudantes e diplomados (secções 4.4.; 7.4.4.; 8.4.3.; 8.4.4.), tal como as visitas de estudo e as atividades desenvolvidas pelo curso (secções 7.4.5.; 8.4.4.).

As relações, os protocolos e as parcerias que os cursos e as IES estabelecem com os GH e outras empresas hoteleiras, nacionais e internacionais, contribuem para uma relação de maior proximidade, de conhecimento mútuo e de colaboração, favorecendo a promoção da empregabilidade dos estudantes e dos diplomados das LGHP (secções 4.4.; 6.4.3.; 7.4.5.; 8.3.4.; 8.4.4.). Os serviços de inserção profissional das IES têm um papel importante através das atividades e das ações de formação que organizam para ajudar a preparar os estudantes e os diplomados a entrar no mercado de emprego, dos contactos que estabelecem com os GH e outras empresas hoteleiras e da divulgação, junto dos estudantes e diplomados, das oportunidades de emprego. No entanto, é importante o acompanhamento que as IES, os CC e os professores fazem aos diplomados, nos primeiros meses e anos da sua carreira profissional, contribuindo para potenciar a sua empregabilidade (secções 7.4.5.; 8.4.4.).

Em suma, estas conclusões demonstram que, apesar da existência de alguma articulação entre os GH e as LGHP, podemos dizer que ela ainda é muito ténue e pouco consistente. Ambos parceiros devem perceber que precisam um do outro e que ganharão muito se intensificarem a articulação entre si. De seguida, apresentamos os diversos contributos deste estudo.

### **9.3. Contributo do estudo**

Nesta seção vamos apresentar os vários contributos deste estudo ao nível do conhecimento e da investigação, dos GH e das LGHP. O Ensino Superior na área do Turismo e da Hotelaria, em Portugal, encontra-se numa fase de consolidação e de reorganização, fruto da implementação do PB e da avaliação e acreditação dos cursos (secções 4.2.; 4.2.1.; 4.2.2.; 8.4.1.; 8.4.2.; 8.4.2.1.; 8.4.2.2.; 8.4.2.3.; 8.4.2.4.; 8.4.2.5.; 8.4.2.6.; 8.4.2.7.; 8.4.2.8.; 8.4.2.9.; 8.4.3.; 8.4.4.).

Do ponto de vista do conhecimento, este estudo apresenta vários contributos para conhecermos melhor como é que os GH se articulam com as LGHP. Em primeiro lugar, clarifica o enquadramento da hotelaria como uma atividade fundamental do turismo, define a natureza da hotelaria, identifica as características do

serviço hoteleiro e algumas tendências emergentes da hotelaria e do turismo. Deste modo, permite-nos conhecer o papel e a função da hotelaria no turismo, bem como a natureza e a essência do serviço hoteleiro, que assenta e depende de colaboradores qualificados e comprometidos com os valores da empresa hoteleira (GH), que, juntamente, com as novas tendências da hotelaria e do turismo, permitem identificar um conjunto de conhecimentos e competências centrais na formação de um gestor hoteleiro.

Em segundo lugar, contribui para conhecer o funcionamento do sistema de emprego na hotelaria, nomeadamente das características do emprego; das vantagens dos estudantes e diplomados trabalharem nos GH face a outras empresas hoteleiras independentes; a forma como os GH fazem a gestão dos recursos humanos, especialmente ao nível do recrutamento e da gestão e desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores; as formas de colaboração entre os GH e as LGHP; e identificar os conhecimentos e competências que os GH mais valorizam, aquelas que as LGHP desenvolvem e as que os CC consideram relevantes. Assim, por um lado, permite-nos – bem como às IES, aos CC, estudantes e diplomados – conhecer como é que os GH, no âmbito do sistema de emprego, funcionam e valorizam ao nível da gestão dos recursos humanos e, por outro, verificar que é necessário intensificar uma relação, entre os GH e as LGHP, de ganhar – ganhar.

Em terceiro lugar, contribui para conhecer o perfil dos currícula das LGHP, tendo em conta a forma como decorreu a implementação do PB e a avaliação e acreditação das LGHP; as abordagens/modelos curriculares das LGHP, nomeadamente o seu enquadramento organizacional, a orientação curricular, as principais AE e as AEF, as UC por AEF, as metodologias de ensino-aprendizagem, as atividades curriculares e extracurriculares, as saídas profissionais, os reconhecimentos e certificações e a mobilidade Erasmus; a importância do estágio curricular no currículo de uma LGHP; e a forma como as LGHP podem potenciar a empregabilidade dos seus estudantes e diplomados. Deste modo, permite, por um lado, às IES e aos CC das LGHP posicionarem a IES e o curso no espaço curricular, tendo em conta o impacto da implementação do PB e da avaliação e acreditação, o modelo curricular proposto para as LGHP e os benefícios do estágio curricular e a forma de potenciar a empregabilidade dos seus estudantes e diplomados. Por outro, aos estudantes e diplomados permite-lhes posicionar-se no espaço curricular, tendo em conta o caminho que percorrem no curso e, posteriormente, as necessidades de formação, ao nível de conhecimentos e competências, para orientar a sua carreira profissional.

Se na área do turismo, já existe um volume de investigação considerável (secção 4.3.1.2.), tal na hotelaria é ainda muito incipiente. Por isso, este estudo, ao nível da investigação científica, tendo em conta a sua escassez na hotelaria, trouxe vários contributos. Um deles é o reforço e o aumento da investigação e do conhecimento na área da gestão hoteleira; do funcionamento e articulação entre o sistema de emprego e o

sistema de ensino superior em gestão hoteleira; e o desenvolvimento curricular das LGHP em Portugal. Neste seguimento, o nosso estudo fornece diversas pistas, sugestões e hipóteses/proposições para futuras investigações para estudantes de mestrado e de doutoramento e para outros projetos de investigação. Ao mesmo tempo contribui para afirmar e consolidar a investigação qualitativa ao nível do estudo de caso, na área da Hotelaria e do Turismo, nomeadamente no estudo de vários casos com várias unidades de análise. Esta metodologia permitiu obter informação qualitativa, mais específica, que seria difícil utilizando uma quantitativa. Ao mesmo tempo, demonstra, também, que é possível articular e fazer investigação científica com os GH e as LGHP. Por fim, contribui para o aumento do número de doutorados em Turismo com investigação científica em Hotelaria.

Ao nível dos GH, a nossa investigação contribuiu para conhecer a articulação e a relação que têm com as LGHP e demonstrou as vantagens para ambas as partes. Esta é uma área que precisa de ser desenvolvida, trabalhada e potenciada. Como por vezes os gestores hoteleiros estão absorvidos nas suas tarefas e operações diárias – porque na hotelaria trabalha-se 24h por dia em 365 dias por ano (secções 2.3.2.; 6.2.1.; 6.2.2.; 7.2.1.; 7.2.2.; 8.2.1.; 8.2.2.) – talvez caiba aos responsáveis das IES e, nomeadamente, aos CC e aos professores das LGHP tomar a iniciativa de procurar cuidar, fomentar e potenciar a articulação e relação com os GH. Estes, por sua vez, devem estar abertos a participar e a colaborar com as LGHP, como por exemplo, na melhoria do currículo dos cursos; sugerir a aquisição de conhecimento inovador e desenvolvimento de competências; em trabalhos académicos e de investigação que possam contribuir, não só para criar novo conhecimento, mas também na resolução de problemas reais e concretos nas suas UH, na melhoria, inovação e desenvolvimento do serviço hoteleiro; na partilha de conhecimento e experiências dos gestores hoteleiros com os professores e os estudantes, quer em aulas, palestras, workshops, feiras, fóruns, conferências, seminários, visitas de estudo e outras atividades. Por isso, ousamos sugerir que algumas reuniões do CC com os professores do curso sejam realizadas numa UH de um GH, onde possam proceder a uma breve visita à unidade, mas também à partilha de conhecimento e experiência por parte de um gestor hoteleiro. É uma forma de potenciar o intercâmbio do conhecimento mútuo. Aos professores tal permitir-lhes-ia ver, conhecer e sentir melhor o ambiente hoteleiro, contribuindo para motivar os GH para refletirem melhor sobre os conteúdos e metodologias de ensino-aprendizagem mais adequadas. Aos gestores hoteleiros, permitir-lhes-ia dar-se a conhecer melhor, mas também conhecer melhor o funcionamento do curso que prepara os candidatos de que precisam.

Outro aspeto importante a relevar, é a mais-valia que se adquiriu ao passar a conhecer-se melhor os GH que participaram neste estudo (12 GH), ao nível da sua organização, gestão dos recursos humanos, das competências que mais valorizam e os seus pontos de vista acerca do ensino superior em gestão hoteleira. Por outro lado, permitiu dar-lhes a conhecer um pouco mais sobre o funcionamento e organização do

ensino superior, particularmente das LGHP, os objetivos do PB e da sua implementação, a avaliação e acreditação dos cursos, as mudanças e suas vantagens e desvantagens.

A nossa investigação trouxe também vários contributos ao nível do sistema de ensino superior em gestão hoteleira do subsistema público. Permitiu conhecer melhor as IES, a organização e o funcionamento das LGHP e reforçar a consciência dos responsáveis das IES e dos CC de que é necessário fazer mais e melhor. Destaca-se a importância do desenvolvimento curricular das LGHP e da existência de um modelo curricular que permita, por um lado, a articulação entre os GH (empresas hoteleiras) e as LGHP e, por outro, o posicionamento no espaço curricular das IES, das LGHP, dos estudantes e dos diplomados. Valorizou-se o papel e a importância do CC na gestão científica e pedagógica do curso, bem como a formação dos professores. Ampliou-se o conhecimento do enquadramento da hotelaria no âmbito do turismo, a natureza da hotelaria, as características do serviço hoteleiro, as tendências emergentes da hotelaria e do turismo, tal como o reconhecimento dos conhecimentos e competências mais valorizadas pelos GH ajuda a adequar o plano de estudos às exigências do mercado de emprego. Convém lembrar que a existência de um estágio curricular prolongado, no plano de estudos, contribui para potenciar a empregabilidade dos estudantes e diplomados, tal como a relação com as empresas hoteleiras.

Este estudo demonstra também que o desenvolvimento curricular não se esgota no plano de estudos, mas que também se estende à necessidade de metodologias de ensino-aprendizagem mais ativas e adequadas, às atividades curriculares e extracurriculares que potenciem o desenvolvimento de diversas competências, das formas de avaliação e das infraestruturas pedagógicas adequadas para a aprendizagem. Os cursos através dos seus professores têm como função a lapidação do talento dos estudantes, desde que haja um modelo curricular adequado. Alerta-se, por isso, as IES, particularmente as que não são específicas de hotelaria e turismo, para a assunção da área de hotelaria e turismo de forma clara e determinada. Aliás, uma das duas IES que não eram específicas nem tinham a designação de hotelaria e/ou turismo, transformou-se, entretanto, numa IES específica com a designação de hotelaria e turismo, por reconhecer a importância desta área de formação para a economia e o ensino superior. Por fim, contribui para melhorar a qualidade do ensino superior em gestão hoteleira em Portugal.

Também o investigador sai beneficiado do seu estudo, pois lhe permitiu consolidar e adquirir novos conhecimentos e experiência, nomeadamente sobre: a articulação entre os GH e as LGHP; o desenvolvimento e o espaço curricular; a organização, o funcionamento e a gestão das LGHP; a implementação do PB e da avaliação e acreditação das LGHP; a forma das LGHP potenciarem a empregabilidade dos seus estudantes e diplomados; a natureza da hotelaria, as características do serviço hoteleiro e das tendências emergentes da hotelaria e turismo; as características e o funcionamento do

mercado/sistema de emprego na hotelaria; a forma como os GH fazem a gestão dos recursos humanos, particularmente o recrutamento e desenvolvimento de carreira; os conhecimentos e as competências necessárias ao gestor hoteleiro; a gestão hoteleira, quer ao nível de uma UH, quer de um GH. Durante a investigação foi também possível reforçar a relação e o conhecimento com os responsáveis das IES e os CC, tal como com vários diretores de recursos humanos, administradores de empresas hoteleiras, diretores de operações e gestores hoteleiro. Por fim, em termos de investigação científica contribuiu para aprender e consolidar processos e metodologias de investigação, particularmente qualitativa, ao nível do método do estudo de casos múltiplos incorporado. De seguida vamos identificar algumas limitações deste estudo.

#### **9.4. Limitações e recomendações**

Tal como qualquer investigação científica, este estudo apresenta várias limitações, principalmente aquelas que estão relacionadas com a metodologia adotada, que estão referidas na secção 5.4. (Aires, 2011; Barañano, 2008; Coutinho, 2014; Coutinho & Chaves, 2002; Creswell, 2007; Freixo, 2011; Meirinhos & Osório, 2010; Oliveira & Ferreira, 2014; Quivy & Campenhoudt, 1998; Saunders et al., 2009; Sousa & Baptista, 2011; Yin, 2003, 2014). Por isso, tendo em conta que nesta investigação foi utilizada uma metodologia qualitativa através do método de estudo de caso múltiplos incorporados, os resultados aplicam-se apenas à população e às unidades de análise em estudo. No entanto, sendo um estudo de casos múltiplos incorporado, é importante realçar a dimensão dos dois estudos de caso. No estudo de caso I analisamos os cinco maiores GH, com mais de 500 quartos em cada NUT II, no continente, verificando-se que, no total de 15, participaram 12 dos maiores GH em Portugal (“Deloitte - Atlas da Hotelaria 2015 - 10ª edição,” 2015). No estudo de caso II estudamos as seis LGHP, ou seja, todas deste subsistema. Deste modo, apesar da limitação reconhecida, consideramos que os resultados são abrangentes e têm um impacto significativo nos GH e no ensino superior público em gestão hoteleira, em Portugal.

Do ponto de vista territorial, só abarcou o território continental, ficando de fora os GH das Ilhas dos Açores e da Madeira. É relevante referir que à data do estudo não existiam LGHP, nos Açores e na Madeira. No entanto, não foram abrangidas as licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema privado, do continente e das regiões autónomas dos Açores e da Madeira. Só foram estudadas as LGHP no continente.

Uma outra limitação relevante foi a impossibilidade de acesso às FUC das LGHP, que poderia permitir analisar melhor por UC os objetivos, as competências, os conteúdos dos programas, as metodologias de ensino-aprendizagem, as formas de avaliação, a articulação dos conteúdos com os objetivos, a coerência das metodologias com os objetivos e as fontes de estudo. Com esta informação poderíamos ter mapeado melhor as LGHP no espaço curricular.

Também não foi possível o acesso aos relatórios de avaliação das LGHP enviados para a A3ES. Tal informação poderia ter contribuído para uma melhor análise e caracterização das LGHP. Destaca-se, também, a falta de acesso a alguma informação quantitativa dos GH (dados sobre o grupo: número de trabalhadores; etc.) e das LGHP (dados estatísticos sobre o curso; mobilidade Erasmus; etc.); o tratamento desta informação teria ajudado a melhorar e a potenciar a articulação entre os dois parceiros.

A dimensão e dispersão geográfica do estudo criou, por vezes, algumas dificuldades na recolha de algumas evidências, dos GH e das LGHP. Porém, o que é mais de destacar é a recusa, por diversos motivos, de três GH em participar no estudo, apesar das várias solicitações e pedidos de entrevista. Gostaríamos, no entanto, de agradecer e destacar o acolhimento cordial com que fomos recebidos nos GH e nas IES, pelos entrevistados e respetivos responsáveis.

### **9.5. Recomendações para futuras investigações**

No final deste estudo, apresentamos algumas recomendações que poderão contribuir para potenciar a investigação científica, a inovação e o desenvolvimento de novos serviços hoteleiros. A primeira recomendação, talvez a principal, seja o fomento e potenciação da articulação entre os GH e as LGHP, particularmente com os professores, estudantes e os diplomados. Ambos parceiros têm mais a ganhar do que a perder. É preciso que ambos percam a timidez e/ou os falsos motivos de agenda, que muitas vezes servem de desculpa.

Outro aspeto fundamental será o de promover, estimular e incentivar os professores, estudantes e investigadores a produzir mais investigação científica na área da hotelaria e restauração. Para tal, é necessário providenciar as condições devidas, principalmente, de tempo e de recursos técnicos e financeiros, aproveitando, talvez, um pouco mais assertivamente o programa Portugal 2020. Os professores têm demasiado trabalho administrativo e/ou de gestão que ocupa muito tempo, retirando, assim, tempo qualitativo para a investigação. Para se fazer investigação científica com qualidade, em detrimento da quantidade, exige tempo para pesquisar, refletir, decidir, recolher, analisar e interpretar os dados, refletir e retirar conclusões que possam ser relevantes para o conhecimento, desenvolvimento e para a vida das empresas hoteleiras. É importante recordar que uma das recomendações da A3ES às LGHP é cuidar da carência de investigação científica nesta área (secções 7.4.1.; 8.4.1.).

Em futuras investigações e projetos científicos será relevante envolver os parceiros da RIETL – Rede de Investigação e Ensino em Turismo da Lusofonia, que se pretende criar, especialmente com alguns parceiros dos PALOP, contribuindo para a internacionalização dos cursos e das IES. Será necessário, também, maior colaboração das IES com o ONET, para que a informação esteja mais acessível.

Em futuras investigações será também pertinente o uso de metodologias de âmbito quantitativo, qualitativo e misto, para se consolidarem alguns dos subtemas desenvolvidos, e fomentar o conhecimento e a investigação na área da hotelaria e do turismo, tais como ao nível do serviço hoteleiro (serviço vs classificação e/ou conceito de unidade hoteleira, etc.); emprego no turismo, hotelaria e restauração e a empregabilidade das LGH públicas e privadas; da gestão das pessoas nos GH vs empresas hoteleiras independentes (motivação e liderança das várias gerações; a gestão e do desenvolvimento de carreira do gestor hoteleiro e dos colaboradores; etc.); capacidade de sedução dos GH vs empresas hoteleiras independentes para os estudantes e diplomados; capacidade de atratividade das LGH, públicas e privadas; da gestão hoteleira (gestor hoteleiro de uma empresa hoteleira independente vs GH; pequena UH vs grande UH; etc.); do papel e funções do responsável do curso (perfil; funções; etc.); perfil dos professores de LGH; do desenvolvimento curricular (mapear os cursos no âmbito do espaço curricular; etc.); tipos de metodologias de ensino-aprendizagem nas LGH públicas e privadas; das infraestruturas pedagógicas adequadas às LGH públicas e privadas; das competências do gestor hoteleiro, usando métodos de investigação quantitativos e/ou mistos aplicados noutras populações; do pós-implementação do PB e da avaliação e acreditação das cursos; das formas de aconselhar e gerir o desenvolvimento da carreira do estudante (através do espaço curricular) durante e no pós-curso de LGH públicas e privadas; dos estágios (plano de estágio; duração; tipo de UH; etc.); entre outros.

Por fim, as LGHP e os GH têm o dever de valorizar as pessoas que estudam e trabalham no turismo, hotelaria e restauração, porque a qualidade do serviço hoteleiro e a fidelização dos hóspedes depende, cada vez mais, dos seus contributos.

## Referências bibliográficas

- A3ES. (2012). Guião para elaboração do relatório de avaliação/acreditação de ciclos de estudo em funcionamento (AACEF) (Ensino Politécnico). A3ES.
- A3ES. (2015). Avaliação/Acreditação de Ciclos de Estudos em Funcionamento. Retrieved July 15, 2015, from <http://www.a3es.pt/pt/acreditacao-e-auditoria/guioes-e-procedimentos/avaliacao/acreditacao-de-ciclos-de-estudos-em-funcionamento>
- Agut, S., Grau, R., & Peiró, J. M. (2003). Competency needs among managers from spanish hotels and restaurantes and their training demands. *Hospitality Management*, (22), 281–295.
- Aires, L. (2011). *Paradigma Qualitativo e práticas de investigação educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Airey, D., & Tribe, J. (2006). *An International Handbook of Tourism Education*. London: Routledge.
- Almeida, P. (2010). *La imagen de un Destino Turístico como Antecedente de la Decisión de Visita: análisis comparativo entre los destinos* (Tese). Universidad de Extremadura - Facultad de Ciencias Económicas Y Empresariales, Badajoz.
- Almeida, P., & Rebelo, G. (2011). *A era da competência. Um novo paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho* (2ª Edição). Lisboa: Editora RH.
- ANECA. (2004). *Libro Blanco - Título de Grado en Turismo*. ANECA - Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad Y Acreditación.
- Ariffin, A. (2013). Generic dimensionality of hospitality in the hotel industry: A host–guest relationship perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 171–179.
- Ariffin, A., & Maghzi, A. (2012). A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: Influences of personal and hotel factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 191–198.
- Augusto, M. (2013). *Modelo de Competências dos Enfermeiros com funções de gestão em Portugal: estudo exploratório*. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, do Instituto Politécnico do Porto, Vila do Conde.

- Baraňano, A. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em Gestão - Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bardin, L. (1995). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barron, P. (2008). Education and talent management: implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20(7), 730–742.
- Baum, T. (1990). Competencies for hotel management: industry expectation of education. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 2(4), 13–16.
- Baum, T. (2002). Skills and training for the hospitality sector: a review of issues. *Journal of Vocational Education & Training*, 54(3), 343–364.
- Baum, T. (2007). Human resources in tourism - still waiting for change. *Tourism Management*, 6(28), 1383–1399.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(14), 544–559.
- Benelux Bologna Secretariat. (2007, 2010). Employability [The official Bologna Process]. Retrieved from <http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/aboutthiswebsite/>
- Beni, M. (1997). *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: Senac.
- Beni, M. (2004). *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: Senac.
- Botterill, D., & Tribe, J. (2000). Benchmarking and the Higher Education Curriculum. Retrieved from [http://athe.org.uk/resources/publications/guidelines\\_9.pdf](http://athe.org.uk/resources/publications/guidelines_9.pdf)
- Breda, Z. (2010). *Redes relacionais e a internacionalização da economia do turismo - o caso do investimento português no estrangeiro no sector hoteleiro*. Universidade de Aveiro - DEGEI.
- Brotherton, B. (2002). Finding the Hospitality Industry (A Response to Paul Slattery). *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 1(2).
- Brotherton, B. (2003). Finding the Hospitality Industry - A Final Response to Slattery. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 2(2), 67–70.
- Brownell, J. (2008). Leading on land and sea: Competencies and context. *International Journal of Hospitality Management*, (27), 137–150.

- Buhalis, D., & Costa, C. (2006a). *Tourism Business Frontiers, Consumers, Products and Industry*. (International Edition). Oxford, United Kingdom: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Buhalis, D., & Costa, C. (2006b). *Tourism Management Dynamics, Trends, Management and Tools* (International Edition). Oxford, United Kingdom: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Cardoso, J., & Rodrigues, J. (2006). *Peter Drucker - O essencial sobre a vida e a obra do homem que inventou a gestão*. Lisboa: Centro Atlântico.
- Cardoso, J., Varanda, M., Madruga, P., Escária, V., & Ferreira, V. (2012). *Empregabilidade e Ensino Superior em Portugal* (Estudos e Relatórios 1). Lisboa: ICS - Universidade de Lisboa.
- Carrasqueira, H. (1999). *A Internacionalização das Empresas de Turismo - Novas tendências* (Coleção Estudos Turísticos). Lisboa: ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal.
- Castelli, G. (1995). *Administração Hoteleira* (3º). Caxias do Sul (Brasil): EDUCS.
- Castelli, G. (2010). *Hospitalidade: a inovação na gestão das organizações prestadoras de serviços*. São Paulo: Saraiva.
- Ceítill, M. (2006). *Gestão e desenvolvimento de competências* (1ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cerra, J., Dorado, J. A., Estepa, D., & García, P. E. (2001). *Gestión de Produccion de Alojamientos y Restauracion*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração* (7ª). São Paulo: Elsevier e Editora CAMPUS.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas*. CAMPUS.
- Chung, K. (2000). Hotel Management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success in the hotel industry. *Tourism Management*, (21), 473–487.
- Chung-Herrera, V., Enz, C., & Lankau, L. (2003). Grooming future hospitality leaders: A competencies model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 3(44), 17–25.
- Clarke, A., & Chen, W. (2008). *Hotelaria - fundamentos teóricos e gestão*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Conklin, M. (2007). As I see it: hotel organization structure. In D. G. Rutherford & M. J. O'Fallon, *Hotel Management and operations* (Fourth Edition). New Jersey: John Wiley & Sons.

- Connolly, P., & McGring, G. (2006). Graduate education and hospitality management in Ireland. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18(1), 50–59.
- Cooper, C., Fletcher, J., Wanhill, S., Gilbert, D., & Shepherd, R. (2002). *Turismo, princípios e prática (2ª)*. Porto Alegre: Bookman.
- Costa, C. (1996). *Towards the Improvement of the Efficiency and Effectiveness of Tourism Planning and Development at the Regional Level. Planning, Organization and Networks. The Case of Portugal*. (Tese). University of Surrey, Guildford.
- Costa, C. (2005). Turismo e cultura: avaliação das teorias e práticas culturais do sector do turismo (1990-2000). *Análise Social*, XL(175), 279–295.
- Costa, C. (2013). Investigação em Turismo: A experiência da Revista de Turismo & Desenvolvimento. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, (20), 09-19.
- Costa, C., Brandão, F., Costa, R., & Breda, Z. (2014). *Turismo nos países Lusófonos: conhecimento, estratégia e territórios*. (Vol. I). Lisboa: Escolar Editora.
- Costa, C., Costa, R., Salgado, M., Santos, J., Lemos, F., Correia, L., & Oliveira, I. (2015). *Propostas de medidas de políticas para o futuro estudo para a reconfiguração de uma estratégia de clusterização em Turismo e atualização do programa de ação do polo de competitividade e tecnologia Turismo 2015. A investigação em Turismo em Portugal*. Universidade de Aveiro | Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.
- Costa, C., Panyik, E., & Buhalis, D. (2013). *Trends in European Tourism Planning and Organisation*. Bristol: Channel View Publications.
- Costa, C., Umbelino, J., & Amorim, E. (2012). A relação entre a formação superior em turismo e o planeamento turístico - o caso português. *Cultur: Revista de Cultura e Turismo*, 6(2), 43–59.
- Costa, J., Rita, P., & Águas, P. (2001). *Tendências Internacionais em Turismo*. Lisboa: Lidel.
- Costa, R. (2012). *Introdução à Gestão Hoteleira (4ª Edição atualizada)*. Lisboa: Lidel.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Edições Almedina.

- Coutinho, C. P., & Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 1(15), 221–243.
- Crespo, M. (2013). As pessoas que estudam ou estagiam em mobilidade adquirem, desenvolvem e melhoram as suas competências em todos estes grupos. *Guia Do 1º Emprego - Forum Estudante*, (Ano IV).
- Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry and research design - Choosing among five approaches* (2nd Edition). Los Angeles: SAGE Publications.
- Cunha, L. (2003). *Introdução ao Turismo* (2ª). Lisboa: Verbo.
- Cunha, L., & Abrantes, A. (2013). *Introdução ao Turismo* (5ª Edição atualizada e aumentada). Lisboa: Lidel.
- Currículo. (2015). Retrieved August 19, 2015, from [http://www.infopedia.pt/\\$currículo?uri=lingua-portuguesa-aa/curr%C3%ADculo](http://www.infopedia.pt/$currículo?uri=lingua-portuguesa-aa/curr%C3%ADculo)
- Daft, R. L. (2008). *The New Era of Management* (Second Edition). United States: Thomson South-Western.
- Declaração de Retificação nº 5-A/2013, Pub. L. No. nº 5-A/2013, 1ª série-Nº 18 (2013).
- Decreto-Lei nº 42/2005, Pub. L. No. nº 42/2005, 1ª série A-nº 37 1494 (2005).
- Decreto-Lei nº 128/2014, de 29 de agosto, Pub. L. No. nº 129/2014, 1ª série-Nº 166 (2014).
- Decreto-Lei nº 369/2007, de 5 de novembro de 2007, Pub. L. No. nº 369/2007, 1ª série-Nº 212 (2007).
- Decreto-Lei nº 115/2013, de 7 de agosto de 2013, Pub. L. No. nº 115/2013, 1ª série-nº 151 5479 (2013).
- Deloitte - Atlas da Hotelaria 2015 - 10ª edição. (2015). Retrieved July 26, 2015, from <http://atlasdahotelaria.com/2015/#nav-ar-block2>
- DGES - MCTES. (2016). DGES - Diagrama. Retrieved September 19, 2016, from <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Reconhecimento/NARICENIC/Ensino+Superior/Diagrama/>
- Dredge, D., Airey, D., & Gross, M. J. (2014). *The Routledge Handbook of Tourism and Hospitality Education*. London: Routledge.
- Dredge, D., Benckendorff, P., Day, M., Gross, M. J., Walo, M., Weeks, P., & Whitelaw, P. A. (2012a). *Building a stronger future: balancing professional and liberal education ideals in undergraduate tourism and hospitality education* (Final Report 2012). Australian Government Office for learning and Teaching.

- Dredge, D., Benckendorff, P., Day, M., Gross, M. J., Walo, M., Weeks, P., & Whitelaw, P. A. (2012b). Key issues in tourism, hospitality and events curriculum design and development. *Australian Government Office for Learning and Teaching*.
- Dredge, D., Benckendorff, P., Day, M., Gross, M. J., Walo, M., Weeks, P., & Whitelaw, P. A. (2012c). The philosophic practitioner and the curriculum space. *Annals of Tourism Research*, 39(4), 2154–2176.
- Ecole Hôtelière de Lausanne - History. (2014, November 21). Retrieved from <http://www.ehl.edu/eng/About-us/Overview>
- Eggleston. (1980). *Sociologia del currículo escolar*. Buenos Aires: Troquel.
- Eurico, S. (2011). *Ensino Superior em Turismo: Satisfação e empregabilidade* (Tese doutoramento). Universidade do Algarve, Faro.
- Eurico, S., Silva, J., & Valle, P. (2012). Recursos Humanos qualificados no Turismo: fatores de diferenciação nos Pólos de Desenvolvimento Turístico no Oeste e de Leiria-Fátima. *Tourism Management Studies*, (8), 30–40.
- Fazenda, N. (2011). *Territorialização de uma Política Nacional de Turismo - o caso de Portugal* (Tese doutoramento). Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior Técnico, Lisboa.
- Fleury, M., & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *RAC, Edição Especial*, 183–196.
- Fornari, I. (2006). *A educação superior em Turismo: o profissional de turismo frente às competências exigidas pelo mercado de trabalho do setor hoteleiro em Natal* (Dissertação de mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.
- Foster, C., McCabe, S., & Dewhurst, H. (2010). Management Development Skills in the Hospitality and Tourism Sector: Needs and Issues from a Regional Perspective. *Tourism and Hospitality Planning and Development*, 7(4), 429–445.
- Freixo, M. V. (2011). *Metodologia Científica - Fundamentos, métodos e técnicas* (3ª). Lisboa: Instituto Piaget.
- Gallego, J. F. (2007). *Gestión de Hoteles. Una nueva visión*. Madrid: Thomson - Paraninfo.
- Gata, H., Oliveira, A., & Silva, R. (2014). *Faz-te ao mercado*. Tese. Retrieved from <http://www.fazteaomercado.org/>

- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª edição). São Paulo: Editora Atlas.
- Gilbert, D., & Guerrier, Y. (1997). UK Hospitality Managers past and present. *Service Industry Journal*, 1(17), 115–132.
- Giousmpasoglou, C. (2010). Global Hospitality Managers: Myth or Reality? Presented at the 2nd International Conference on Tourism and Hospitality Management, Atenas (Grécia), 22 e 23 May. Retrieved from [https://www.academia.edu/4903431/Global\\_Hospitality\\_Managers\\_Myth\\_or\\_Reality](https://www.academia.edu/4903431/Global_Hospitality_Managers_Myth_or_Reality)
- Giousmpasoglou, C. (2014). The Importance of Context in Managerial Work: The Case of Senior Hotel Managers in Greece. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(2), 146–172.
- Goodlad, J. (1979). *Curriculum Inquiry: The Study of Curriculum Practice*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Grupo de Trabalho do Turismo. (2004). Implementação do Processo de Bolonha - Parecer do Grupo de Trabalho do Turismo.
- Gunn, C. A. (1979). *Tourism Planning*. New York: Crane, Russak.
- Gunn, C. A. (1988). *Tourism Planning*. New York: Taylor & Francis.
- Gunn, C. A. (1994). A perspective on the purpose and nature of Tourism research methods. In J. RITCHIE & C. GOELDNER, *Traves, Tourism and Hospitality Research - A Handbook for Managers and Researchers* (Second Edition). New York: John Wiley & Sons.
- Gunn, C. A., & Var, T. (2002). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*. New York: Psychology Press.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generation gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, (27), 448–458.
- Harkison, T., Poulston, J., & Kim, J.-H. G. (2011). Hospitality graduates and managers: the big divide. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3(23), 377–392.
- Harris, R., Harris, K., & Baron, S. (2003). Theatrical service experiences - Dramatic script development with employees. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 184–199.
- Hemmington, N. (2007). From Service to Experience; understanding and defining the hospitality business. *The Service Industries Journal*, 27(6).

- Henriques, C. (2005). Curso de Gestão Hoteleira: que desafios no contexto da reforma do ensino superior? *Tourism and Management Studies*, (1), 85–97.
- Hotel Teatro, Porto. (n.d.). Retrieved March 23, 2016, from <http://www.hotelteatro.pt/>
- Ineson, E. M., Rhoden, S., & Alexieva, I. (2011). Success in hotel management: Implications for M-level course design in bulgaria. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 10(2), 30–49.
- Infopédia. (2015). tendência. Retrieved July 7, 2015, from <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/tend%C3%Aancia>
- INOFOR. (1999). *Perfis profissionais prospectivos para o sector da Hotelaria em Portugal*. INOFOR.
- IPDT. (2015). Estratégia de Marketing turístico do Porto e Norte de Portugal. Turismo do Porto e Norte de Portugal, E.R.
- IQF. (2005). *Evolução das qualificações e diagnóstico das necessidades de formação - O turismo em Portugal*. Lisboa: IQF - Instituto para a Qualidade na Formação, I.P.
- Jafar, J. (1982). Tourism and the host community. *Journal of Travel Research*, 20(3), 26–27.
- Jafari, J. (2002). *Tourism Education and Training Models* (5 (1)). TedQual.
- Jahnke, C. (2011). Hospitalidade: o posicionamento da geração Y. *Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial*.
- Jeou-Shyan, H., Hsuan, H., Chih-Hsing, L., Lin, L., & Chang-Yen, T. (2011). Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1044–1054.
- Johnson, C. (2012). Accommodation, demand for. In A. Pizam, *International Encyclopedia of Hospitality Management* (Second Edition, p. 736). United States: Routledge.
- Johnson, C. (2012). Accommodation, supply of. In A. Pizam, *International Encyclopedia of Hospitality Management* (Second Edition, p. 736). United States: Routledge.
- Jones, P. (2004a). Finding the Hospitality Industry: A Response to Brotherton and Slattery. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 3(1).

- Jones, P. (2004b). Finding the Hospitality Industry? Or Finding Hospitality Scholls of Thought? *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 3(1), 33–45.
- Kalargyrou, V., & Woods, R. H. (2011). Wanted: training competencies for the twenty-first century. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23(3), 361–376.
- Kay, C., & Moncarz, E. (2004). Knowledge, skills and abilities for lodging management success. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 285–298.
- Kay, C., & Moncarz, E. (2007). Lodging management success - Personal antecedents, achievements, KSAs and situational influencers. *Hospitality Management*, (26), 33–48.
- Kay, C., & Russette, J. (2000). Hospitality-Management Competencies. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, (41), 52–63.
- King, C. A. (1995). Whata is Hospitality? *Internation Journal of Hospitality Management*, 14(3/4), 219–234.
- Kong, H., Cheung, C., & Song, H. (2012). From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect of career competency. *International Journal of Hospitality Management*, (31), 76–85.
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2010). *Marketing for Hospitality and Tourism* (5th Edition). New York: Prentice Hall.
- Ladkin, A., & Juwaheer, J. (2000). The Career paths of hotel general managers in Mauritius. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(2), 119–125.
- Lança, I. S., & Valente, A. C. (2005). *Inovação Tecnológica e emprego - o caso português*. Lisboa: IQF - Instituto para a Qualidade na Formação, I.P.
- Lashley, C., & Morrison, A. J. (2000). *In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Lei nº 38/2007, de 16 de agosto, Pub. L. No. nº 38/2007, 1ª série-nº 157 (2007).
- Lei nº 49/2005, de 30 de agosto, Pub. L. No. 49/2005, 1º Série-A (2005).
- Leiper, N. (1979). The framework of tourism. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 390–407.
- Leiper, N. (1990). Tourism Systems. *Massey University Department of Management Systems Occasional Paper 2, Auckland, New Zealand*.

- Leiper, N. (2004). *Tourism Management* (3rd Edition). Austrália: Pearson Education Australia.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1990). *Investigação Qualitativa - Fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lima, S. A. da C. E. (2006). *Concepção, implementação e avaliação do Projecto Curricular de Turma no 1º Ciclo do Ensino Básico: dilemas e constrangimentos* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Minho - Instituto de Educação e de Psicologia, Braga.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações* (3ª Edição). Lisboa: Vida Económica.
- Liu, H.-H. J. (2006). A Highlight of Tourism and Hospitality Education Issues in Taiwan. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, Vol. 6(3), 89–102.
- Marée, G. (2011). Innovation Management in the Hospitality Industry: New Roads Towards Meaning and Corporate Culture. In R. Conrady & M. Buck, *Trends and Issues in Global Tourism 2001. Trends and Issues in Global Tourism*. Berlin: Springer, Berlin, Heidelberg.
- Marques, A. (2000). Repensar o Mercado de Trabalho: Emprego vs Desemprego. *Sociedade e Cultura 1, Cadernos Do Noroeste, Série Sociologia*, 13(1), 133–155.
- Marques, J. (2003). *Introdução à Hotelaria*. Porto: Livraria Civilização Editora.
- Martinez, K., & Rodger, S. (2011). Good Practice Guide 2: Whole of Program Curriculum Design. In S. Rodger, *Good Practice Guides and Cases to Support Curriculum Development and Renewal in Occupational Therapy*. Australian Learning & Teaching Council.
- Mathieson, A., & Wall, G. (1982). *Tourism - Economic, physical and social impacts*. London: Longman Scientific & Technical.
- MCES. (2015). Processo de Bolonha. Ministério da Ciência e do Ensino Superior.
- Meirinhos, M., & Osório, An. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: Revista de Educação*, Vol. 2(2), 49–65.
- Mello, A. S. de, Pimentel, T. D., Silva, A. R. L. da, & Pimentel, M. P. C. (2013). O Desenvolvimento de Competências no Setor Hoteleiro Capixaba. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos*, 3(1), 71–84.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book (2ª)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mullins, L. J. (2001). *Hospitality Management and Organisational Behaviour (4th Edition)*. London: Pearson Education.
- Mullins, L. J. (2009). *Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman.
- Nebel III, E. (2007). Organizational Design. In D. G. Rutherford & M. J. O'Fallon, *Hotel Management and operations (Fourth Edition, pp. 73–85)*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Neves, A., Magalhães, A., & Lourenço, F. (2007). *Oferta educativa e formativa em Turismo: articulação com o mercado de emprego*. Espaço e Desenvolvimento - Estudos e Projectos, Lda.
- Neves, I. (2011). *Práticas de gestão diferenciadora do currículo no 1º CEB - contributos para o atendimento à versidade no interior da turma (Dissertação de Mestrado)*. Universidade da Madeira - Departamento de Ciências da Educação.
- OECD. (2015). *OECD Skills Strategy Diagnostic Report - Portugal (OECD Skills Strategy)*. OEDC.
- OIT. (2013). *Enfrentar a crise do emprego em Portugal (Grupo de Ação interdepartamental da OIT)*. Lisboa: OIT.
- Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de investigação - Da Interrogação à Descoberta Científica*. Lisboa: Vida Económica.
- Page, S., & Connell, J. (2009). *Tourism: A modern synthesis (Third Edition)*. Cengage Learning EMEA.
- Park, J., Wu, B., Morrison, A. M., Shen, Y., Cong, L., & Li, M. (2016). The Tourism System Research Categorization Framework. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(9), 968–1000.
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 32(9 e 10), 785–802.
- Perry, C. (2001). Case Research in Marketing. *The Marketing Review*, (1), 303–323.
- Pimentel, E. (2008). *Estratégias para a gestão da sazonalidade: a oferta turística algarvia (Dissertação de Mestrado)*. Universidade de Aveiro.

- Pizam, A. (1994). Planning a Tourism Research Investigation. In J. R. B. Ritchie & C. R. Goeldner, *Travel, Tourism and Hospitality Research - A handbook for Managers and Researchers* (Second Edition). John Wiley & Sons.
- Popp, E. V., Silva, V. C., Marques, J. A., Cardone, R., & Fernandes, R. (2007). *Hotelaria e Hospitalidade* (Projecto Caminhos do Futuro). Ministério do Turismo do Brasil - AVT/IAP - NT/USP.
- Portaria nº 256/2005, Pub. L. No. nº 256/2005, 1ª série-B, Nº 53 (2005).
- Portaria nº 782/2009, Pub. L. No. nº 782/2009, 1ª série-Nº 141 (2009).
- Porto Editora. (2014, November 19). Hotel in Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico. Porto: Porto Editora, 2003-2014. Retrieved from Disponível na Internet: <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/Hotel>
- Przybylski, I. M. (2008). *Hospitalidade sob o olhar do hóspede nos espaços do hotel*. Caxias do Sul (Brasil): Dissertação de Mestrado, Universidade de Caxias do Sul.
- QAA. (2008). *Hospitality, Leisure, Sport and Tourism*. UK: Quality Assurance Agency for Higher Education.
- Quatenaire Portugal. (2013). *Estudo Melhores Competências! Melhor Turismo!* Lisboa: Confederação do Turismo Português (CTP).
- Quintas, M. A. (2006). *Organização e Gestão Hoteleira - Estrutura e financiamento dos empreendimentos hoteleiros* (Vol. Volume I). Lisboa: Oteltur - Consultores de Hotelaria e Turismo, Lda.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Reid, R. D., & Bojanic, D. C. (2009). *Hospitality Marketing Management*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Ribeiro, A. C., & Ribeiro, L. C. (1990). *Planificação e avaliação do ensino-aprendizagem*. Universidade Aberta.
- Ricci, P. (2008). Chapter 3 - Get it right the first time: using job competencies for positive hiring outcomes in the hospitality industry. In D. V. Tesone (Ed.), *Handbook of Hospitality Human Resources Management* (pp. 43–60). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Riley, M., Ladkin, A., & Szivas, E. (2002). *Tourism Employment: Analysis and Planning*. Toronto: Channel View Publications.
- Robinson, P., Lück, M., Smith, S. L. J., & Lackey, M. (2013). *Tourism*. Oxfordshire: CABI.

- Rodrigues, M. J. (1996). *O sistema de emprego em Portugal - Crise e mutações* (3ª Edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Ruetzler, T., Baker, W., Reynolds, D., Taylor, J., & Allen, B. (2014). Perceptions of technical skills required for successful management in the hospitality industry - An exploratory study using conjoint analysis. *International Journal of Hospitality Management*, (39), 157–164.
- Rutherford, O. (2007). *Hotel Management and Operations* (Fourth Edition). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Salgado, M. (2007). *Educação e Organização Curricular em Turismo no Ensino Superior Português*. (Tese doutoramento). Universidade de Aveiro.
- Salgado, M., Costa, C., Lemos, F., & Correia, L. (2014). A importância das áreas científicas em cursos de licenciatura em Turismo. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 1(21–22), 241–254.
- Salgado, M., Lemos, F., Costa, C., & Correia, L. (2013). Articulação entre o mercado de formação e mercado de emprego no Turismo, Hotelaria e Restauração. *Inovação e Tecnologia Em Turismo & Hotelaria - Coleção Politécnico Da Guarda, Vol. 12*, 105–120.
- Santos, N. P. (2008). *Lazer, Espaço e Lugares*. Os Lugares do Lazer. Lisboa: IDP.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (Fifth Edition). London: Pearson Education.
- Scotland, M. (2006). Higher Education Program Curricula Models in Tourism and Hospitality Education: a Review of the Literature. *Education: A Review of the Literature*, 801–808.
- Shariff, N. M., Kayat, K., & Abidin, A. Z. (2014). Tourism and Hospitality Graduates Competencies: Industry Perceptions and Expectations in the Malaysian Perspectives. *World Applied Sciences Journal, Vol. 31*(11), 1992–2000.
- Silva, J. (2009). *A visão holística do Turismo Interno e a sua modelação*. (Tese doutoramento). Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Silva, P. por G. X. (2014, December 15). A Educação e o Emprego: A importância do Ensino Profissional. Retrieved April 11, 2015, from <http://aeducacaooeoemprego.blogspot.pt/2014/12/a-importancia-do-ensino-profissional.html>

- Silva, P. por G. X. (2015, January 31). A Educação e o Emprego: Desenhar Qualificações em Resultados de Aprendizagem. Retrieved April 11, 2015, from <http://aeducacaoeemprego.blogspot.pt/2015/01/desenhar-qualificacoes-em-resultados-de.html>
- Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. London: SAGE Publications.
- Slattery, P. (2002). Finding the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 1(1).
- Slattery, P. (2003). Finding the Hospitality Industry (Slattery's replay to Brotherton). *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 2(1).
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios, segundo Bolonha (4ª)*. Lisboa: Pactor - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks Ca.: Sage Publications.
- Suh, E., West, J. J., & Shin, J. (2012). Important Competency requirements for managers in the hospitality industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, (11), 101–112.
- Sundbo, J., & Sørensen, F. (2013). *Handbook on the Experience Economy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Tas, R. (1983). Competencies important for hotel manager trainees. *Dissertation Abstracts International*, 45(03B), 841.
- Tas, R. (1988). Teaching future managers. *Cornell H. R. A. Quarterly*, 29(2), 41–43.
- Tas, R., LaBrecque, S. V., & Clayton, H. R. (1996). Property-management competencies for managers trainees. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 4(37), 90–96.
- Testa, M. R., & Sipe, L. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 648–658.
- Tocquer, G., & Zins, M. (2004). *Marketing do Turismo*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Tracey, J. B., & Nathan, A. E. (2007). The Strategic and Operational Roles of Human Resources - An Emerging Model. In O. Rutherford, *Hotel Management and Operations* (Fourth Edition). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Tribe, J. (2002). The philosophic practitioner. *Annals of Tourism Research*, 29(2), 338–357.

- Turismo de Portugal. (2016). Turismo em números - janeiro 2016. Turismo de Portugal.
- Umbreit, W. T. (1993). Essential skills: What the graduate need to succeed. *Hosteur*, 3(1), 10–12.
- UNWTO. (1995). *Educando Educadores en Turismo* (e-book). UNWTO.
- UNWTO. (2008). *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*. Madrid e New York: UNWTO.
- UNWTO. (2011). *Tourism Towards 2030 - Global Overview*. World Tourism Organization.
- UNWTO. (2014). *UNTWO Tourism Highlights* (2014 Edition). World Tourism Organization.
- UNWTO. (2015, August). TedQual Certification System [Página oficial da UNWTO]. Retrieved from <http://themis.unwto.org/content/unwtotedqual-certification-system>
- UNWTO. (2017). UNWTO - Tourism Highlights. UNWTO. Retrieved from <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029>
- Valachis, I. (2003). Essential competencies for a hospitality management career: The role of hospitality management education. *Meeting of the Tempus-Phare No CD-JEP, 15007*, 2000.
- Veal, A. J. (2006). *Research Methods for leisure and Tourism - A Practical Guide* (Third Edition). London: Prentice Hall - Pearson education.
- Vieira, A., & Filenga, D. (2012). Gestão por competências: retórica organizacional ou prática da gestão de pessoas? *Qualit@s Revista Eletrônica*, 13(1).
- Vieira, D., & Marques, A. (2014). *Preparados para trabalhar? Um estudo com Diplomados do Ensino Superior e Empregadores* (Consórcio Maior Empregabilidade). Porto: Fórum Estudante.
- Walker, J. R. (2002). *Introdução à Hospitalidade* (2ª edição). Barueri, São Paulo: Manole.
- Wall, G., & Mathieson, A. (2006). *Tourism: Change, Impacts, and Opportunities*. Harlow: Prentice Hall - Pearson education.
- Wang, Y.-F., & Tsai, C.-T. (2012). Analysis of career competency of food and beverage managers in international tourist hotels in taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 612–616.
- Weber, M. R., Crawford, A., Lee, J. (Jay), & Dennison, D. (2013). An Exploratory Analysis of Soft Skill Competencies Needs for the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, (12), 313–332.

- Weber, M. R., Finley, D. A., Crawford, A., & Rivera, D. (2009). An Exploratory Study Identifying Soft Skill Competencies in Entry-Level Managers. *Tourism and Hospitality Research*, 9(4), 353–361.
- Yeatman, T. (n.d.). The Yeatman Hotel, Porto – Hotel Vínico de Luxo. Retrieved March 23, 2016, from <http://www.the-yeatman-hotel.com/pt/>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (Third Edition). London: SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (Fifth Edition). London: SAGE Publications.
- Zotero | Home. (n.d.). Retrieved August 11, 2016, from <https://www.zotero.org/>

## **Apêndice I – Guião de entrevistas exploratórias**



## **Universidade de Aveiro**

Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo

Programa Doutoral em Turismo

\*\*\*\*\*

### **Guião de entrevista exploratória**

A entrevista enquadra-se no âmbito de um trabalho de investigação do Programa Doutoral em Turismo, para obtenção do grau de Doutor de Luís Manuel Mendes Correia, a decorrer no Departamento de Economia, Gestão, Engenharia e Turismo da Universidade de Aveiro, sob orientação científica do Doutor Manuel António Brites Salgado e do Doutor Carlos Manuel Martins da Costa, subordinado ao tema “Articulação entre o sistema de emprego da hotelaria e o sistema de Ensino Superior Público em Gestão Hoteleira”. O estudo pretende verificar como é que os grupos hoteleiros se articulam com as licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público?

A investigação tem os seguintes objetivos gerais:

- i. Enquadrar a hotelaria como uma atividade fundamental do turismo.
- ii. Conhecer o funcionamento do sistema de emprego da hotelaria, especialmente o relacionamento dos grupos hoteleiros com as licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público.
- iii. Analisar a importância dos currículos das licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público, na criação de um perfil de competências promotor da empregabilidade.

O conteúdo da entrevista é confidencial. A informação recolhida será, unicamente, analisada e tratada no âmbito desta investigação. Agradecemos a sua disponibilidade e contributos. Muito obrigado!

\*\*\*\*\*

### **Tópicos/questões a desenvolver:**

1. Enquadramento da hotelaria no turismo.
  - a. O turismo e a hotelaria em Portugal.
  - b. Enquadramento e natureza da hotelaria.
  - c. Características do serviço hoteleiro.
  - d. Tendências e desafios do turismo e da hotelaria.
  - e. Outros assuntos relacionados com este tema.
2. Funcionamento do sistema de emprego na hotelaria e a relação dos grupos hoteleiros com as licenciaturas em gestão hoteleira.
  - a. Características do emprego na hotelaria.
  - b. Grupos hoteleiros em Portugal: dimensão; organização; gestão e desafios.

- c. Vantagens em trabalhar num grupo hoteleiro face a uma empresa hoteleira independente.
  - d. A gestão de recursos humanos nos grupos hoteleiros: recrutamento e gestão de carreira.
  - e. Colaboração dos grupos hoteleiros com as licenciaturas em gestão hoteleira.
  - f. Perfil do gestor hoteleiro.
  - g. Competências de gestão hoteleira.
  - h. Outros assuntos relacionados com este tema.
3. A importância dos currículos nas licenciaturas em gestão hoteleira, na criação de um perfil de competências promotor da empregabilidade.
- a. A implementação do Processo de Bolonha e a avaliação e acreditação dos cursos superiores.
  - b. Oferta de cursos superiores em gestão hoteleira vs necessidades do mercado de emprego.
  - c. Abordagens e modelos curriculares de licenciaturas em gestão hoteleira.
    - i. Estrutura curricular.
    - ii. Áreas de Estudo e Áreas de Educação e Formação.
    - iii. Corpo docente.
    - iv. Metodologias de ensino-aprendizagem.
    - v. Perfil e funções do responsável do curso.
    - vi. Outros.
  - d. Investigação e projetos no turismo e na hotelaria.
  - e. A importância do estágio curricular no currículo das licenciaturas em gestão hoteleira.
  - f. Potenciar a empregabilidade dos estudantes e diplomados pelas licenciaturas em gestão hoteleira.
  - g. Outros assuntos relacionados com este tema.
4. Contributos para melhorar a investigação.
5. Breve caracterização do entrevistado
- a. Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_
  - b. Habilitações académicas: \_\_\_\_\_
  - c. Outros: \_\_\_\_\_

Muito obrigado pela sua colaboração.

Luís Correia

## **Apêndice II – Guião de entrevistas aos GH (estudo de caso I)**



## **Universidade de Aveiro**

Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo

Programa Doutoral em Turismo

\*\*\*\*\*

### **Guião de entrevista aos grupos hoteleiros (Estudo de caso I)**

A entrevista enquadra-se no âmbito de um trabalho de investigação do Programa Doutoral em Turismo, para obtenção do grau de Doutor de Luís Manuel Mendes Correia, a decorrer no Departamento de Economia, Gestão, Engenharia e Turismo da Universidade de Aveiro, sob orientação científica do Doutor Manuel António Brites Salgado e do Doutor Carlos Manuel Martins da Costa, subordinado ao tema “Articulação entre o sistema de emprego da hotelaria e o sistema de Ensino Superior Público em Gestão Hoteleira”. O estudo pretende verificar como é que os grupos hoteleiros se articulam com as licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público?

A investigação tem os seguintes objetivos gerais:

- i. Enquadrar a hotelaria como uma atividade fundamental do turismo.
- ii. Conhecer o funcionamento do sistema de emprego da hotelaria, especialmente o relacionamento dos grupos hoteleiros com as licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público.
- iii. Analisar a importância dos currículos das licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público, na criação de um perfil de competências promotor da empregabilidade.

O conteúdo da entrevista é confidencial. A informação recolhida será, unicamente, analisada e tratada no âmbito desta investigação. Agradecemos a sua disponibilidade e contributos. Muito obrigado!

\*\*\*\*\*

### **Tópicos/questões a desenvolver:**

6. Enquadramento da hotelaria no turismo.
  - a. Enquadramento e natureza da hotelaria.
  - b. Características do serviço hoteleiro.
  - c. Tendências do turismo e da hotelaria.
  - d. Outros assuntos relacionados com este tema.
7. Funcionamento do sistema de emprego na hotelaria e a relação dos grupos hoteleiros com as licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público.
  - a. Características do emprego na hotelaria.
  - b. Vantagens em trabalhar num grupo hoteleiro face a uma empresa hoteleira independente.

- c. A gestão de recursos humanos nos grupos hoteleiros: recrutamento e valorização da carreira.
  - d. Colaboração dos grupos hoteleiros com as licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público.
  - e. Competências de gestão hoteleira.
    - i. O perfil do gestor hoteleiro.
  - f. Outros assuntos relacionados com este tema.
8. A importância dos currículos nas licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público, na criação de um perfil de competências promotor da empregabilidade.
- a. A implementação do Processo de Bolonha e a avaliação e acreditação das licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público.
    - i. Participação na elaboração e/ou reestruturação do plano de estudos.
    - ii. Participação numa comissão de avaliação externa.
    - iii. Adequação das licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público às necessidades dos grupos hoteleiros.
  - b. A importância do estágio curricular nos currículos das licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público.
  - c. Potenciar a empregabilidade dos estudantes e diplomados pelas licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público.
  - d. Outros assuntos relacionados com este tema.
9. Contributos para melhorar a investigação.
10. Breve caracterização do grupo hoteleiro e do entrevistado:
- a. Grupo Hoteleiro: \_\_\_\_\_
  - b. NUT II: \_\_\_\_\_
  - c. Número de quartos: \_\_\_\_\_
  - d. Nome do cargo que ocupa: \_\_\_\_\_
  - e. Habilitações académicas: \_\_\_\_\_
  - f. Percorso profissional: \_\_\_\_\_
  - g. Outros: \_\_\_\_\_

Muito obrigado pela sua colaboração.

Luís Correia

**Apêndice III – Guião de entrevista aos responsáveis das LGHP (estudo de caso II)**



## **Universidade de Aveiro**

Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo

Programa Doutoral em Turismo

\*\*\*\*\*

### **Estudo de caso II - guião de entrevista aos responsáveis das licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público**

A entrevista enquadra-se no âmbito de um trabalho de investigação do Programa Doutoral em Turismo, para obtenção do grau de Doutor de Luís Manuel Mendes Correia, a decorrer no Departamento de Economia, Gestão, Engenharia e Turismo da Universidade de Aveiro, sob orientação científica do Doutor Manuel António Brites Salgado e do Doutor Carlos Manuel Martins da Costa, subordinado ao tema “Articulação entre o sistema de emprego da hotelaria e o sistema de Ensino Superior Público em Gestão Hoteleira”. O estudo pretende verificar como é que os grupos hoteleiros se articulam com as licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público?

A investigação tem os seguintes objetivos gerais:

- iv. Enquadrar a hotelaria como uma atividade fundamental do turismo.
- v. Conhecer o funcionamento do sistema de emprego da hotelaria, especialmente o relacionamento dos grupos hoteleiros com as licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público.
- vi. Analisar a importância dos currículos das licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público, na criação de um perfil de competências promotor da empregabilidade.

O conteúdo da entrevista é confidencial. A informação recolhida será, unicamente, analisada e tratada no âmbito desta investigação. Agradecemos a sua disponibilidade e contributos. Muito obrigado!

\*\*\*\*\*

#### **Tópicos/questões a desenvolver:**

11. Enquadramento da hotelaria no turismo.
  - a. Enquadramento e natureza da hotelaria.
  - b. Características do serviço hoteleiro.
  - c. Tendências do turismo e da hotelaria.
  - d. Outros assuntos relacionados com este tema.
12. Funcionamento do sistema de emprego na hotelaria e a relação dos grupos hoteleiros com as licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público.
  - a. Características do emprego na hotelaria.
  - b. Vantagens em trabalhar num grupo hoteleiro face a uma empresa hoteleira independente.

- c. A gestão de recursos humanos nos grupos hoteleiros: recrutamento e valorização da carreira.
  - d. Outros assuntos relacionados com este tema.
13. A importância dos currículos nas licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público, na criação de um perfil de competências promotor da empregabilidade.
- a. A implementação do Processo de Bolonha e a avaliação e acreditação das licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público.
  - b. Abordagens e modelos curriculares de licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público:
    - i. Organização das IES
    - ii. Desenvolvimento curricular
    - iii. Orientação curricular
    - iv. Planos de estudos ou estrutura curricular
    - v. Metodologias de ensino aprendizagem
    - vi. Saídas profissionais
    - vii. Outras relacionadas com esta temática.
  - c. Competências de gestão hoteleira promovidas pelas licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público e consideradas relevantes pelos seus responsáveis.
    - i. O perfil do gestor hoteleiro
  - d. A importância do estágio curricular nos currículos das licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público.
  - e. Potenciar a empregabilidade dos estudantes e diplomados pelas licenciaturas em gestão hoteleira do subsistema público.
  - f. Outros assuntos relacionados com este tema.
14. Contributos para melhorar a investigação.
15. Breve caracterização da IES e do entrevistado responsável pela licenciatura em gestão hoteleira do subsistema público.
- a. IES: \_\_\_\_\_
  - b. Organização interna do curso na IES: \_\_\_\_\_
  - c. Número de cursos de Turismo e de Hotelaria: \_\_\_\_\_
  - d. Nome do cargo que ocupa: \_\_\_\_\_
  - e. Habilitações académicas: \_\_\_\_\_
  - f. Classificação do curso de acordo com a CNAEF: \_\_\_\_\_
  - g. Ano de abertura do curso: \_\_\_\_\_
  - h. Ano em que se adequou ao Processo de Bolonha: \_\_\_\_\_

- i. Documento legal do registo do curso: \_\_\_\_\_
- j. Outros: \_\_\_\_\_

Muito obrigado pela sua colaboração.

Luís Correia