

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Maria Cristina Rodrigues Ferreira Soares Machado Crud

Caracterização do perfil dos gestores hoteleiros em Portugal: o caso do Norte

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira

Orientação: Prof^a Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Vila do Conde, novembro de 2018

Maria Cristina Rodrigues Ferreira Soares Machado Crud

Caracterização do perfil dos gestores hoteleiros em Portugal: o caso do Norte

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira

Membros do Júri

Presidente

Prof. Doutor António Manuel da Silva Melo
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – P. Porto

Prof. (ª) Doutora Susana Sofia Pereira da Silva
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – P. Porto

Prof. (ª) Doutora Dora Cristina Moreira Martins
Instituto Superior Contabilidade e Administração do Porto – P. Porto

Vila do Conde, novembro de 2018

AGRADECIMENTOS

Um especial agradecimento à Doutora Susana Sofia Pereira da Silva, elemento fundamental na orientação desta Dissertação de Mestrado.

Um agradecimento também a todos os Diretores Hoteleiros que participaram neste estudo e cujo contributo e disponibilidade permitiram a sua concretização.

À ESHT/ESEIG, a todos os docentes, por terem feito parte da minha vida nos últimos anos e por me terem recordado o prazer que é aprender!

RESUMO ANALÍTICO

Compreender a liderança em hotelaria numa perspetiva do que é requerido que o diretor hoteleiro possua como perfil, o conjunto de atributos distintivos e as competências percebidas como essenciais para o auxiliar no exercício da sua função, tendo em conta atingir os objetivos organizacionais, o bem-estar dos colaboradores, a satisfação dos clientes e fazer face aos demais desafios que o setor apresenta, traçou a linha desta investigação.

Explorar e conhecer o perfil do diretor hoteleiro em Portugal, nomeadamente na região Norte, com vista à sua caracterização foi o propósito desta investigação.

No enquadramento teórico foi perscrutado o conceito de liderança entendido como um processo de influência e considerado um fenómeno transversal às organizações. Foram descritas as principais teorias e estilos de liderança, apresentados numa perspetiva de melhor compreender o papel do líder nas organizações e compor o quadro teórico que leva à compreensão do objetivo da investigação. Foi apresentado o contexto hoteleiro, suas especificidades e desafios para compreender onde se movimenta o diretor hoteleiro. Foram explorados o conceito de competências, as características e competências apontadas como necessárias ao exercício da função no setor para um melhor entendimento sobre as mais determinantes que podem auxiliar nessa missão, bem como os diferentes papéis do diretor na sua função.

O estudo empírico foi operacionalizado através de metodologia qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas como instrumento de recolha de informação, aplicado a diretores de hotéis de 4 e 5 estrelas da região norte de Portugal e mediante guião padronizado. A definição da amostra foi feita com base no critério de saturação dos dados – saturação teórica. Para o tratamento e análise dos dados obtidos recorreu-se à metodologia de análise suportada na *Grounded Analysis*, um conjunto de procedimentos sistemáticos de análise, categorização e comparação de dados.

Os resultados deste estudo sugerem um perfil combinado de heterogeneidades que revela uma geração de diretores a ganhar força, com um olhar novo à direção hoteleira e vestígios de uma geração que procura manter-se atual mas ainda revela traços de uma gestão mais conservadora. A direção que a Direção hoteleira está a tomar é indicadora de uma mudança de estilo de liderança, mais participativo e mais democrata.

Os resultados apontam para um diretor hoteleiro jovem, formado, ainda maioritariamente masculino, com consolidada carreira no setor e experiência relevante na função. Auto confiante e à vontade na sua função tem a seu cargo equipas diversificadas, exerce o duplo papel de gerir os interesses da empresa e rentabilidade do negócio e os interesses dos colaboradores. Consciente do ambiente em que se move, do seu papel, do papel do cliente e do papel do colaborador na sua função, luta para gerir os seus recursos humanos de forma estratégica. Vale-se de competências como a formação na área, saber gerir e lidar com pessoas, conhecimentos financeiros, orientação para o cliente, experiência no setor, disponibilidade, gosto pela profissão, autodesenvolvimento, comunicação, trabalhar em equipa, organização, adaptabilidade, perfil de liderança, e dar o exemplo.

Palavras-chave: liderança; hotelaria; competências; perfil profissional; diretor.

ABSTRACT

The purpose of this investigation was to explore the profile of the hotel director in Portugal, namely in the North region, with a view to its characterization.

Understanding the leadership in hospitality with a view to what is required from the leader as a profile, the set of distinctive attributes and skills perceived as essential to assist him performing his duty, considering the organizational objectives, the employee well-being, the customer satisfaction and the challenges that the sector presents, determined the course of this research.

In the theoretical framework, the concept of leadership understood as a process of influence and considered a phenomenon transversal to the organizations was examined. The main theories and styles of leadership have been described, presented in a perspective to better understand the role of the leader in organizations and to compose the theoretical framework that leads to an understanding of the research objective. The hotel context, its specificities and challenges were presented to better understand the arena where the hotel director acts. The concept of competencies, the characteristics and competencies pointed out as necessary for him to perform the job in the hospitality sector were also explored in order to understand the most critical ones, as well as the different roles in the function.

The empirical study was carried out through a qualitative methodology, using semi-structured interviews as an instrument for collecting the data, applied to directors of 4 and 5 star hotels in the northern region of Portugal. The sample definition was based on the criterion of data saturation - theoretical saturation. For the treatment and analysis of the data obtained we used the data analysis methodology supported in the Grounded Analysis, a set of systematic procedures of data collection, analysis, categorization and data comparison.

The results of this study suggest a mixed profile of heterogeneities that reveals a generation of directors gaining strength with a new look at hotel management, and a generation that seeks to stay current but still reveals traits of more conservative management.

The results show a young, mostly male-owned hotel manager with a strong career in the industry and relevant experience in the function. Self-confident and comfortable with his job, he is responsible for diversified teams and has a dual role of managing the interests of the company and the profitability of the business along with the interests of the employees. Aware of the environment in which he moves, his own role, the role of the client and the role

of the employee in the scope of his job, he works to manage his human resources in a strategic way. He relies on competences such as training in the field, managing and dealing with people, financial knowledge, customer oriented, experience in the industry, availability, passionate about his job, self-development, communication, team work, organization, adaptability, leadership, and lead by example.

Keywords: leadership; hospitality; competencies; professional profile; director.

SUMÁRIO

0 – INTRODUÇÃO	9
1 – REVISÃO DA LITERATURA	15
1.1- Liderança	15
1.2- Hotelaria.....	20
1.3- Liderança na hotelaria.....	23
2 – ESTUDO EMPÍRICO	27
2.1- Metodologia de investigação	28
2.1.1- Recolha de dados	29
2.1.1.1- Instrumento de recolha de informação	30
2.1.2- Participantes	32
2.1.3- Procedimento e Análise de dados.....	35
2.1.3.1- Procedimento.....	35
2.1.3.2- Análise dos dados recolhidos.....	36
3 – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	40
4 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	59
CONCLUSÃO	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
ANEXOS	80
Anexo A – GUIÃO DE ENTREVISTA	81
Anexo B – QUESTIONÁRIO DE DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS	82
Anexo C – PEDIDO PARA PARTICIPAÇÃO NO ESTUDO	83
Anexo D – CONSENTIMENTO INFORMADO	84

0 – INTRODUÇÃO

ENQUADRAMENTO DA PROBLEMÁTICA

O propósito desta investigação é explorar e conhecer o perfil do diretor hoteleiro em Portugal, nomeadamente na região Norte, com vista à sua caracterização, numa tentativa de compreender o conjunto de atributos distintivos e as competências percebidas como essenciais que o gestor hoteleiro deve possuir para o auxiliar no exercício da sua função, tendo em conta atingir os objetivos organizacionais, o bem-estar dos colaboradores, a satisfação dos clientes e fazer face aos demais desafios que o setor apresenta, em particular nos dias de hoje, tal é o protagonismo que este setor conquistou no cenário económico-social do país.

O estudo foi sujeito ao tema *Liderança na hotelaria* e pretendeu explorar a natureza da função, as ações e comportamentos que os diretores assumem em cada quadrante da sua função. Quais as competências chave da Direção de hoje nos hotéis em Portugal? O que é requerido que o líder possua como perfil para o exercício eficaz da liderança? Qual o estilo de liderança predominante? Quais as características da atividade hoteleira e as exigências da sua gestão? São algumas das dimensões que este estudo teve interesse em compreender.

A liderança é um fenómeno profusamente estudado em quase todas as áreas da vida humana e tem sido, há várias décadas, uma parte importante e central da literatura sobre gestão e comportamento organizacional (Yukl, 1989, p. 251).

Segundo Saddler-Smith (2006, p. 308), a liderança é cada vez mais procurada como instrumento para ajudar as organizações a atravessar crises, conduzi-las a novos e desconhecidos territórios e para reinventar e revitalizar as empresas. Veículo fundamental na criação de valor nas empresas (Ulrich e Smallwood, 2007, p. 1) a liderança é frequentemente vista como o fator mais crítico no sucesso ou fracasso das organizações (Bass e Stogdill, 1990, p. 8).

Para Gill (2011, p. 9) a liderança é mostrar o caminho e ajudar ou induzir outros a segui-lo. Isto implica conceber um futuro desejável, promover um propósito ou uma visão claros, valores básicos e estratégias inteligentes, capacitando e captando o interesse de todos os envolvidos.

Devido ao papel que os líderes representam na eficácia do grupo e das organizações, a liderança tornou-se um domínio importante para as organizações. O seu papel é tido como

fundamental quer para a tomada de decisões estratégicas, quer para a motivação dos colaboradores, contribuindo para a performance das organizações através das suas aptidões organizativas, capacidades pessoais e técnicas (Freitas, 2006, p. 14). Uma das condicionantes para se ser eficaz no exercício da sua função é a aplicação das competências de liderança necessárias (Kalargyrou, 2009, p. III). Neste âmbito, Ulrich e Smallwood (2007, p. 7) defendem que tal perfil deve incluir um conjunto de atributos distintivos dos quais deve fazer parte a visão estratégica, a capacidade para construir sistemas funcionais orientados para resultados e mudança, a capacidade de gerir o talento presente (motivação, empenho, comunicação) e de desenvolver o talento futuro, demonstrar capacidade de aprender, agir com integridade, exercer inteligência emocional e gerar confiança.

A liderança é um tema discutido com frequência nos dias de hoje devido ao cenário competitivo em que estão inseridas as organizações, principalmente aquelas que pertencem ao setor dos serviços como são os empreendimentos hoteleiros (Lima e Gomes, 2017, p.19).

O desenvolvimento acelerado que se fez sentir nos últimos anos no setor do Turismo levou a que atualmente seja considerado um dos mais importantes a nível mundial. A atividade hoteleira é o elemento-chave do setor turístico continuando, em Portugal e no mundo, a acompanhar os índices de crescimento (Barros, 2018).

Portugal, de acordo com a Organização Mundial do Turismo (2017) é o país que mais cresce na Europa, assumindo-se como um dos principais potenciadores da economia, sendo uma atividade única pelo impacto abrangente que exerce - social, cultural, económico, (Janice, 2013, p. 3), ambiental, do desenvolvimento regional e organizacional. A crescente quantidade de empreendimentos, marcas e abrangência das redes hoteleiras em Portugal reflete o desenvolvimento do segmento no País. Por sua vez, o Porto e Norte estão no pódio do ranking nacional, continuando a crescer de forma exponencial e demonstrando ser um destino cada vez mais qualitativo.

O ambiente de trabalho da indústria hoteleira é caracterizado por longas horas de operação, um ritmo acelerado de atividades, uma força de trabalho diversificada e intensiva em mão-de-obra, uma concorrência crescente e padrões dinâmicos de viagens que podem levar a altos níveis de *stress* para aqueles que gerem (Blayney e Blotnicky, 2010, p. 53); o serviço altamente condicionado pelo fator cliente, a elevada rotatividade do pessoal, a sazonalidade, a pressão para resultados imediatos criam um ambiente exigente no qual os diretores hoteleiros têm que prosperar (Jeou-Shyan et al., 2011, p. 1044); a

interdisciplinaridade da função de diretor obrigando a atuar em diferentes frentes exercendo diferentes papéis numa mesma posição (Tavitiyaman et al., 2014, p.195) acrescenta responsabilidade.

Enfrentar tais desafios de forma bem-sucedida requer um leque diversificado de capacidades e requer que os gestores de hotéis possuam características de liderança diferentes dos colegas de outros ramos de atividade. Isto coloca demasiada ênfase na capacidade de liderança dos executivos desta indústria. Do diretor é reclamado um duplo papel de gestor de recursos humanos e de líder tendo em conta atingir os objetivos organizacionais, o bem-estar dos colaboradores e a satisfação dos clientes. Por isso, as competências que estes profissionais devem ter são um elemento-chave na estratégia de competitividade destas empresas, uma vez que os turistas de hoje são cada vez mais exigentes quanto à prestação de um serviço personalizado e de qualidade (Pimentel, 2016, p. 93).

Os papéis dos líderes combinam capacidades técnicas e comportamentais que aplicam em diferentes graus e em diversos níveis organizacionais. Neste contexto, as capacidades, o conhecimento, as aptidões e eficácia passaram a ser mais desejadas e mais requeridas na figura que as organizações denominam líder do século XXI (Marques, 2010, p. 1).

Em inúmeras áreas da Gestão de Recursos Humanos tem-se constatado que a identificação do perfil de competências requeridas para os gestores melhora o processo de seleção permitindo escolher a pessoa mais adequada ao cargo e que terá previsivelmente mais sucesso nessa posição (Pimentel, 2016, p. 106). E quais são as características de um bom líder? Quais são os seus comportamentos? As questões sobre liderança há muito que são objeto de especulação e desafiam estudiosos numa tentativa de descobrir que traços, capacidades, comportamentos, fontes de poder ou aspetos situacionais determinam de que maneira um líder leva os seus seguidores a alcançar objetivos (Yukl, 2013, p. 18).

A investigação científica na área do turismo é relativamente recente. É, sobretudo, a partir dos anos 90, que o turismo se torna domínio próprio de investigação e de produção de conhecimento, desenvolvendo-se nas áreas que intervêm na conceção, planeamento, ação e avaliação dos seus resultados económicos, sociais, ambientais e políticos (Sequeira, 2015, p. 236), altura em que, também em Portugal, e, na sequência do aparecimento de cursos superiores de gestão nas diversas áreas de atuação do turismo, por exemplo a hotelaria, se

assistiu à eclosão da produção científica nas universidades, institutos e centros de investigação.

A discussão à volta das competências de liderança tem sido explorada no setor hoteleiro internacional, nos seus diferentes níveis de gestão e numa tentativa de configurar o perfil de sucesso. Dada a natureza dicotómica da prestação de serviços - técnica e interpessoal – os gestores podem ter que adotar uma variedade de abordagens para atender às necessidades de ambas as áreas (Testa e Sipe, 2012, p. 649). De uma forma geral, a literatura mostra que é requerido um equilíbrio entre competências de negócio e competências relacionadas com pessoas para a liderança eficaz no setor da hotelaria. Estudos relevantes sobre as competências realçadas pelos gestores da indústria hoteleira como necessárias para o sucesso no setor têm sido publicados nos últimos 25 anos, sobretudo, na arena internacional (Johanson et al., 2011, p. 42).

Os modelos de competências tornaram-se, assim, um método útil para identificar as capacidades necessárias e ajudar as organizações a alcançar os seus objetivos estratégicos no pressuposto de que orientam o recrutamento, a seleção e o desenvolvimento de futuros gestores e podem ajudar alunos a traçar as suas carreiras na área (Chung-Herrera et al, 2003, p. 17-18). Quais comportamentos específicos de sucesso devem ser incluídos em tais modelos, tem, igualmente, sido tema de discussão. Para estes autores as competências são consideradas críticas para se incluírem num modelo quando distinguem os profissionais com desempenho superior dos de desempenho inferior.

Em Portugal o conhecimento relativo à investigação científica desenvolvida sobre turismo é ainda escasso, apesar de tal insuficiência ter já sido reconhecida (Silva, 2004, p. 11), caracterizada por um lento desenvolvimento, inexplicável, aos olhos deste autor, uma vez que é um dos setores mais recentes na evolução das sociedades contemporâneas. Os autores Wilks e Hemsworth (2011, p. 132) afirmam que há uma extensa literatura analisando a indústria hoteleira e o ensino, e estudos em geral destacam uma gama de competências para um desempenho adequado, no entanto, não se sabe muito sobre as competências realmente necessárias e que são exclusivas deste setor.

Estudos realizados pela Universidade de Warwick (Cit. por Lamelas, 2011, p. 56) caracterizam a qualidade da gestão dos empresários e dirigentes portugueses, outros estudos (Moreira e Subtil, 2012, p. 1) investigam traços distintivos da liderança em Portugal, outros, ainda, (Lopes e Felício, 2005, p. 78) efetivamente centram a investigação no diagnóstico e

compreensão das competências necessárias ao desempenho da função de gestor aplicada a um estudo de caso, no entanto, na área da hotelaria, é ainda pouco expressiva a investigação dedicada ao levantamento do perfil caracterizador do diretor hoteleiro na sua própria voz. Alguns estudos levados a cabo sobre o setor visaram compreender a liderança e os líderes na perspetiva dos seus subordinados ou os impactes da liderança em diferentes dimensões como sejam o bem-estar (Messias, 2014), a Gestão de Recursos Humanos (Pimentel, 2016) ou a motivação dos colaboradores (Soares, 2016; Freitas, 2006). Apesar de se verificar um crescendo de estudos, sobretudo, nos últimos dez anos, em Portugal são ainda escassas as contribuições empíricas ao nível da investigação sobre o perfil do gestor hoteleiro. Torna-se, por isso, importante aumentar o campo de pesquisas na temática.

Ao explorar o perfil dos diretores hoteleiros de diferentes unidades hoteleiras, pretende-se compreender melhor a forma como os gestores hoteleiros constroem o seu papel e organizam o seu comportamento, de maneira a satisfazer interesses tão diversos como os dos clientes, dos colaboradores e os da organização. Este entendimento permitirá aos profissionais do setor serem mais bem-sucedidos no desenvolvimento de futuros diretores hoteleiros. Poderá contribuir para melhorar o processo de recrutamento e seleção dos recrutadores, escolhendo a pessoa mais adequada ao cargo. Poderá contribuir para a melhor preparação dos estudantes do setor para a liderança e, assim, responder adequadamente às necessidades da indústria quando estes chegarem ao mercado.

O problema central que aqui se apresentou consubstancia-se na pergunta de partida que serviu de fio condutor à investigação *Como se caracteriza o gestor hoteleiro em Portugal?*

Definiram-se os seguintes objetivos para este projeto: 1) Caracterizar o líder atual na indústria hoteleira; 2) Explorar as competências chave da direção hoteleira; 3) Conhecer o estilo de liderança predominante nas unidades hoteleiras portuguesas.

O estudo empírico foi operacionalizado mediante metodologia qualitativa, com recurso a entrevistas semiestruturadas feitas a diretores de hotéis de 4 e 5 estrelas da região norte, utilizando para o efeito um guião padronizado. A definição da amostra foi feita com base no critério de saturação dos dados. A análise das respostas foi feita recorrendo à metodologia de análise de dados, suportada na *Grounded Analysis* numa perspetiva combinada das abordagens de Strauss & Corbin (1990, 1994) e Charmaz (2006).

Este trabalho está organizado em duas partes.

A primeira consiste na revisão da literatura que se expõe ao longo de três secções. A primeira secção desta parte centra-se em liderança e descrevem-se conceitos relevantes e principais teorias de liderança, bem como os estilos de liderança. A importância da liderança e o papel que os líderes detêm nas organizações é também abordada nesta secção. A segunda secção centra-se em hotelaria e dá lugar a uma caracterização do setor descrevendo as suas especificidades e desafios, o contexto (atual) hoteleiro e aponta a sua relevância em Portugal, a região Norte. Na terceira secção a revisão da literatura centra-se em liderança na hotelaria dando conta do papel, perfil e competências do gestor nas organizações hoteleiras, descrevendo conceitos de competências e quais as essenciais à Direção hoteleira.

A segunda parte desta tese apresenta o estudo empírico realizado e os passos desenvolvidos para a sua concretização sendo constituída por três secções. A pesquisa de campo foi levada a cabo com o objetivo de conseguir informações sobre o perfil do diretor hoteleiro em Portugal. A primeira secção desta segunda parte respeita à metodologia adotada na investigação e inicia com a explicitação das suas características e justificação da sua escolha. Nas subsecções seguintes são explicitadas as opções tecno metodológicas relativamente à recolha de dados, à população, à amostra e técnica de amostragem, à metodologia de análise dos dados obtidos e, por último, ao procedimento adotado. Na segunda secção são apresentados os resultados do estudo. A terceira secção apresenta a discussão dos resultados. E por último apresentam-se as conclusões com as limitações do estudo e contributos da investigação para a investigações futuras.

1 – REVISÃO DA LITERATURA

1.1- Liderança

Conceitos, teorias e estilos de liderança

A abordagem para esta secção não é a de exaustar todas as contribuições teóricas sobre a liderança mas antes mobilizar as teorias mais pertinentes para a compreensão do objeto de estudo. Como refere Marques (2010, p. 1) o estudo das teorias sobre liderança tem como finalidade elucidar a natureza singular da figura do líder.

Desde “o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado no seu esforço de definir e alcançar objetivos” (Stogdill, 1950, Bass e Stogdill, 1990, p. 13) até à definição simplista de Hersey et al (2013, p. 1) de que a essência da liderança reside em “reconhecer a necessidade de ação, motivar e inspirar outros e fazer as coisas acontecerem”, várias têm sido as definições de liderança e vasto tem sido o esforço para formular princípios de liderança pelos estudiosos do tema. A maioria das definições de liderança, atesta Yukl, (2013, p. 19), assumem que envolve um processo, no qual, influência intencional é exercida sobre outras pessoas para guiar, estruturar e facilitar atividades e relacionamentos de um grupo ou organização, numa dada situação e em direção ao alcance de objetivos (Hersey e Blanchard, 1988, p. 86).

As múltiplas facetas atribuídas ao conceito são resumidas por Yukl (1989, p. 252) em oito constructos essenciais. Segundo este autor a liderança tem sido definida em termos de características individuais, comportamentos do líder, padrões de interação, relações da função, perceção dos seguidores, influência sobre os seguidores, influência nos objetivos e influência na cultura organizacional.

As inúmeras definições que a literatura apresenta têm que ser entendidas à luz do contexto em que surgiram, da mentalidade organizacional existente na época. A contínua evolução das organizações e das sociedades traz novas perspetivas, mas, na verdade, trata-se de formas diferentes para descrever o mesmo processo entre líder, liderado e variáveis situacionais. Lembrando, como refere Caixeiro (2010, p. 140) o fator ‘poder’ que é distribuído de forma naturalmente desigual entre líder e restantes elementos da organização. Todos os constructos acima descritos coabitam bem. Reconhece-se a existência de liderança no efeito que ela produz: a mobilização coesiva do grupo, o seu desempenho, as suas atitudes, a solução

de problemas, o alcance de resultados, a conquista de objetivos. Ela será tão presente quanto melhores forem estes resultados.

Partindo destes pressupostos, procurou-se identificar um conceito de liderança com o qual o teor desta investigação se aproximasse mais. As definições de Syroit (Cit. por Caixeiro, 2014, p. 139) para quem “a liderança é um conjunto de atividades exercidas por um sujeito detentor de uma posição hierarquicamente superior, direcionadas para a condução e orientação das atividades dos outros sujeitos, com o propósito de atingir eficazmente o objetivo do grupo” e de Yukl (Cit. por Freitas, 2006, p. 39) para quem “a liderança é vista como um processo amplo, no qual, um membro individual de um grupo ou organização influencia a interpretação de eventos, a escolha de objetivos e estratégias, a organização das atividades, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção de relacionamentos corporativos, o desenvolvimento de competências, a confiança dos membros e a angariação do apoio e cooperação das pessoas externas ao grupo ou à organização”, consideraram-se como as que melhor captam o sentido da liderança estudada.

Tantas quantos os conceitos de liderança são as teorias. Das várias analisadas, a atenção voltou-se para três: a teoria dos traços, a comportamental e a contingencial. Porque permitem compreender melhor este fenómeno tendo em conta a abordagem adotada para este trabalho. O pressuposto é o de que o líder tem que ter um determinado conjunto de traços ou características pessoais, inatas e/ou adquiridas, que manifesta através de comportamentos que refletem essas características e que aplica em função das situações com que se depara para se (ou as) ajustar.

A teoria dos traços, a primeira das teorias a surgir, defende que são os traços únicos, inatos ao indivíduo e as características de personalidade especiais, os facilitadores no desempenho da liderança e que permitiriam influenciar o comportamento dos outros. Sendo assim, seria possível identificar essas qualidades. Esta teoria, também conhecida como a teoria do “grande homem” foi defendida por Carlyle (Cit. por Caixeiro, 2014, p. 148), por volta de 1910 por acreditar que os grandes avanços e progressos da humanidade se deveram à ação de homens com traços de personalidade muito específicos e próprios do indivíduo. A inteligência superior, a criatividade, a eloquência, a autoestima, a estabilidade emocional, o nível de energia, intuição, poder de persuasão eram identificadas como sendo identificadoras de um líder (Caixeiro, 2014, p. 150).

Dada a importância da personalidade no processo de liderança e dos traços de personalidade na emergência do líder (Messias, 2014, p. 47), cada um terá o seu estilo de comportamento para liderar. A esta atuação própria e individual Lewin (1939, p. 273) atribuiu três categorias de estilos: autocrático, democrático e Laissez-faire ou permissivo. Segundo Chiavenato (2012, p. 18-19), na liderança autocrática, o líder impõe as suas ideias e decisões sobre o grupo sem participação deste - a ênfase está nele. Na liderança liberal, o líder delega as decisões no grupo, sem controlo, e deixa-o completamente à vontade, é mínima a participação do líder - a ênfase está no grupo. Na liderança democrática, o líder orienta o grupo e incentiva a participação de todos - a ênfase está no líder e também no grupo.

Esta atribuição de estilos a um comportamento padrão, por parte dos líderes, como forma de identificar a eficácia da liderança, integrou uma nova teoria: a comportamental. Ao contrário da teoria dos traços, aquela defendia que uma vez identificados os comportamentos, estes poderiam ser ensinados e aprendidos.

Na mesma linha de investigação comportamental, as Universidades de Ohio e Michigan conduziram, no final da década de quarenta do séc. XX, programas centrados no comportamento do líder numa tentativa de encontrar um padrão que indicasse um desempenho de liderança eficaz e identificou duas dimensões do comportamento: orientado para a tarefa e orientado para o colaborador, manifestando-se em quatro níveis de correlação: quanto mais elevada é a orientação para a tarefa mais preocupado está com a realização do trabalho e menos com o relacionamento com os seus subordinados, aproximando-se este nível de um estilo mais autocrata. Quanto mais orientado para o colaborador, mais preocupado está com o seu relacionamento com os subordinados e menos com estrutura da tarefa, aproximando-se este nível de um estilo mais democrata. A orientação para a tarefa significa que “o líder define e operacionaliza os seus afazeres e os dos seguidores, com a finalidade de atingir os objetivos” (Caixeiro, 2014, p. 154) e a orientação para o colaborador significa que atua no seu interesse promovendo o seu bem-estar e crescimento. Estes estudos demonstraram que quanto mais os níveis se aproximam do estilo democrata mais eficaz será a organização e maior o grau de participação dos colaboradores na prossecução dos objetivos organizacionais.

A teoria contingencial ou situacional nasce da tomada de consciência que um líder pode ser eficaz numa situação e ineficaz noutra (Hersey et al, 2013, p. xv). A situação interfere no processo da liderança, influenciando o comportamento do líder. Isto é, o líder reage à

situação, adotando e adaptando comportamentos em função da situação que enfrenta, esteja esta ligada ao trabalho ou às relações. O pressuposto destes autores é o de que diferentes tarefas pedem diferentes estilos de liderança, “não há um método único para a liderança eficaz” (Arruda, 2010, p. 4) e “cada contexto em particular requer um tipo de liderança diferenciado” (Caixeiro, 2014, p. 157).

Intimamente ligado ao debate dos conceitos de liderança encontram-se muitas vezes os conceitos de gestão, numa tentativa de os aproximar ou distanciar, conforme as perspetivas dos seus autores. Earley (Cit. por Caixeiro, 2014, p. 144) esclarece que a liderança implica formar e manter um compromisso com uma visão bem definida, gerir a mudança para a melhoria da organização, criar e gerir uma equipa de elevado rendimento, motivar e influenciar o grupo, liderar através do exemplo e assumir a responsabilidade. Por sua vez, a gestão abrange o pensamento e o planeamento estratégicos, debruça-se sobre a forma de rentabilizar as capacidades do grupo, com a delegação, apreciação e desenvolvimento, os recursos financeiros, as comunicações e monitorizações, com a avaliação do desempenho e conseqüentemente com a apresentação dos resultados.

Quer se atribua um significado a um – a liderança - como um processo mais emotivo, mais ligado ao carisma, à inspiração, ao risco, à dinâmica, à criatividade, à mudança; e outro significado a outro – a gestão – como mais cerebral, mais ligado à eficiência, ao planeamento, aos procedimentos, ao controlo, aos regulamentos (Caixeiro, 2014, p. 142), o facto é que as organizações de hoje não sobrevivem eficaz e duradouramente sem ambos, estejam estes presentes na mesma pessoa ou tenha que se recorrer a mais pessoas. Todas as organizações precisam de uma estrutura para lhe dar estabilidade, e de uma visão a longo prazo para lhe dar sustentabilidade. Todo o líder ou gestor auto consciente saberá em qual delas se posiciona e (se) em qual delas precisa de *Back up*.

Partindo destes pressupostos, e tendo presente o âmbito da investigação, partilha-se da receita de Rego e Cunha (Cit. por Caixeiro, 2014 p. 146) que sugere “temperar” a liderança com gestão para conferir solidez à visão e “condimentar” a gestão com liderança para a levar sempre para um nível a seguir mais elevado, e se não o fizer a solo, deverá ser feita a dois.

O papel do líder na gestão das organizações

De acordo com Guimarães (Cit. por Arruda et, 2010, p. 9), do líder é requerido que faça a gestão eficaz da organização, orientada para os resultados, articulando os propósitos da empresa com o desenvolvimento dos colaboradores de tal forma que estes se comprometam, tenham elevados desempenhos e daqui advenham resultados positivos e crescentes para a organização. Na prática, isto pressupõe um alinhamento entre as necessidades da empresa, traçadas na sua estratégia de negócio, e as necessidades dos colaboradores enquanto instrumentos para a sua concretização.

De facto, sobre os líderes recai uma responsabilidade tal que “são muitas vezes vistos como a panaceia para todos os problemas sociais e organizacionais” (Bolman e Deal, 2003, p. 336). É dele a responsabilidade de, como afirma Senge (Cit. por Arruda, 2010, p. 11), construir organizações nas quais as pessoas progridam continuamente as suas capacidades, definir objetivos, aperfeiçoar modelos mentais e criar o futuro. Dentro duma organização é a chave para identificar e comunicar valores coletivos, assegurar os recursos dentro da organização, dotar-se e dotar os outros das competências e das ferramentas necessárias ao seu desenvolvimento, criar uma visão, alinhar a equipa e conduzi-las, empresa e equipa, à consecução dos objetivos. Sua é, também, a responsabilidade de, como advogam Hersey e Blanchard (1988, p. 169), ter a sensibilidade e a capacidade de diagnosticar as diferentes pessoas que tem debaixo da sua responsabilidade e, depois, adaptar a sua liderança às exigências das diferentes situações.

Num cenário de constantes desafios e mudanças, compete ao líder adaptar-se às novas realidades e ser capaz de conduzir a sua equipa nessas mudanças para que as organizações estejam capacitadas para transformar as ameaças em oportunidades (Arruda et al. (2010, p. 11), o que exige um perfil multifuncional: flexibilidade e adaptação aos novos valores éticos e técnicos, simplicidade e transparência da gestão e uso eficaz dos diversos recursos (estratégicos, operacionais e técnicos).

1.2- Hotelaria

Caracterização do setor

O turismo constitui um dos sectores económicos, a nível mundial, com maior propensão para a expansão e para o crescimento, uma atividade cujo impacto afeta a economia, o ambiente, o desenvolvimento regional e organizacional. Portugal não se encontra afastado deste cenário, na medida em que o turismo se apresenta como um sector de atividade económica com crescente e decisiva relevância na economia nacional. Em Portugal, o turismo é responsável pela criação de riqueza, pelo desenvolvimento das regiões e do país, pela operação de diversas empresas de diferentes sectores e pela criação de emprego.

A hotelaria é um dos setores do turismo e é o seu mais importante ramo. Um hotel é, segundo o Decreto-Lei 39/2008, uma unidade de alojamento que pode ocupar a totalidade ou uma parte independente, constituída por pisos completos, de um ou mais edifícios, destinado a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionado a uma locação diária. O funcionamento de um hotel pressupõe um conjunto de secções cujos serviços articulam entre si. Por norma, um hotel dispõe dos departamentos de alojamento, F&B (*Food & Beverage*), manutenção, comercial e marketing, financeiro, qualidade, eventos e recursos humanos. Eventualmente os de menor dimensão terão uma estrutura mais reduzida assegurando o alojamento, F&B e manutenção.

Blayney e Blotnicky (2010, p. 53) descrevem o setor da hotelaria como exigente a nível estrutural, nomeadamente, os custos com a manutenção das infraestruturas e equipamentos, que implicam elevados investimentos e capital, bem como, as pressões geradas pela competitividade no setor, cada vez mais intensa; os baixos salários, a baixa qualificação, sobretudo nas áreas mais operacionais, a alta rotatividade, sobretudo nessas áreas, os elevados custos de mão-de-obra, os horários e as longas horas de trabalho, dado que os hotéis trabalham 24 horas por dia, 7 dias por semana e 365 dias por ano, com oscilações de procura marcadas pela sazonalidade e por fatores económicos. Acrescentam-se os desafios ligados aos recursos humanos, designadamente, relacionados com a perceção e valorização do trabalho por parte do colaborador com expectativas de desenvolvimento de carreira, o desafio da educação e formação dos colaboradores, a fim de se atualizarem na função e esbater os efeitos da rotatividade (Pimentel, 2016, p. 102).

Em Portugal, em 2006 a Associação Empresarial Portugal (AEP) descrevia o setor dizendo que

A par da forte concentração regional da atividade hoteleira, bem como da marcada sazonalidade, é de salientar ainda a inegável escassez de mão-de-obra qualificada e a instabilidade do trabalho neste setor, aspetos cuja mudança se revela essencial para se poder prosseguir com uma estratégia de desenvolvimento sustentado do turismo em geral e da atividade hoteleira em particular. A reduzida dimensão das empresas é também uma característica marcante no panorama nacional deste sector, revelando-se essencial a realização de novas aquisições e concentrações de capital de modo a obter-se massa crítica para se responder aos desafios de um negócio crescentemente global (AEP, 2006, p. 4).

A atualidade no setor

O setor de hoje revela uma realidade diferente em alguns aspetos. Nos últimos anos investiram-se milhões de euros em novos hotéis. O parque hoteleiro nacional melhorou, em qualidade e quantidade. Os anos de picos de crescimento não são novidade no setor, uma vez que é altamente influenciado por fatores externos. Houve, no entanto uma conjugação de diversos fatores que colocaram o setor num novo patamar: novos negócios e atrações, mais ligações aéreas, sobretudo com as *low cost*, a instabilidade entre os principais concorrentes do Norte de África. Criaram-se mecanismos para ter Portugal constantemente na imprensa enquanto destino turístico. Apostou-se no marketing digital, aumentando e investindo no número de campanhas por ano e recorrendo às ferramentas que as grandes marcas usam. Reforçou-se a captação de rotas e frequências aéreas para Portugal (Visão, 2015).

Não há dúvidas que o setor do turismo é, atualmente, o principal motor da economia nacional, registando níveis de crescimento consistentes nos últimos anos e atingindo máximos históricos nos principais indicadores: dormidas, receitas, hóspedes, emprego e exportações, sendo considerada a maior atividade económica exportadora do país, responsável por 16,7% do total das exportações e com um peso de quase 7% no PIB. O crescimento tem-se verificado em todas as regiões de Portugal, e ao longo de todo o ano. Resultados que vêm confirmar a importância de um trabalho articulado e contínuo, entre entidades públicas e privadas, e de um forte investimento nesta relação iniciada há mais de uma década (AICEP, 2017, p. 4).

Todavia, o setor de hoje também revela que algumas características do setor hoteleiro parecem persistir. Segundo Raúl Martins, presidente da Associação da Hotelaria de Portugal, (2017), o setor é descrito como tendo ainda poucos hotéis de cadeia em Portugal e muitos hotéis independentes, de pequena dimensão, com modelos de gestão familiares. Os

desafios prendem-se com a necessidade de dinamizar a competitividade que passa pelas ferramentas de gestão, ou seja, a gestão hoteleira tem de ser cada vez mais especializada e pela formação das áreas operacionais que tem de ser cada vez melhor, razão pela qual a oferta formativa vem sendo reformulada no sentido de integrarem as competências assinaladas pelo mercado, tendo em conta as novas exigências e tendências, nomeadamente de *soft skills*. Há também dificuldade de recursos humanos nas categorias menos qualificadas. Outros desafios como os rendimentos dos trabalhadores, a digitalização da oferta turística, a sazonalidade, as assimetrias regionais, o trabalho em rede e promoção conjunta e cocriação, precisam de atenção (AICEP, 2017, p. 8-14).

No que respeita ao Porto e Norte de Portugal, esta região é hoje a terceira economia turística portuguesa em termos de proveitos de aposento, o que se fica a dever, em grande medida, à regeneração e aumento da competitividade do seu tecido económico, bem como à alavancagem política e institucional promovida pela Turismo Porto Norte Portugal em diferentes domínios, de acordo com dados da Turismo Porto e Norte de Portugal (2016, p. 1). Não obstante a tendência de internacionalização do destino manifestam-se desafios, consequentes da elevada polarização da procura e seus efeitos financeiros no setor do alojamento, em particular, o Porto que concentra grande parte das dormidas do Norte de Portugal. Tal como acontece noutras zonas do país, também aqui, importa desenvolver, de forma constante, ações de formação com os profissionais para que a interação entre o visitante e o destino se realize da forma mais harmoniosa e satisfatória possível (TPNP, 2016, p. 1).

1.3- Liderança na hotelaria

Papel, perfil e competências do gestor nas organizações hoteleiras

As mudanças constantes e imprevisíveis, sejam elas de natureza económica, política, turística, a competitividade entre empreendimentos turísticos, demasiadas construções e uma crescente diversidade na força de trabalho, o elevado número de horas trabalhadas, a irregularidade de horários de trabalho, frequentemente caracterizados como não sociais, e a intensidade das atividades aumentam os níveis de *stress*, condicionam a produtividade, influenciam a qualidade do serviço prestado e podem contribuir para o aumento da rotatividade (Samphors, 2014, p. 27). Este é o contexto de atuação e mostra os desafios que gestores da hotelaria enfrentam, diariamente, exigindo uma postura mais assertiva e presente e uma diversidade de competências. De tal forma que se afirma que os gestores hoteleiros sofrem pressão acrescida quando comparados com gestores de outras indústrias (Blayney e Blotnicky, 2011, p. 53). A literatura claramente delinea os fatores que diferenciam o setor dos serviços do setor industrial e muito tem sido feito para ilustrar porque é que os líderes devem atuar de forma diferente nesse contexto, hoje, mais do que antes (Testa e Sipe, 2012, p. 649). Da mesma forma também a Hotelaria é afetada pelo comportamento dos seus líderes e pelas suas características pessoais, e em particular, pela maneira como influenciam os seus colaboradores, as suas motivações e as suas capacidades, levando-os a alcançar bons resultados organizacionais (Giuliani e Oliva, 2014, p. 131).

O gestor hoteleiro de topo tem diferentes papéis na mesma função, incluindo o controlo operacional (resolver problemas operacionais imediatos que ocorrem e assegurar interação efetiva com os colaboradores), o desenvolvimento organizacional (monitorizar a informação, melhorar a eficiência operacional e a estratégia global do hotel), sem descuidar o fortalecimento e desenvolvimento constantes das aptidões de gestão, uma vez que atuar em diferentes frentes requer de si talentos diversificados e competitivos (Tavitiyaman, 2014, p. 195).

De acordo com o Centro de Investigação para Tecnologias Interativas, no seu guia de profissões do turismo,

Os gestores hoteleiros planeiam, dirigem e coordenam os serviços de um hotel com vista à obtenção de lucros no final de cada ano. Procuram, assim, usar os recursos materiais, financeiros e humanos disponíveis da forma mais rentável, controlando todas as operações do hotel, desde a contabilidade aos recursos humanos e aconselhando a administração ou o proprietário na definição da política

e dos objetivos do hotel e nos investimentos que devem ser feitos. Escolhem também estratégias de marketing que promovam a imagem do hotel perante os clientes, organizando congressos, atividades de lazer ou eventos culturais. Além disso, asseguram o bom funcionamento de todos os serviços existentes no hotel, procurando sempre cumprir todas as regras de segurança e higiene. A principal preocupação é a de que todos estes serviços apresentem a máxima qualidade de forma a garantir a satisfação dos clientes (CITI, n.d.).

Identificar as aptidões e competências necessárias para os gestores do setor é essencial para as empresas que queiram permanecer competitivas. Algumas empresas, como a Marriott International & Choice (Chung-Herrera, 2003, p. 17) fizeram da identificação de competências de liderança uma prioridade. Identificar as competências apropriadas ajuda os gestores seniores a selecionar, desenvolver e orientar futuros líderes, bem como mapear carreiras e planejar a sucessão.

O conceito de competência ficou a dever-se aos trabalhos iniciais no domínio da psicologia devidos a McClelland, Boyatzis e, mais tarde, a Spencer e Spencer. Este movimento inicial fez uso do conceito de competências enquanto conjunto de atributos possuídos pelos trabalhadores, requeridos para o desempenho eficaz do seu trabalho (Felicio et al, 2007, p. 20). Para Cascão (Cit. por André, 2013, p. 18) a competência manifesta-se nas ações e comportamentos e é indissociável da atividade, relaciona-se com o desempenho, é observável, reconhecível e avaliável, está relacionada com situações específicas (contextual e contingente) e baseia-se em conhecimentos.

Quer seja mais intrínseca ao indivíduo, como defendia McClelland (1973), relacionada com comportamentos preditivos de performance - por trás de qualquer competência há um conjunto de indicadores comportamentais -, quer seja extrínseca como defendia Boyatzis (1982, p. 12; Boyatzis, 2007, p. 6) relacionada com uma característica subjacente ao indivíduo que está causalmente relacionada com o desempenho efetivo e superior de um trabalho - o desempenho máximo ocorre quando a capacidade ou o talento da pessoa é consistente com as necessidades exigidas pelo trabalho e com o ambiente organizacional - a verdade é que habilitam o indivíduo para o exercício da função permitindo-lhe movimentar-se em diferentes situações.

Das múltiplas definições encontradas salientou-se a de Le Boterf (1998, p. 150) defensor de que as competências resultam de três fatores:

O saber agir - supõe o saber combinar e mobilizar os recursos pertinentes (conhecimento, saber-fazer, redes); o querer agir - refere-se à motivação e ao empenho do indivíduo; e o poder agir - supõe a existência de um contexto, de uma

organização do trabalho e de condições sociais que tornam possíveis e legítimas a tomada de responsabilidades e a tomada de riscos, por parte do indivíduo.

Na discussão de competências estas são habitualmente separadas em competências técnicas (*hard*), habitualmente ligadas à especificidade de um trabalho, e são adquiridas através de formação, académica e/ou profissional. Conhecimentos de tecnologia, inglês ou financeiro são competências *hard*; e em competências pessoais ou comportamentais (*soft*), são atributos e traços de personalidade que afetam as interações interpessoais. Empatia, comunicação, criatividade são competências *soft* (Doyle, 2018).

A discussão à volta das competências de liderança tem sido explorada no setor hoteleiro, há vários anos, nos seus diferentes níveis de gestão e numa tentativa de configurar o perfil de sucesso, dada a natureza dicotómica deste tipo de serviço - técnica vs interpessoal (Johanson, 2011). Para Chung-Herrera et al (2003, p. 17-18) determinar as competências e aptidões relevantes vem, ao longo dos anos, ajudando a desenvolver estratégias de selecionar e reter os melhores líderes na indústria hoteleira num esforço de contribuir para a redução do turnover, quer de gestores quer de operacionais, da sazonalidade, bem como para fazer face aos demais desafios que o setor apresenta.

Tanto as aptidões de gestão como as de liderança são necessárias para alcançar níveis elevados e ambas devem existir no setor hoteleiro (Testa e Sipe, 2012, p. 649). Estes autores defendem que as competências de gestão como Planeamento e Tomada de decisão serão necessárias para assegurar que os aspetos técnicos do serviço prestado sejam atendidos. Estudos levados a cabo por eles mostram um conjunto de competências divididas em três dimensões: orientadas para o negócio, orientadas para as relações interpessoais e orientadas para o auto desenvolvimento (Testa, e Sipe, 2012, p. 648-649). Outros autores (Jeou-Shyan et al. 2011, p. 1045-1049) consideraram que as competências do líder são agrupadas em duas dimensões: competências genéricas e competências técnicas. Estas pressupõem um conhecimento relacionado com as tarefas (*work-related*). Aquelas estão relacionadas com pessoas, características pessoais, atitudes e motivação (*worker-related*). Já Tavitiyaman et al (2014, p. 208) consideraram que coordenar eficazmente os subordinados é necessário numa organização hoteleira face ao desafio que as diferenças culturais do *staff*, por exemplo, apresentam. Por conseguinte, *team building*, ética, liderança e comunicação são consideradas mais importantes. Por sua vez, o contexto atual converge para que o gestor desenvolva

forçosamente a sua flexibilidade no sentido de se adaptar às constantes alterações quer aos períodos sazonais, quer à rotatividade dos colaboradores, quer ainda a fatores alheios ao seu controlo. Competências de liderança, uma das mais referenciadas na literatura, é entendida como uma competência que pressupõe outras capacidades como sejam ser carismático, dar o exemplo, ser confiável (Jeou-Shyan et al. 2011, p. 1049), manter os canais de comunicação abertos a todo o momento e partilhar informação de maneira que contribua para uma relação de confiança, escutar os subordinados, promover o crescimento pessoal e profissional e não ter medo de admitir erros (Samphors, 2014, p. 28).

A literatura internacional sugere unanimidade em algumas competências básicas para a gestão hoteleira como sejam a comunicação, capacidade liderar, interpessoais, orientação para o cliente, espírito de equipa e trabalho de equipa, resolução de problemas, competências financeiras, competências de gestão, e conhecimento do setor. Mostra também que se enquadram em dois segmentos de competências – interpessoais e conhecimentos de gestão na área da hotelaria. A liderança moderna sobrepõe-se à tradicional supervisão, através da mudança de papel do gestor, mais orientado para as estratégicas e organizacionais e menos para a operacional e técnica (Johanson et al, 2011).

Em Portugal, apesar da escassez de estudos nesta área, Wilks e Hemmsworth (2011, p. 131) identificaram que “as *soft skills* são consistentemente classificadas como sendo as mais importantes para o desempenho eficaz na gestão hoteleira”: trabalhar em equipa, capacidade de liderar, interpessoais e orientação para o cliente, comunicação, adaptabilidade, empatia, resolução de problemas e as relacionadas com a atividade hoteleira e do setor.

É consensual a importância e a necessidade da liderança nas organizações. É igualmente consensual que o sucesso e evolução das empresas é significativamente influenciado pelas características e capacidades que os líderes possuem, na medida em que as suas especificidades, experiências passadas, conhecimentos apreendidos e formação vão originar padrões e ritmos distintos de crescimento das organizações (Coelho, 2012, p. iv).

A constatação de que o perfil do líder é uma condicionante essencial no exercício da liderança determinou a prossecução do presente estudo, quer pela relevância inegável que a hotelaria assume para Portugal, quer também pelo facto do Norte ser uma região em que a indústria hoteleira vem tendo uma elevada importância no desenvolvimento económico da região e do país enquanto destino turístico, quer ainda pela importância que ter o perfil adequado para fazer face às idiosincrasias do setor vem adquirindo.

2 – ESTUDO EMPÍRICO

Uma investigação pode ser, segundo Cohen e Manion (Cit. por Miranda, 2009, p. 33) o melhor processo de chegar a soluções fiáveis para problemas, através de recolhas planeadas, sistemáticas e da respetiva interpretação de dados, sendo uma ferramenta valiosa no enriquecimento e alargamento do conhecimento e na promoção do progresso científico.

Para Coutinho (Cit. por Sequeira, 2015, p. 247) “os paradigmas de investigação consistem em conjuntos articulados de pressupostos e valores que guiam a investigação, delimitando as várias opções que o investigador toma, no sentido de seguir um caminho conducente à descoberta de respostas às questões que o instigam a investigar”.

Recorda-se, aqui, que nesta investigação se procurou compreender a liderança em hotelaria numa perspetiva do que é requerido que o líder possua como perfil e quais as competências para o exercício eficaz da liderança. O seu propósito foi o de explorar e conhecer o perfil do diretor hoteleiro em Portugal, nomeadamente na região Norte, com vista à sua caracterização. Compreender o conjunto de atributos distintivos e as competências percebidas como essenciais que o gestor hoteleiro deve possuir para o auxiliar no exercício da sua função, tendo em conta atingir os objetivos organizacionais, o bem-estar dos colaboradores, a satisfação dos clientes e fazer face aos demais desafios que o setor apresenta.

Neste sentido, recorda-se também que a investigação procurou responder à questão “como se caracteriza o perfil do gestor hoteleiro em Portugal?” e se orientou pelos objetivos 1) Caracterizar o líder atual na indústria hoteleira, 2) Explorar as competências chave da direção hoteleira e 3) Conhecer o estilo de liderança predominante nas unidades hoteleiras portuguesas.

Atendendo às etapas e às características que uma investigação contém, impôs-se, desde cedo, traçar o desenho da pesquisa com o detalhe necessário, para que este guiasse o percurso e servisse de bússola. Anotações, esquemas, esboços, apreciações críticas, reflexões, foram instrumentos de análise e controlo necessários no decurso das diferentes etapas desta investigação e em graus de intensidade variáveis consoante os desafios que cada uma apresentava. A conceção e o desenvolvimento desta investigação implicaram, assim, um conjunto de opções metodológicas que serão expostas ao longo desta segunda parte: o

método de investigação, as técnicas de recolha de dados, a gestão e análise dos dados e os procedimentos ao nível do trabalho de campo.

Tendo em vista assegurar qualidade de investigação, seguiu-se a orientação de Goodson e Phillimore (Cit. por Sequeira, p. 257) relativa a uma postura de reflexividade constante sobre o processo de investigação e sobre o papel assumido pelo investigador ao longo da mesma. Ao privilegiar um desenho metodológico predominantemente interpretativo e ciente da impossibilidade de generalizações, pensa-se poder contribuir para a caracterização do perfil do diretor hoteleiro.

2.1- Metodologia de investigação

Depois de decidida a temática, o tópico de pesquisa, a razão da pesquisa, a revisão da literatura relacionada, a questão de investigação e o propósito, torna-se necessário elaborar o plano de pesquisa que mobilize a operacionalização da investigação cuja finalidade é encontrar resposta para o problema levantado.

Metodologia pode ser entendida, como explica Caixeiro (2014, p. 372), “como um conjunto de orientações que norteiam a investigação, com a agregação de uma pluralidade de procedimentos científicos específicos a partir dos quais se espera atingir uma certa unidade”.

Este plano de pesquisa começa pela identificação do método de pesquisa, seguido dos processos de recolha, análise e interpretação dos dados e posterior redação.

Era importante, para este trabalho, retirar a informação direta e em primeira mão, interagindo com o objeto de investigação (diretor hoteleiro), por forma a apurar mais e melhor as experiências e perspetivas daqueles que permitiriam a materialização da questão de investigação. Porque isto envolve necessariamente trabalho de campo, o contacto com o contexto de atuação dos participantes ajudaria a enquadrar mais realisticamente os seus discursos.

Assim, considerando as características e objetivos do estudo, impunha-se a mobilização de uma metodologia de cariz qualitativo. Pelo facto de se adequar mais a compreender e interpretar comportamentos, opiniões e expectativas dos envolvidos, por não ter o intuito de obter números como resultados, mas perceções que possam trazer luz à

questão-problema, porque possibilita a exploração do fenómeno a diferentes níveis; porque, não obstante esta aparente flexibilidade, permite levar a cabo uma investigação com o rigor metodológico exigido, disponibilizando abordagens, métodos, técnicas e procedimentos que lhe conferem a credibilidade com que todo o investigador quer cunhar o seu trabalho, considerou-se ser este o tipo de metodologia mais adequado para alcançar os princípios desta investigação.

Para Denzin e Lincoln (Cit. por Creswell, 2007, p. 43) a metodologia qualitativa “consiste num conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível”. Estas práticas incluem notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e memorandos e permitem, como descrevem os autores, reconstituir e compreender o sentido que os protagonistas dão às suas condutas ao “*study things in their natural setting, attempting to make sense of, or interpret, phenomena in terms of the meanings people bring to them*” (p. 44). Reforçando o princípio da interpretação no âmbito da investigação qualitativa, Strauss e Corbin (1994, p. 274) referem que as interpretações devem incluir as perspetivas e as vozes das pessoas que se estuda pois as interpretações são utilizadas para compreender as ações dos indivíduos ou grupos de indivíduos em estudo, mas os pesquisadores aceitam a responsabilidade dos seus papéis interpretativos.

2.1.1- Recolha de dados

Esta é uma fase que, segundo Creswell (2007, p. 146), contempla um conjunto de atividades interrelacionadas cujo propósito combinado é o de obter boa informação para responder questões de investigação. Desde identificar os locais ou indivíduos, aceder a eles, definir a técnica de recolha, definir a amostra, recolher informação efetiva e registar e armazená-la, são todas, aos olhos deste autor, atividades envolvidas na recolha de dados. A atividade de partida fica ao critério do investigador, indica o autor, contanto que aquele esteja ciente que esta fase implica múltiplas atividades que vão para além de conduzir entrevistas ou fazer observações de campo.

As secções que se seguem apresentam as atividades desenvolvidas nesta etapa. Cedo nesta investigação se definiu que a entrevista seria o instrumento de recolha de informação sendo essa a atividade com que se abre esta secção.

2.1.1.1- Instrumento de recolha de informação

Compreender o fenómeno de estudo da perspectiva das pessoas que têm a experiência relevante para lançar luz sobre ele era condição desta investigação. Respostas por escrito e sem a presença do investigador não satisfazia a necessidade de exploração. Não estabelecer contacto direto com o participante (diretor hoteleiro) e no ambiente de trabalho dele (hotel) não ajudaria a compreender melhor a relação dele com as suas atividades (liderança). *“To enter their settings and situations to the extent possible”* (Charmaz, 2006, p. 14) foi como fez sentido que devia ser esta investigação. Desta forma, a entrevista, individual, porque permite uma exploração mais aprofundada, apresentou-se como o método mais adequado para esta investigação.

A entrevista é uma das fontes de informação tradicionalmente associadas ao método qualitativo e há muito que é uma ferramenta útil nesta metodologia de investigação. Das diferentes definições do conceito entrevista encontradas aquela que melhor se adequa a esta investigação é a descrita por Manzini

A entrevista pode ser concebida como um processo de interação social, verbal e não-verbal, que ocorre face a face, entre um pesquisador, que tem um objetivo previamente definido, e um entrevistado que, supostamente, possui a informação que possibilita estudar o fenómeno em pauta, e cuja mediação ocorre, principalmente, por meio da linguagem (2004, p. 9).

Alguns autores defendem que, para a realização duma boa entrevista, se conheça, com alguma profundidade, o contexto em que se pretende realizar a investigação. Uma vez que não há experiência pessoal da investigadora na área da hotelaria, um cuidado acrescido na leitura de estudos anteriores e a revisão bibliográfica foram requisitos uteis para a entrada no terreno. Reunir informação suficientemente rica e relevante para fornecer uma ideia do objeto de investigação - caracterização do perfil do gestor hoteleiro - tão completa quanto possível era o que se pretendia desta tarefa: obter descrições e reflexões dos entrevistados sobre as suas perspectivas, experiências, formas de ser, estar e atuar enquanto diretores hoteleiros no exercício da sua função.

Para servir esta finalidade, o tipo de entrevista mais indicado é a entrevista semi estruturada composta por questões abertas. As questões predefinidas fornecem estrutura orientadora mas suficientemente flexível para colocar outras cujo interesse surja no decorrer da entrevista, possibilitando *“uma investigação mais ampla e profunda da personalidade do entrevistado”* (D’Espíndula e França, 2016, p. 498). Por um lado, o entrevistado estrutura o

seu pensamento sobre o tópicos em análise, por outro, o entrevistador assume uma posição parcialmente diretiva no sentido de levar o entrevistado a um maior aprofundamento de aspetos que este possa à partida não explicitar (Cit. por Sequeira, 2015, p. 262).

No planeamento da entrevista foi imprescindível definir a informação que se pretendia obter dos participantes, sempre delimitada pelos objetivos definidos na pesquisa e pela pergunta de investigação. Definiu-se que era importante obter informação sobre a função Direção, competências de direção, comportamentos no exercício da função, interação com equipa, influência do setor. Poder inferir sobre o estilo de liderança era motivo de interesse. Definidos os tópicos temáticos, importava identificar que perguntas vão permitir chegar a essa informação e como devem elaborar-se para que a informação seja satisfatória para o investigador e deixe o entrevistado à vontade. Definiu-se que era importante que as perguntas devolvessem uma visão clara, honesta e suficientemente representativa de como os diretores se veem e se fazem no seu papel multifacetado. Para tal, era importante que as perguntas fossem claras, de linguagem fácil, e não muito longas. Desta forma, a construção das entrevistas foi consubstanciada com a revisão bibliográfica, quer ao nível do conteúdo quer ao nível da correta formulação das questões. A sua condução foi ponderada a diferentes níveis. A cordialidade e uma postura ética e profissional foram aspetos sem os quais esta etapa não podia ser concebida.

O guião de entrevista (Anexo A) foi composto por 13 questões, abertas, dispostas numa sequência temática voltada fundamentalmente para o fenómeno central do estudo: a caracterização da função e perfil de competências (questões 1 a 4) e identificação do estilo de liderança dos diretores hoteleiros (questões 5 a 12). Cada entrevista foi identificada com uma terminologia alfanumérica, composta por letras e números, onde a letra corresponde à inicial do nome e o número à entrevista (**Quadro 1**) para identificação das mesmas e posterior utilização nas fases de codificação e de apresentação e discussão de resultados.

Código entrevista	Localização geográfica	Código entrevista	Localização geográfica
A-E1	Amarante	B-E6	Viana do Castelo
A-E2	Porto	C-E7	Guimarães
J-E4	Porto	M-E8	Vila Real
N-E5	Póvoa de Varzim	L-E9	Chaves

Quadro 1: entrevistas sujeitas a categorização

Para a recolha dos dados sociodemográficos dos participantes, a fim de complementar o seu perfil, foi construído o instrumento (Anexo B) constituído por elementos como idade, sexo, habilitações literárias, estado civil, área de formação académica, tempo de serviço na função, tempo de serviço no ramo e número de trabalhadores na unidade hoteleira.

2.1.2- Participantes

A **população** do estudo foi constituída pelos diretores do total dos estabelecimentos hoteleiros, classificados, quanto à sua tipologia e, de acordo com o regime jurídico dos empreendimentos turísticos (Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de Março) como 'Hotéis', existentes na região Norte, nas categorias de 4 e 5 estrelas.

À data de 11 de dezembro de 2017, e, de acordo com o Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos, do Turismo de Portugal, I. P. (RNET), para a região Norte são 400 os estabelecimentos hoteleiros de tipologia Hotel, dos quais 112 têm a categoria de 4 estrelas e 18 a categoria de 5 estrelas, totalizando estes 130. São estes os que configuram a população para este projeto.

De acordo com o referido regime os empreendimentos turísticos compreendem uma vasta gama de tipologias que vão desde estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos (resorts), empreendimentos de turismo de habitação, empreendimentos de turismo no espaço rural, parques de campismo e de caravanismo e empreendimentos de turismo da natureza. Dentro dos estabelecimentos hoteleiros existe uma subtipologia que inclui os hotéis, os hotéis-apartamento (aparthotéis) e as pousadas.

O nº 1 do artigo 11º desse regime define que “são estabelecimentos hoteleiros os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária”.

Quanto ao sistema de classificação, o referido regime (art.º 35º) determina que os empreendimentos turísticos, passíveis desta classificação, se classificam nas categorias de uma a cinco estrelas e impõe um conjunto de requisitos mínimos para cada categoria atendendo à qualidade do serviço e das instalações e enumera um conjunto de requisitos

opcionais, cujo somatório permite alcançar a pontuação necessária para a obtenção de determinada categoria, de forma a atingir elevados níveis de satisfação dos turistas.

Decidiu-se que a investigação incidiria sobre as categorias de hotéis de 4 e 5 estrelas porque 1) se assume que este tipo de hotéis, pelos requisitos e exigências que as suas categorias impõem, pela sua natureza, pela sua clientela e imagem associada, pressupõe um patamar de liderança mais complexo e exigente, e, por conseguinte, um perfil de líder mais experiente, com capacidades mais alargadas e diferentes de outras categorias ou de outros empreendimentos; 2) porque um estudo mais alargado quer de tipologias, quer geograficamente, e naturalmente mais complexo, não seria exequível no tempo definido para este projeto.

A **amostra** foi constituída por diretores de hotéis de 4 e 5 estrelas da zona Norte de Portugal. A escolha do diretor hoteleiro como participante prende-se com o facto de estes serem logo à partida líderes formais nas suas organizações. Parte-se do princípio que são a melhor fonte de informação sobre o fenómeno em estudo assente no pressuposto de que terão um conhecimento sobre ele mais aprofundado e podem, por conseguinte, maximizar a informação que se pretende recolher. São pessoas que pela sua posição, função e responsabilidades têm um bom conhecimento do problema a estudar (perfil) e estão diretamente envolvidas no objeto de estudo (liderança na hotelaria). Significa isto, explica Boddy (Cit. por Carmichael e Cunningham, 2017, p. 60), que os indivíduos são selecionados porque estão ‘aptos para o propósito’ de responder a perguntas sobre o tema de estudo, na qualidade de participantes que podem contribuir significativamente para enriquecer a compreensão de um fenómeno.

A construção da amostra deu-se através do que a literatura designa por **saturação teórica** ou saturação de dados: o número de participantes é determinado pela análise dos dados, não é pré definido. As respostas que cada sujeito dá refletem as suas perceções e interesses, e diferentes sujeitos terão diferentes perspetivas. No processo de análise, quando as categorias estão cheias (saturadas), elas refletem qualidades das experiências dos seus respondentes e fornecem um suporte analítico útil para compreendê-las (Charmaz, 2006, p. 100). Neste pressuposto, segundo Duarte (2009, p. 392) “é natural que possa emergir um quadro representativo da ocorrência ou ausência dos fenómenos e, desta forma, possibilitar ao investigador uma base para a sua interpretação”.

O ponto de saturação é determinado pelo investigador no momento em que este está satisfeito se o que obteve o aproxima da resposta à sua questão de investigação. Isto pressupõe o fecho da amostra. Como esclarece Fontanella et al (2008, p. 17) isto acontece “com a suspensão de inclusão de novos participantes, não sendo considerado relevante persistir na recolha de dados”, isto é, novos participantes pouco de substancialmente novo acrescentariam ao material já obtido.

Não se trata, assim, de representar uma população ou aumentar a generalização estatística dos seus resultados (Charmaz, 2006, p. 101), o faz com que, segundo Boddy (Cit. por Carmichael e Cunningham, p. 60) a amostra seja geralmente muito menor do que em pesquisas quantitativas.

Recorda-se aqui que o que se visava obter com esta investigação era um quadro mais ou menos unificado das diferentes perspetivas, dentro das quais, a mesma função, o mesmo processo de liderança são percebidos nas experiências vividas pelos intervenientes.

Foram realizadas nove entrevistas e foram categorizadas oito entrevistas.

Resultante da análise sociodemográfica as características dos participantes indicaram que 62,5% (5) eram do sexo masculino face a 37,5% (3) do sexo feminino e a idade média era de 44 anos, variando entre os 29 e os 75 anos. Quanto ao estado civil, metade corresponde ao estado casado e metade ao estado solteiro. Quanto à experiência de trabalho, 37,5% (3) tinham menos de 10 anos na função, 37,5% (3) entre 10 e 20 anos e 25% (2) tinham mais de 30 anos. A maioria tem, portanto, uma média superior a 9 anos de experiência na função. Relativo à experiência no setor, metade dos participantes tem entre 20 e 34 anos de experiência no setor e metade tem menos de 20 anos, sendo que destes, 75% (3) tem entre 10 e 18 anos e o restante tem menos de 5 anos de trabalho no setor hoteleiro. Quanto à formação académica, todos têm formação académica, sendo que 62,5% (5) corresponde a licenciatura e 37,5% (3) a Mestrado. No que respeita às áreas de formação académica, estas dividem-se entre Gestão Hoteleira/Turismo e Economia/Finanças em percentagens idênticas. No que refere ao número de trabalhadores no hotel, este varia entre 15 e 130, sendo que apenas um tem 130 e a média dos restantes é de 35 trabalhadores.

2.1.3- Procedimento e Análise de dados

2.1.3.1- Procedimento

Por forma a operacionalizar a metodologia descrita, o trabalho de campo decorreu numa sequência de atividades que iniciou com o levantamento da lista de hotéis do Norte, obtida a partir do Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos (RNET). Com o objetivo de identificar os hotéis, cujos diretores fariam parte do estudo, filtraram-se os de quatro e cinco estrelas - formando estes a população do estudo - de onde se extraíram também os contactos gerais dos hotéis. Nos casos em que foi possível identificar nome e e-mail do diretor estabeleceu-se contacto direto, dirigindo-se-lhes o pedido. Nos restantes, o pedido foi dirigido para o e-mail geral do hotel, disponível no RNET ou no site do hotel, que o terão encaminhado para o respetivo diretor, conforme indicação dos próprios colaboradores da Receção. O pedido obedeceu a texto pré definido (Anexo C), salvaguardando os princípios éticos da investigação, mencionando âmbito e objetivos. O e-mail agradecendo a participação, foi igualmente definido na fase de planeamento das entrevistas.

Elaborou-se o guião de entrevistas com as perguntas definidas para cobrir o interesse da investigação, bem como o mini questionário para obtenção dos dados sociodemográficos. Definiu-se que as perguntas deviam ser em número suficiente para cobrir os seus objetivos, mas não demasiado extenso que comprometesse a disponibilidade dos entrevistados, e definiu-se o intervalo de tempo espectável da sua duração para permitir ao entrevistado organizar a sua agenda.

Previamente à entrevista foi feita a sua preparação por forma a orientar a sua eficiência e eficácia, nomeadamente, o equipamento de gravação, material de anotação, comportamentos éticos, protocolo de início e de fim de entrevista.

Como se tratava de uma amostra obtida por saturação teórica, impunha-se, neste momento, a escolha dos, presumidamente, melhores informantes de partida. Isto foi feito a partir de breve pesquisa dos hotéis, utilizando critérios como reputação, prémios, reconhecimentos, sistemas de gestão da qualidade, imagem, notícias, numa tentativa de estabelecer relação entre boa performance-boa liderança e que, em princípio, fornecerão melhor informação para atender à questão de investigação. Deste modo, enviaram-se solicitações em blocos de hotéis. Num primeiro momento para o grupo de informantes-chave eleitos como aqueles que, em princípio, dariam boas primeiras entrevistas, e posteriormente,

gradualmente, para os restantes. No decurso desta etapa foi-se percebendo que alguns declinavam por força da sua indisponibilidade, que o tempo de resposta podia ir de no próprio dia até um mês depois, e que nem todos reagiam ao pedido de participação. Assim, a estratégia foi sendo ajustada. Encurtou-se o tempo de espera entre respostas, aumentando o número de envios por bloco e, eventualmente, acabou por se ter enviado para todos os constituintes da população identificada no estudo. A construção da amostra foi condicionada pelos respondentes ao pedido de participação no estudo. O critério de saturação dos dados foi aplicado sobre o conjunto obtido.

As entrevistas foram todas realizadas no hotel onde os participantes exercem a sua função e em local do hotel escolhido pelo entrevistado. Forneceu-se breve explicação da entrevista atendendo aos pontos: esclarecimento do âmbito da investigação e do objetivo da entrevista, assegurar a confidencialidade do entrevistado e das suas respostas e ressaltar a necessidade da colaboração do entrevistado. Nenhuma entrevista iniciou sem o Consentimento Informado (Anexo D) entregue e assinado, bem como preenchido o questionário dos dados sociodemográficos. A duração das entrevistas variou entre 20 e 94 minutos e decorreram no período compreendido entre 7 de março e 18 de Maio de 2018. O tempo do trabalho desenvolvido no terreno foi condicionado pelos ritmos de atividade das organizações e pela disponibilidade dos responsáveis de cada hotel. Foi necessário encontrar os momentos adequados para se proceder à recolha de informação, o que significou que o levantamento de informação em cada hotel teve de ocorrer em diferentes ocasiões. Foi também condicionado pela resposta (ou falta dela) dos participantes, que obrigou a longos períodos de espera na expectativa de resposta.

2.1.3.2- Análise dos dados recolhidos

A análise de dados em investigação qualitativa consiste, segundo Creswell (2007, p. 180), fundamentalmente, em preparar e organizar os dados para análise através da transcrição, reduzir os dados a temas através de um processo de decomposição, análise, comparação, concetualização e categorização dos dados e, depois, representar o que daqui resulta em algum formato que facilite a sua comparação e leitura.

Os princípios básicos da metodologia de análise de dados da teoria fundamentada (*Grounded Theory*) orientaram esta etapa: um conjunto de procedimentos sistemáticos e

analíticos baseados em recolha, análise e comparação constante de dados (Strauss e Corbin, 1990, 1994; Creswell, 2007, p. 86) organizados numa sequência que vai aumentando em complexidade. Charmaz (2006, p. 2) refere-se a eles como “ diretrizes sistemáticas, porem flexíveis, para recolha e análise de dados qualitativos”, diretrizes essas, que “oferecem um conjunto de princípios gerais e dispositivos heurísticos em vez de regras estereotipadas”.

Ambas as perspectivas estão aqui anotadas porque, depois duma breve pesquisa sobre as mesmas, se concluiu que uma abordagem combinada de ambas as posições para esta etapa seria a adequada: devido à experiência de principiante da investigadora, seria mais indicado seguir procedimentos sistematizados que obedecem a uma determinada lógica e estrutura, pois ajudam a balizar e a controlar melhor o processo e conferem maior rigor à investigação. Por outro lado, pela mesma razão, e não se tendo domínio de todos os procedimentos desta metodologia de análise, tornou-se útil olhar para eles como linhas orientadoras flexíveis: usar o método ao serviço da melhor leitura possível do fenómeno estudado.

As entrevistas foram todas transcritas verbatim. A transcrição é uma das fases da entrevista e constitui um momento de pré análise do material recolhido. Apesar do objetivo da transcrição ser o de passar a informação oral a informação escrita, neste processo, como explica Manzini, (2008, p. 4) “ocorre um segundo momento de escuta, no qual podem permear impressões que afloram intuitivamente durante o ato de escutar e transcrever”, no sentido que, diz o autor, no processo da transcrição “há uma tendência, intencional ou não, para interpretar a informação” e, daí, ser considerado por alguns autores como um momento de pré análise. Foi presença constante a preocupação de fazer uma transcrição fiel, uma vez que seria em cima deste relato que a codificação teria lugar e o objetivo da investigação nunca se deve perder de vista. Duarte (2004, p. 218) diz, a este respeito, que o “ponto de partida será sempre aquilo que o informante lhe diz, pois isso é a sua matéria-prima”.

Relativamente ao conceito de transcrição integral adotou-se a posição de Duarte (2004, p. 221) em que “entrevistas podem e devem ser editadas”. O autor defende que a menos que se pretenda fazer análise de discurso, as frases excessivamente coloquiais, as interjeições, repetições, falas incompletas, vícios de linguagem, erros gramaticais, devem ser corrigidos na transcrição editada. Deste modo, importa notar que a maioria das entrevistas sofreram alguma edição, depois de se perceber que interjeições, repetições, falas incompletas, erros gramaticais, ou ruídos, não eram “imprescindíveis para a compreensão do

fenómeno em estudo” (Manzini, 2008, p. 14), sem prejuízo de “não modificar as palavras que revelam o modo como o entrevistado concebe ou percebe o assunto tratado”.

Depois de transcritas, as entrevistas foram lidas e sujeitas a análise minuciosa para assegurar que nenhuma ideia ou constructo importantes fossem negligenciados nas atividades sistemáticas de codificação que se seguiram. Os dados indicam determinados códigos e categorias e o investigador também faz uma interpretação do que tais dados lhe dizem.

Codificar consiste, então, em dar significado a cada segmento de dados que se lê e atribuir-lhes um nome (código) de acordo com o que eles indicam e agrupar os códigos em categorias e temas mais amplos, mais abstratos (Creswell, 2007, p. 289). Fazer perguntas ao texto, captar o significado imediato que a primeira leitura transmite (Charmaz, 2006, p. 10), e procurar relacioná-lo mentalmente com o momento da entrevista em que foi dito permite avançar no processo de categorização. Segundo Neto et. al (2002, p. 71) a “palavra categoria, em geral, refere-se a um conceito que abrange elementos ou aspetos com características comuns ou que se relacionam entre si. Está ligada à ideia de classe ou série”. No mesmo raciocínio, Galiazzi e Moraes (Cit. por Bartelmebs, 2013, p. 4) explicam que cada categoria corresponde a um conjunto de unidades de análise que se organiza a partir de pontos semelhantes que as aproxima e sendo constructos linguísticos não têm limites precisos. Charmaz (2006, p. 10) defende que “qualquer interpretação teórica oferece um retrato interpretativo do mundo estudado, não uma imagem exata dele”.

A transformação dos dados recolhidos decorreu, assim, de forma faseada: criaram-se códigos para cada ideia e os temas encontrados concetualmente semelhantes em significado foram agrupados em categorias. Estas foram depois desenvolvidas através de comparação constante e as mais relevantes integradas para formar um conceito abrangente.

A codificação foi efetuada para cada entrevista, e alcançou diferentes níveis categoriais:

- *Categorização aberta ou inicial*: cada categoria descritiva foi inserida em categorias concetuais, categorias de nível mais abstrato e compreendem diferentes categorias descritivas. Na atribuição de códigos abertos estudam-se fragmentos de dados pelo significado implícito neles, o mínimo de texto necessário à compreensão do seu significado - palavras, linhas, segmentos e incidentes. Depois de segmentados e interpretados, atribuiu-se-lhes um

rótulo que expressasse o sentido da interpretação feita. Nesta fase, em alguns casos, os códigos aproximaram-se muito das falas dos participantes, utilizando, inclusive, palavras dos próprios. Esta é uma fase crítica, não só pelos passos que envolve - repetidas leituras, recorte no ponto certo, interpretação adequada do segmento recortado, atribuição de termo sintético e claro -, mas porque os níveis de codificação seguintes são construídos a partir daqui. Como recomenda Charmaz (2006, p. 46) o objetivo, durante a codificação inicial, é permanecer aberto a todas as possíveis direções teóricas indicadas pela leitura que se faz dos dados.

- *Categorização axial ou focada*: as categorias mais gerais incluem diversas categorias conceituais e são comuns às categorias conceituais das diferentes entrevistas. A codificação axial, como explica Corbin e Strauss (1990, p. 13), consiste em identificar relações entre códigos abertos. Refina a codificação aberta procurando e estabelecendo relações entre as subcategorias e categorias geradas. Sendo “focada e seletiva” (Charmaz, 2006, p. 46), utiliza os códigos iniciais mais proeminentes ou frequentes para organizar, sintetizar e classificar grandes quantidades de dados. O refinamento e relacionamento entre códigos e categorias é conseguido comparando continuamente. A técnica da comparação constante acontece quase instintivamente pela necessidade de se encontrarem padrões e consistência nas diferentes falas da mesma entrevista e entre entrevistas.
- *Categorização seletiva*: uma hierarquia de categorias conseguida através da categorização cumulativa e pela emergência de inter-relações entre as diversas categorias conceituais e as categorias centrais em cada domínio. A codificação seletiva é o processo pelo qual todas as categorias são unificadas em torno de uma categoria "central" (Corbin e Strauss, 1990, p. 14) em relação à qual outras estabelecem relações de subordinação (Fernandes e Maia, p. 58). Interrelacionando-se todas as categorias identificadas constrói-se uma “story line” (Creswell, 2007, p. 89), uma primeira síntese descritiva do discurso do grupo, que se aproximará da questão central objeto do estudo.

3 – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

O propósito deste trabalho foi explorar e conhecer o perfil do diretor hoteleiro em Portugal, nomeadamente na região Norte, com vista à sua caracterização. Compreender o conjunto de atributos distintivos e as competências percebidas como essenciais que o gestor hoteleiro deve possuir para o auxiliar no exercício da sua função, tendo em conta atingir os objetivos organizacionais, o bem-estar dos colaboradores, a satisfação dos clientes e fazer face aos demais desafios que o setor apresenta. Este estudo procurou responder à questão de investigação “Como se caracteriza o perfil do gestor hoteleiro em Portugal?”.

Ao longo desta secção propõe-se apresentar os dados colhidos através da aplicação das entrevistas. Resultante da análise categorial às entrevistas resultou o conjunto final de temas, categorias e subcategorias (**Quadro 2**). A codificação decorreu de um processo de análise que partiu de códigos descritivos e num crescendo de complexidade culmina num grupo de categorias e subcategorias. Nesta secção faz-se a sua apresentação e apresentam-se excertos elucidativos dos dados para as categorias produzidas.

Temas	Categorias	Subcategorias
Descrição da função	Áreas-chave da Direção Hoteleira	Implicações da área-chave
	Desafios da função	
Perfil de competências	Competências de direção necessárias	Hard Skills
		Soft Skills
Estilo de liderança	Comportamentos de liderança	Mecanismos para acompanhar
		Estratégias para motivar
		Comportamentos a fomentar na equipa
		Comportamentos de desenvolvimento
Descrição do diretor	Auto descrição	
	Perspetivas sobre a liderança	
O setor hoteleiro	Influência do setor	Características do setor
		Desafios da atualidade

Quadro 2: resultados da categorização das entrevistas

De seguida apresentam-se os dados obtidos para cada tema e suas categorias originadas, bem como as principais marcas discursivas dos diretores que as suportam.

Descrição da função

A 'descrição da função' inclui, segundo se recolheu dos entrevistados, uma multiplicidade de responsabilidades, deveres, atividades e tarefas exercidas no âmbito da função Direção. Esta é adjetivada como multifuncional e abrangente e traduz-se em

Como diretora hoteleira a minha função é coordenar, liderar, gerir, tanto a nível de equipas, custos, de vendas" (A-E2).

Com base nas suas descrições, a categoria '**áreas-chave da DH** (Direção hoteleira)' emerge desta multifuncionalidade. Representam as diversas frentes nas quais os diretores hoteleiros se movimentam e requerem a sua atuação. Foi, então, formada pelas subcategorias mais frequentemente apontadas: 'recursos humanos', 'financeira', 'comercial e marketing', 'operacional' e 'orientação para o cliente'. O cliente assume aqui estatuto de área de atuação tendo em conta o discurso dos participantes e a essência da hotelaria.

A função atual como diretor geral do hotel XX tem várias componentes: em primeiro lugar, a função Recursos humanos (...); depois também tenho uma função, pode não ser igual para todos, mas no caso deste hotel que é um hotel pequeno (...) uma função comercial; depois também tenho a função financeira (...); no meu caso pessoal também sou assessor da administração (...); e, por último, mas não menos importante, também tenho a função de ser hoteleiro (operacional) (...), enfim, eu acho que um diretor de hotel, no meu caso, e em quase os todos os casos é um chapéu de toda a estrutura, eu acho que o diretor é um chapéu que cobre todas essas funções e compete-lhe a ele para que esse chapéu-de-chuva não tenha rombos e não entre chuva (B-E6).

Tornar os clientes, a estadia deles, o mais apazível possível, criar-lhes necessidades que eles têm (...), acima de tudo que eles quando saem daqui que queiram cá voltar porque ao fim, e ao cabo são eles que nos fazem a boa promoção e o marketing (L-E9).

Cada uma destas áreas de atuação implica uma diversidade de atividades. Diversidade, porque associadas a várias e diferentes áreas e porque refletem realidades algo diferentes, sejam as características ou o conceito do hotel. Com o intuito de fazer alusão a algumas dessas implicações emerge a subcategoria '**implicações da área-chave**'. Percebeu-se nos discursos dos entrevistados que as formas de estar em cada uma das áreas-chave, refletem a diferença de visão e postura e o espaço que cada uma ocupa na sua função. Isto é, para que áreas têm tendência a dirigir mais o seu foco de atenção. Não obstante, percebeu-se que o foco das suas atividades gira à volta de, essencialmente, três eixos: cliente – colaborador – rentabilidade negócio:

Enquanto líder eu tenho que encontrar aqui um equilíbrio entre os interesses da empresa e a rentabilidade do negócio e os interesses dos colaboradores. Portanto,

tem que haver aqui o equilíbrio: não podemos estar sempre a puxar, digamos, pelo lado dos colaboradores em detrimento da empresa nem ao contrário (...) tem que existir aqui o equilíbrio, e, como líder, tenho esse papel (A-E1).

Assim, no que respeita a área operacional, esta diz respeito à ligação com todas as estruturas internas do hotel, à observação e análise das secções para identificar necessidades, à organização das atividades de toda a operação, eliminar tarefas obsoletas, atender o cliente, automatizar processos, adotar sistemas de Software para tornar operações mais eficazes e eficientes.

Toda a parte operacional, desde alojamento, spa (C-E7), restaurante, as compras (B-E6), manutenção, *Housekeeping*, F&B, cozinha e receção (...), conhecer bem as secções, aquilo que envolve todas as suas necessidades, quais os seus problemas, o que é que enfrentam no dia-a-dia, como nos organizar melhor, para antever problemas (...). Estamos sempre atentos às tecnologias para maximizar as tarefas deles, retirar-lhes tarefas que são obsoletas ou que lhes rouba muito tempo para que depois eles se possam centrar naquilo que é efetivamente importante, o atendimento ao cliente. Isso vai acontecer, por exemplo, agora, na receção, vamos implementar um mecanismo novo, que lhes vai libertar muito mais tempo, que vai inserir as reservas automaticamente (...); a própria lavandaria, temos um sistema relacionado com os detergentes, a máquina, ela própria lê e doseia os detergentes conforme o número de quartos ocupados (...); o próprio restaurante, a nível do sistema de requisições (...); de fornecedores não termos que ir nós buscar, porque perdemos muito tempo no trânsito, se o fornecedor puder vir aqui trazer, já é uma mais-valia (...); acompanho todos os eventos que ocorrem dentro do hotel, sou eu que faço a programação, decoração (J-E4).

Por sua vez, a área comercial e marketing, refere-se sobretudo às decisões e ações que visam dinamizar a atividade hoteleira por forma a captar a atenção do cliente e sua fidelização e que contribuem para garantir a sua subsistência. Passa, não só pelo contacto com os intervenientes na promoção e na venda, mas também na estruturação do produto dentro de portas, passa pelo investimento no produto, pela consistência e coerência do serviço, criar ações de promoção e marketing, gerir redes sociais, analisar a concorrência, ter parcerias com concorrentes. Todas, formas de comercializar a imagem e o produto do hotel.

A nossa oferta para a Páscoa, enviar para todos os nossos parceiros, enviar para os clientes diretos, dar a conhecer a proposta, no caso de parceiros que têm o nosso pacote, é comissionada (...). É altura de puxar, porque nesta altura é que nós temos muita procura, temos pouco inventário, temos que potenciar ao máximo o inventário que temos e rentabilizá-lo ao máximo (...); dinamizar o Website (...); como é que nós estamos nas redes sociais, quantos seguidores é que nós temos, como é que nós podemos conquistar mais seguidores (...); estamos a fazer aí um investimento em tudo o que são televisões, muito mais moderno, vamos ter fibra em todos os quartos, com muito mais oferta de canais e com melhor qualidade (...); quem se quer manter sempre num patamar de excelência, não há espaço para fazer uma carta que é a mesma carta há 1, 2, 5 anos (...); se o cliente paga isto vai começar

a ser recebido com champanhe no quarto (...); nós temos que ser fiéis àquilo que fazemos e que vendemos (A-E1).

No que respeita à área financeira, as implicações inerentes a ela prendem-se, como se inferiu dos discursos, com a gestão adequada e monitorização regular da atividade financeira por forma a garantir a rentabilidade do negócio.

Maximizar proveitos e diminuir custos (M-E8).

Analisar e ler os números (A-E2).

Todos os procedimentos contabilísticos para a faturação (...) recebimentos (...) verificar mensalmente como é que estão os saldos das contas (B-E6).

Fazer analítica de receita, de custos (C-E7).

Aconselhamos investimentos ou desaconselhamos investimentos (...); construir um orçamento e geri-lo durante todo o ano, isto de gerir durante todo o ano implica uma gestão diária (...); saber o dinheiro que vai entrar, saber os custos que temos (...); passar informações que são cruciais para a tesouraria, estas coisas têm que ser pensadas atempadamente e tem que se comunicar e monitorizar (A-E1).

Fazer revenue (...); manter também os proprietários da casa satisfeitos (L-E9).

No que respeita à área cliente, as implicações prendem-se sobretudo, como foi possível inferir, com a sua satisfação plena. Isto, passa por conhecer as suas motivações para viajar, ser sensível às suas necessidades, estar atento às novidades, perceber a relação colaborador-cliente e medir a sua satisfação. Esta avaliação permite a própria avaliação da qualidade do serviço e da equipa e a sua melhoria contínua.

Lidar com os clientes que é fundamental. É aí que se criam os laços, que levam a que as pessoas voltem, que fiquem com uma opinião que vá além do que é “gostei”, que deixa ficar algo mais do que isso, é o que leva as pessoas “quero voltar, quero aconselhar, quero trazer mais pessoas” (N-E5).

Colocar-se sempre no lugar do cliente (...) tratem-no como se fosse o presidente da república e nunca se enganam (...) a maneira como a gente comunica, a humildade com que se comunica (...). O trato do cliente é absolutamente imprescindível (...). Cativá-los primeiro, manterem-nos cativados, isto, é como tudo, a pessoa que se habitua a ser bem servida num lugar, não troca (M-E8).

A nível de atenção ao cliente, ou seja, só a atenção ao cliente, aqui está em 9 (...). A atenção ao cliente é o nosso objetivo e isto nota-se que são equipas satisfeitas pela pontuação que temos dos nossos clientes (A-E2).

Ser originais na abordagem ao cliente (...) vamos fazer agora um evento que vai ser de moda (L-E9).

No que respeita à área recursos humanos, pela complexidade que encerra, requer dos diretores uma atenção particular e quando se fala nas implicações associadas, estas abrangem praticamente todas as dimensões da gestão de equipas. De um modo geral, foi

possível perceber que estão ligadas a recrutar, dar formação interna e externa, diagnosticar necessidades, comunicar e integrar na cultura organizacional.

No recrutamento tentamos perceber que características pessoais e técnicas é que a pessoa tem, se se encaixa dentro daquilo que é o nosso projeto e depois, ao longo do seu percurso aqui, tem a sua formação (...), tem uma integração, é acompanhada pelo responsável do departamento ou diretor (...) integrando-o na equipa e no hotel (...) neste espírito de equipa, é logo passar essa mensagem ao colaborador (...); perceber quais são as necessidades, não só profissionais mas também pessoais (...) e, depois, de acordo com as necessidades que eles vão tendo (...) tentamos ajustar através de um conjunto de estratégias, nomeadamente de funções, de passagem do conhecimento de outras pessoas (C-E7).

Treinar as equipas, que tenham aquela formação técnica (...), temos também muita necessidade de formação, para além da técnica, formação até no âmbito comportamental, social, cultural mesmo, posso dizer, que isso ocupa mais de 50, 60% da função (L-E9).

Gerir emoções, gerir pessoas, no meu caso pessoal, implica trabalhar muito com a inteligência emocional (A-E1).

Fazer atividades de *team building* para fomentar ligação, espírito de equipa, a confiança, portanto, gerar um ambiente positivo (J-E4).

Pelo menos uma vez por semana fazer entre todas as chefias uma reunião do departamento para que haja uma boa comunicação (A-E2).

A categoria '**desafios da função**' emerge da perceção das dificuldades, preocupações e situações que a função direção hoteleira traz consigo e com as quais o diretor tem que lidar no dia-a-dia, aqueles que requerem um esforço extra e uma atenção particular. Nesta categoria percebe-se a unanimidade relativamente 1) à existência de desafios e 2) aos que a função gerir recursos humanos impõe ao exercício da direção hoteleira. Estes desafios variam em tipo e grau de dificuldade para cada diretor consoante a sua realidade. Ligam-se às características do setor e ao fator pessoas. Prendem-se sobretudo com a diversidade das equipas e com as várias dimensões que gerir equipas envolve, no individual e no coletivo, com a gestão da insatisfação salarial e profissional.

A questão dos recursos humanos é sempre uma questão complexa e fundamental nas empresas (C-E7).

É uma área de atividade que implica aqui algumas emoções (...). Por vezes é preciso que haja repreensões, por vezes é preciso que haja os tais estímulos negativos (N-E5).

Lidar com pessoas de escolaridades muito diferentes, com *generation gap* muito grande (L-E9).

Às vezes há renitentes (M-E8).

Equipas jovens requerem mais formação devido à inexperiência (A-E2).

As empresas são obrigadas a dar formação aos seus trabalhadores mas os seus trabalhadores não são obrigados a ir à formação que a empresa lhes faculte: ou porque não é no horário de trabalho ou porque não é, eu costumo dizer cá aos advogados da empresa “se eu os mando á formação na hora do trabalho quem é que ponho a servir quem é que presta o serviço ao cliente?”. Outro dia uma funcionária dizia “ah, Sr. Diretor, eu ganho o ordenado mínimo nacional só 580 euros (...) a gente olha (...) o que é que a gente vai responder? (...) infelizmente, é verdade que ganham pouco (B-E6).

O fator comunicação, desde garantir que existe a garantir que é bem-feita, a tomada de decisões difíceis e, às vezes contraproducentes, mas necessárias e inevitáveis, a luta pelo equilíbrio de interesses apresentam-se também como desafios.

Não é fácil passar a comunicação por tanta gente e tanta equipa dentro duma só empresa (J-E4).

Por muito que eu tente não aplicar o principio de Peter, devido à falha dos recursos humanos, somos obrigados a promover, muitas das vezes, eu queria encontrar uma palavra mais académica, somos obrigados a promover pessoas que não tenham tanto conhecimento, aptidões, inteligência emocional (...). Conseguir equilíbrio trabalho-vida da pessoa (...). Com a rotatividade que nós temos é muito difícil instalar aquele espírito de equipa (L-E9).

Encontrar aqui um equilíbrio entre os interesses da empresa e a rentabilidade do negócio e os interesses dos colaboradores (...). Colocar realmente as várias equipas a trabalharem como uma só (...) não acontece da noite para o dia, mas quando acontece os resultados são muito bons (A-E1).

O desenvolvimento do colaborador pode ser um desafio quando se considera a progressão na carreira como mecanismo de potenciá-lo em hotéis de menor dimensão, na medida em que estes poderão ter mais dificuldade em programar a mobilidade interna dos seus colaboradores.

Num hotel com 20 trabalhadores em que a pirâmide é assim (vertical), não há hipóteses, que é que eu vou dar? Eu digo, eu tenho aqui licenciados (...) ‘se vocês estão a pensar numa carreira não pensem neste hotel (---) eu não tenho carreira para vos oferecer (---) este hotel tem para vos oferecer é a capacidade de dar algumas bases para depois voarem sozinhos, este hotel não é um hotel que tem 500 ou 600 quartos em que tu agora vais passar de empregado de mesa de 2ª, depois para empregado de mesa de 1ª, depois, se calhar, passas a chefe de room service, depois, se calhar, passas a night auditor (...) é muito difícil agradecer (B-E6).

Perfil de competências

Para o exercício da função os diretores valem-se de um recurso imprescindível: os seus conhecimentos, habilidades e comportamentos, também reconhecidos como

competências. Esta categoria surge, assim, da identificação, nos seus discursos, de um conjunto de ‘**competências de direção necessárias**’ (Quadro 3). Foram identificadas 22 competências, das quais 6 foram agrupadas em *hard skills* e 16 em *soft skills*.

Hard Skills	Entrevistas c/ referência	%	Soft Skills	Entrevistas c/ referência	%
Formação na área (Conhecimentos hotelaria)	7	87,5	Gerir pessoas (lidar com pessoas)	7	87,5
Conhecimentos financeiros	5	62,5	Autodesenvolvimento	5	62,5
Conhecimentos áreas diversificados (legislação, alimentar, etc)	5	62,5	Orientação para o cliente	5	62,5
Experiência no setor	3	37,5	Comunicação	3	37,5
Idiomas	3	37,5	Disponibilidade	3	37,5
			Perfil liderança	3	37,5
Conhecimento do setor	2	25	Gostar do que faz	2	25
			Bom senso	2	25
			Tomada de decisões	2	25
			Organização	2	25
			Trabalho equipa	2	25
			Humildade	2	25
			Capacidade analítica	2	25
			Capacidade ouvir	2	25
			Dar o exemplo	2	25
			Ética	2	25

Quadro 3: competências para a Direção Hoteleira indicadas pelos participantes

Os diretores tendem a recorrer mais às que o seu percurso e experiências profissionais determinaram ser necessário e às que lhes são inatas e, nestes domínios, percebe-se a heterogeneidade de competências. Adjetivadas como alargadas e diversificadas, relacionam-se com a tarefa, são específicas do trabalho e reportam aos conhecimentos necessários para que a pessoa faça o seu trabalho com sucesso – *hard skills* (técnicas); e relacionam-se com a forma como as pessoas interagem, são específicas das relações - *soft skills* (comportamentais e sociais). Uma e outras são canalizadas para a estabilidade do negócio e para o bem-estar do cliente e do colaborador.

Temos a questão da experiência no setor, é um dos conselhos até que eu dou às pessoas que vão entrar de novo, que convém que tenham experiência porque as coisas podem-se virar contra eles; conhecimentos técnicos (L-E9).

Tem que ter formação na área, eu acho que é fundamental, porque existem termos técnicos, existem uma serie de conhecimentos que se aprendem e que faz sentido tê-los (...); tem que dominar idiomas, porque (...) recebemos turistas de vários países, ter uma reunião no idioma da pessoa é muito importante, não só com turistas, com parceiros, com agências de viagens, com operadores turísticos (A-E1).

Há muitas áreas que temos que ter conhecimentos, nomeadamente, a questão da legislação, laboral, a questão dos recursos humanos (...) de infraestruturas (...) conhecimentos complementares para poder exercer a função, senão não conseguimos, ou seja, temos que ser muito diversificados no conhecimento (C-E7). Um bom gestor hoteleiro tem que ter algumas bases de hotelaria (B-E6).

Apesar das capacidades técnicas parecerem proporcionar mais segurança aos diretores hoteleiros, são as competências comportamentais as que representam o seu maior desafio pela diversidade que exigem.

Tem que existir muita persistência, muita disponibilidade (...) Tem que ser pessoas que tenham essa vontade, esse querer, tem que gostar daquilo que faz (...). A tomada de decisão, um líder tem que tomar decisões, ponto. Toma muitas vezes decisões (C-E7).

Lidar com as pessoas, quer com o lado dos clientes quer com o lado dos colaboradores (N-E5).

O gosto por atender o cliente (...), acima de tudo ter uma boa capacidade de gestão dos recursos humanos (L-E9).

Criatividade, proatividade (A-E1).

A organização acho que é fundamental, está na base de tudo, e depois a coordenação e comunicação com todas as equipas, sem comunicação torna-se muito complicado (J-E4).

A competência auto desenvolvimento refere-se ao investimento em aquisição e atualização de conhecimentos que os diretores sentiram necessidade de fazer ao longo dos seus percursos. Seja para estar a par das novidades e novos conceitos para melhorar a experiência do cliente, seja para dar o exemplo. Tomar a iniciativa de aprender e crescer constantemente é importante para o desenvolvimento da liderança. Desenvolve também posturas de autoconsciência.

Uma permanente atualização (...) implica que as pessoas que estejam nesta atividade estejam constantemente à procura e a desenvolver-se nessas competências e as atualizações (...). Ao longo do meu percurso profissional eu investi muito, pessoalmente e profissional foi na aquisição de conhecimentos nas mais diversas áreas, desde marketing, desde a parte comercial, desde a parte de F&B, senti essa necessidade, pesquisar, e de ver, sim, e de ter formação (C-E7).

Se nós queremos dar um exemplo nós temos que saber fazer, e portanto tentei, sempre que tive mais dificuldades ou tive mais dúvidas, se calhar aqueles pontos menos fortes que eu tinha, compensar um pouco, para poder de futuro dar o exemplo, fortalecer e saber o que é que estou a falar (A-E2).

Nos discursos dos participantes, de forma mais residual, foram ainda categorizadas outras competências, nomeadamente: capacidade de motivar a equipa, capacidade de

envolver as equipas, capacidade de antever e prevenir problemas, capacidade de reação às diferentes situações, capacidade de planeamento, interpessoais, lealdade, adaptabilidade, criatividade, lidar situações difíceis, respeito, empatia, resiliência, persistência.

Estilo de liderança

Os discursos dos diretores possibilitaram identificar um conjunto de comportamentos que poderão ajudar a caracterizar um estilo de liderança. Através dos seus comportamentos de liderança, agrupados em diferentes categorias apresentadas neste tópico, tentar-se-á, mais tarde, inferir sobre o estilo percebido. As formas que cada um utiliza para transferir as suas capacidades para ações concretas, as formas de pensar e fazer, nas diferentes situações, para mobilizar, integrar recursos, transferir conhecimentos, traduzidas em comportamentos e atitudes, no exercício das suas atividades no trabalho e na condução da equipa fez emergir a categoria '**comportamentos de liderança**'. Facetas diferentes que não se encontram todas na mesma pessoa, mas cuja combinação ajuda a formar um quadro que poderá apontar para esboçar um perfil caracterizador do grupo. Dos seus discursos, percebe-se a preocupação com aspetos essenciais, habitualmente associados a um cargo de direção, como sejam recrutar bem, ter jogo de cintura para lidar com algumas situações e desenvolver uma rede de aliados.

Procuramos seleccioná-los cada vez melhor também, acho que é a parte fundamental para a construção de boas equipas (N-E5).

Às vezes a empresa tem que despende mais dinheiro, tem que melhorar as condições dos colaboradores (...), ir verificando (...) categorias profissionais que se calhar deveriam ter sido alteradas, promoções que se calhar podem ser feitas, benefícios que se calhar, portanto, tem que haver uma igualdade entre os colaboradores (A-E1).

A questão da sensibilidade para os recursos humanos é fundamental (...), muito jogo de cintura para lidar com determinadas situações (...). Trazer as equipas para o nosso lado, saber chegar a eles, saber comunicar com eles (...). Quanto mais nós valorizamos as nossas equipas e mais os fazemos sentir parte do projeto, mais eles vestem a camisola, mais se empenham sem nós termos que dizer nada (A-E2).

Outros comportamentos são identificados na condução das equipas: gerir a linha entre o austero e o flexível, atentar na motivação, gerir através do exemplo, fidelizar o colaborador, formar, delegar, gerir a informação, tomar decisões difíceis, criar uma cultura organizacional, promover a coesão, estimular a adaptação e inovação, fidelizar o cliente e assegurar a estabilidade da empresa.

Ter equilíbrio entre a filosofia do *strictly professional* (...) e estar todos à mesa a confraternizar (...); estar sempre ligado mas desligar de vez em quando para não se deixar absorver e abandonar o pensamento estratégico e crítico (...); conseguir ler situações (...) a motivação é cíclica e eles próprios às vezes não se apercebem disso (...); ter tempo para eles, temos que o ter, senão também nos desligamos da equipa e depois não os conseguimos gerir (...); saber o que é que as pessoas muitas das vezes estão a passar porque isso depois tem repercussões a nível do desempenho (L-E9).

Cada vez ter equipas mais autónomas (...), achatar a hierarquia (...), dar a cana e ensinar a pessoa, se a pessoa não sabe eu tenho de ver isso e criar as técnicas para levar a pessoa a pescar (...). Esta questão da filosofia que a empresa tem da responsabilização, de partilha, de projeto em comum (C-E7).

Manter um espírito positivo, um bom ambiente, um ambiente saudável (...); gostarmos daquilo que fazemos e de estar no nosso local de trabalho (...); adotar uma atitude sempre de flexibilidade, aqui no hotel, as regras não são rígidas, estamos sempre flexíveis a ouvir, a mudar se necessário (J-E4).

Nos tempos mais complicados (...) alguém estava cá a controlar como é que havia de fazer para as coisas correrem sem as pessoas sentirem (B-E6).

No que respeita à subcategoria **‘mecanismos para acompanhar’** a equipa e as suas atividades, esta surge da identificação dos métodos utilizados para orientar e acompanhar a operação e as equipas. Os entrevistados são unânimes quanto à supervisão presencial, à comunicação e à delegação como mecanismos de orientar e acompanhar as suas equipas. O acompanhamento diário é utilizado não só como forma de garantir que a operação decorre dentro dos procedimentos e processos estabelecidos, garantindo, desta forma, a qualidade do serviço a prestar ao cliente, mas também para detetar focos de desmotivação, para fazer a leitura das situações e antever problemas ou, simplesmente, para estabelecer ligação com a equipa.

A presença do diretor soluciona por si só grande parte dos problemas (N-E5).

O controlo que nós fazemos no dia-a-dia no terreno é o nosso sucesso, vai fazer a diferença (...) eu estou sempre atenta a todas, eu tento estar o mais próximo das equipas, principalmente, para detetar focos de desmotivação (A-E2).

Acompanhar fisicamente cada área da operação, no quotidiano do hotel (...), às vezes trabalho em espaços públicos do hotel porque me permitem ter um contacto e uma observação diferente do que estar às vezes no escritório (...) tenho uma série de rotinas, no meu dia-a-dia a primeira coisa que eu faço é andar no hotel, faço um circuito físico (C-E7).

Eu acompanho-as muito no terreno, desde vistorias aos quartos com muita frequência, as presenças nos pequenos-almoços, desde idas à cozinha, desde estar com eles na receção (J-E4).

Sou capaz de entrar na cozinha e ‘pá há alguma coisa pra fazer?’ (...) é um momento para conversa, não tem que ser sempre um momento de trabalho (B-E6).

A comunicação é considerada pelos entrevistados como fundamental para o sucesso da operação. Acontece a dois níveis, um mais informal e um mais formal. Acontece através de reuniões, periódicas, sobretudo com as chefias intermédias, em sentido vertical na hierarquia, e servem fundamentalmente o propósito de fazer o ponto de situação e o planeamento da atividade.

A comunicação normalmente é a chave, conseguir comunicar com eles e fazer que a mensagem passe (...) temos reuniões com as chefias das equipas, mensalmente, temos reuniões dentro de cada departamento, há reuniões onde eu estou presente, há outras em que não, em que eles próprios fazem reuniões dentro da própria equipa (J-E4).

Preparar a semana que vem ou a quinzena que vem, o que é que é que vamos ter, quem é que está ao serviço, quem é que está de férias, o que é que é preciso acautelar (B-E6).

Em termos de estrutura de organização de comunicação (...) os canais estão todos abertos, estão identificados, como comunicamos, para quem comunicamos, quando comunicamos, está institucionalizado (C-E7).

Os participantes também se referiram à delegação de tarefas, responsabilidades e autonomia, como forma de orientar e acompanhar. Depreende-se dos seus discursos que estender a sua atuação através dos outros é uma forma de estar presente, para além de estratégia de motivação e *engagement*, bem como de desenvolvimento. Poderá ser também entendida como forma de reconhecer que dada a natureza da atividade, o seu exercício não poderia ser de outra forma, senão partilhando responsabilidade, transferindo poder e autonomia e conseqüentemente diluindo a verticalidade da hierarquia.

Não é por termos um rececionista, hoje sozinho a fazer um turno que ele não tem que ter responsabilidade (...) queremos que as pessoas cada vez mais se sintam empowered, dentro duma esfera, mas terão liberdade de decidir (...) principalmente pelas chefias, e pelas pessoas que têm uma responsabilidade acrescida, por serem chefias, também têm que ir partilhando isto (A-E1).

Depois há delegação de funções, não poderia ser doutra maneira, eu hoje não estou a trabalhar mas o hotel funciona na mesma, as pessoas sabem o que têm que fazer e as coisas funcionam bem (...) quando uma pessoa partilha a decisão também partilha o risco e quem está do lado de lá também vai dizer, é pá, esta decisão é minha então eu vou ter que fazer com que isto corra bem (B-E6).

Tenho um diretor, um responsável por cada departamento que auxilia (...) tenho todos os dias no hotel um duty manager (...) o objetivo é achatar a hierarquia, por vários motivos: para permitir libertar-me a mim para outras coisas, senão, uma estrutura não depende só duma pessoa, não é, porque quando depende só duma pessoa não é bom e em segundo lugar porque as pessoas também querem ter outras vidas e querem ter um equilíbrio (C-E7).

No que respeita à categoria **estratégias para motivar** a equipa, esta surge de se ter percebido, nos discursos, que os diretores têm necessidade de ter alguma forma de manter a equipa alinhada nos objetivos e comprometida e porque consideram importante a satisfação da equipa. Mobilizar uma equipa motivada é imprescindível para o sucesso da atividade do hotel. Todos reconheceram a dificuldade de conseguir recursos humanos no setor, e a motivação poderá, neste caso, ser também um fator de preservação e retenção da equipa. Seja criando um bom ambiente, melhorando as suas condições de trabalho, envolvendo nos processos decisórios, seja delegando poder, as estratégias motivacionais procuram não só a satisfação material mas também a satisfação psicológica dos seus colaboradores.

A motivação material pode passar por estabilidade profissional, salários ou promoções.

A organização (...) cumpre os seus pagamentos dos funcionários, cumpre com as suas obrigações legais, enfim, que dá proteção quando eles precisam de proteção, tem que ser uma casa segura, onde eles se sintam seguros (B-E6).

Procuramos compensar as pessoas quando os resultados são bons, dando prémios monetários, elogiando-os (...) nos jantares de natal, nas reuniões que temos, isso motiva as pessoas, sem dúvida, mas depois tem uma compensação financeira (...) garantir melhores condições de trabalho, mais conforto, há pessoas que moram cá, dar-lhes melhores condições, melhores refeições, aumentar-lhes o vencimento (N-E5).

A motivação psicológica pode passar por desenvolver competências, estimular a autonomia, valorizar ideias, definir objetivos, alargar a responsabilização, trabalhar a inovação.

Eu prefiro dar micro objetivos e tê-los sempre motivados (L-E9).

É envolver as equipas, é partilhar resultados, financeiros, partilhar resultados de satisfação dos clientes, porque isso motiva-os (...), é aquilo que se chama o salário emocional, ou seja, não é só o que nós recebemos no final do mês, e que serve para pagar as nossas contas (...) e dentro do salário emocional existem várias coisas, existe a progressão na carreira, existe o reconhecimento, a motivação, as oportunidades, existe uma conjugação da vida profissional com a vida pessoal (A-E1).

Sempre que implementamos um novo processo, primeiro peço-lhes a opinião (J-E4). Partilham documentos, obriga-os a ter uma perspetiva muito generalizada, uma responsabilidade, a questão da responsabilização, não só da parte das vendas mas da parte dos custos (...) estavam habituados a ser operacionais, entraram num processo de gestão partilhada, que os obriga a desenvolver outras competências (...) o objetivo deste projeto é cada vez ter equipas mais autónomas (C-E7).

Eu tento criar ao máximo um bom ambiente de trabalho para eles, se eles estiverem bem, eu estou bem e os clientes vão estar super satisfeitos (A-E2).

Uma das coisas que eu noto é que as equipas, como vai ser uma situação nova, então eles todos querem participar e fazem com que aquilo seja, vamos fazer pra que aquilo tudo seja um êxito (L-E9).

A categoria '**comportamentos a fomentar na equipa**' emerge das características que os entrevistados consideram ser importante que as equipas desenvolvam enquanto grupo. Dada a rotatividade, a sazonalidade e o tipo de equipas, a necessidade de fomentar o espírito de equipa e a entreajuda é fundamental para se criar uma ligação e um sentido de pertença. Isto requer adaptabilidade e flexibilidade das equipas e esforço acrescido dos diretores para manterem a coesão.

Essencialmente, harmonia e trabalho de equipa (M-E8).

Eu acho que é muito importante que haja flexibilidade das partes e cumplicidade, no fundo é uma relação (...) nós aqui tentamos promover um espírito de equipa forte e temos conseguido (...) o que acontece é que quando alguém não se enquadra nesse espírito, ele próprio acaba por sair porque não se integra. Também, não seria uma pessoa que teria aquelas características que nós pretendemos para a empresa (N-E5).

Ainda esta semana pedi uma frase gira para colocar no refeitório, um vinil que diz 'team, together everyone achieve more' (A-E1).

Com a rotatividade que nós temos é muito difícil instalar aquele espírito de equipa (L-E9).

Uma das nossas medidas, aqui neste hotel, para os nossos colaboradores, nós temos equipas fixas que se mantêm ao longo de todo o ano, não temos equipas sazonais, precisamente para ter uma equipa sólida durante o ano todo (...) tentamos fazer algumas ações fora do hotel, de *team building* com os chefes de secção para fomentar ligação da equipa, espírito de equipa (J-E4).

A categoria '**comportamentos de desenvolvimento**' do colaborador emerge quando se identificaram, a partir dos entrevistados, formas de promover o seu crescimento profissional. Este está, sobretudo, ligado à formação, à aquisição de competências técnicas e comportamentais. Decorre da obrigatoriedade anual que a lei prevê e de se identificarem necessidades de formação.

Várias ações de formação que adotamos sejam ações dadas por mim, sejam ações de formação dadas por empresas externas, sejam ações de formação dadas por uma chefia dum departamento (A-E2).

Tentamos ter aqui formações mais vocacionadas para desenvolver na área pessoal, relações interpessoais, comunicação, conhecimento deles próprios, coaching" (C-E7).

A formação deve ser dada anualmente, com as suas especificidades, se possível lá fora ou cá dentro com pessoal de fora, mas nós temos a nossa obrigação de dar a nossa formação com os nossos conhecimentos que fomos adquirindo ao longo dos anos (M-E8).

Entendido também como um processo, o desenvolvimento começa com esclarecer o papel de cada um, dar a conhecer as expectativas, dar-lhe as ferramentas de que precisa para fazer bem o seu trabalho.

É uma empresa numa dimensão limitada, mas que em função dos seus desempenhos, poderão ter uma ascensão na carreira dentro da empresa, quer a nível de mais estabilidade, quer a nível de vencimento, quer a nível de postos com mais responsabilidade, toda a gente sabe mais ou menos com o que pode contar a esse nível (N-E5).

O desenvolvimento é também entendido como consequência da delegação de responsabilidades, isto é, uma das formas de promover o desenvolvimento dos colaboradores é através do alargamento e enriquecimento de responsabilidade. Dar liberdade, dentro numa esfera de ação, para que tomem decisões. Enriquecer o currículo pelo facto de se trabalhar num determinado hotel, diagnosticar necessidades profissionais e pessoais, atuar em função das necessidades, ensinar a equipa a tomar decisões, explicar e permitir que a pessoa aprenda são também dimensões do desenvolvimento na medida em que o estímulo à autonomia e o diagnóstico apontam para o desenvolvimento.

É através deste delegar de responsabilidades. Não é por termos um rececionista, hoje sozinho a fazer um turno, que ele não tem que ter responsabilidade, (...) obviamente haverá decisões que ele não pode tomá-las sozinho e que é suportado, mas queremos que as pessoas cada vez mais se sintam empowered. Dentro numa esfera mas terão liberdade de decidir (A-E1).

Os recursos tecnológicos, além de poderem ajudar a diminuir a carga de trabalho de qualquer operação hoteleira e ter um impacto direto no sucesso geral, podem também ser um mecanismo de maximização da performance do colaborador e de desenvolvimento de novas competências.

Estamos sempre atentos às tecnologias que surjam para maximizar aquilo que podem ser as tarefas deles, ou seja, retirar-lhes tarefas que são obsoletas ou que lhes rouba muito tempo para que depois eles se possam centrar naquilo que é efetivamente importante, o atendimento ao cliente (J-E4).

Descrição do diretor

A descrição do diretor emerge dos testemunhos dos participantes numa perspetiva que reflete a forma como os diretores se veem no seu papel e como acham que são vistos. A forma como cada um se sente e vê como líder influenciará a forma de agir como líder. A forma como acham que são vistos requer autoconhecimento e conhecimento da equipa e não deixa de ser uma extensão de como se veem.

Assim surge a subcategoria ‘**auto descrição**’. Refletir a sua forma de ser e pensar em determinadas situações e entender que influenciam o seu comportamento pode ser um desafio para a liderança: veicular em voz alta uma autorreflexão sobre si próprios e sobre como acham que são vistos é um momento de auto consciência. Permite-lhes também refletir sobre a liderança. Tratando-se de personalidades diferentes, a atuar em ambientes diferentes, importa para este tópico inferir sobre a sua descrição enquanto grupo. Os participantes veem-se sobretudo, como presentes no terreno, próximos das equipas, participativos, dispostos para aprender, disponíveis para ouvir, preocupados com as necessidades dos colaboradores, conhecedores da sua área de atividade, conscientes de que é difícil agradar a todos, promotores da delegação de responsabilidades e autonomia, capazes da sua função, esperam ser vistos pelos seus colaboradores como justos e acreditam que lhes é reconhecida competência para o cargo pelos seus colaboradores.

Eu vejo uma líder presente, tento este conceito que eu dizia de muita integração, partilha de conhecimento, tenho características fortes porque sou uma líder, pelo menos reconheço isso em mim, vejo-me uma pessoa próximo das pessoas, acho que um líder deve estar presente (C-E7).

Eu não gosto de pensar em mim como como um líder porque, é como lhe digo, eu sou a primeira a dizer “vamos” e sei que tenho uma equipa ao meu lado, que vem comigo e, acho que é pela proximidade e, obviamente, pela experiência que eu tenho, que as coisas vão acontecendo (A-E2).

Isso é uma pergunta (-) como é que me vejo? Vejo-me como uma pessoa conhecedora do meio, conhecedora das minhas funções enquanto gestor e durmo tranquilo (...) um gestor capaz, que tem levado as organizações onde trabalha a um lugar de destaque (...) Sou um catalisador para que as coisas funcionem bem (...), tomo decisões rapidamente (...) é a minha maneira de ser e dou-me bem com ela (B-E6).

Olhe, sinceramente já em alturas da minha vida estive mais preocupado com isso. Cheguei a uma conclusão: essa questão é um pouco como o burro, o velho e o menino, por muito que tentemos não conseguimos agradar a todos. Então, fico mais preocupado sobre o que possa transparecer da minha conduta ética, faço para ser justo, e às vezes a justiça traz alguns problemas, e ser reconhecido pelas pessoas, (...) à volta, como tendo competências para fazer a função (L-E9).

Exigentes, atentos ao pormenor, tomam decisões rapidamente, lidam bem com a mudança, de mente aberta, serenos, respeitadores e respeitados. Reconhecem que a tarefa de diretor hoteleiro é exigente a vários níveis e em diversas dimensões.

Eu vejo-me como uma pessoa exigente, jovem, muito perto das minhas equipas (...). Considero-me uma pessoa muito no terreno, muito prática, muito do lado deles (...), perceber o que necessitam, o que pretendem, e portanto vejo-me como uma pessoa muito mente aberta, espírito aberto, disponível para os ouvir, para os acompanhar, isto, sempre com um olho atento no colaborador um olho atento no cliente (...) acho que veem-me como uma pessoa exigente, muito atenta ao pormenor, preocupada com as necessidades deles, com o bem-estar pleno deles, porque acho que isso é muito importante hoje em dia, ter uma equipa que se sente confiante, que se sente motivada no local de trabalho, pra mim é essencial, e portanto tento fazer isso com eles, para com eles e, portanto, estar ao lado deles, nunca deixando de parte ser exigente, e, estou sempre muito atenta a tudo o que é as funções deles, estou sempre a ver de alguma forma, a tentar controlar aquilo que é a nossa qualidade de serviço mas uma coisa não impede a outra (J-E4).

No que respeita à subcategoria '**perspetivas sobre a liderança**', esta revela, essencialmente, que a liderança é interpretada e descrita de diferentes maneiras pelos participantes mas todas elas são parte da mesma verdade.

Há muitos tipos de liderança, que podem ser bem ou mal sucedidos em função da realidade da organização (N-E5).

A liderança é inata (...) é ter aquele pedacinho extra (C-E7).

Se não é respeitado, não consegue ser líder (M-E8).

Se não tiver uma boa equipa não adianta ser um bom diretor (L-E9).

O setor hoteleiro

Esta categoria foi construída sobre as referências, feitas pelos entrevistados, ao meio onde se movimentam, com as suas idiosincrasias e desafios e permitiu inferências sobre a sua influência nas visões e atuações enquanto diretores. Dos seus discursos respeitantes à subcategoria '**características do setor**' hoteleiro, realçam-se as mais notórias. Horários exigentes, orientado para os serviços, orientado para as pessoas, sazonalidade, rotatividade, adversidades dos contextos externos e altamente dependente do fator cliente, seja relativo à sua captação, à sua satisfação ou à sua fidelização, a hotelaria é reconhecida como não sendo uma área fácil.

A nossa indústria é uma indústria de serviços, trabalhamos com pessoas e para pessoas (...) um mundo à parte, é trabalhar de manhã à noite (A-E1).

O nosso setor é muito específico, está aberto 24 horas por dia, 365 dias por ano (...), tem um serviço ao cliente, diretamente ao cliente (...) tem múltiplos fatores de risco (B-E6).

A hotelaria não é uma área fácil, não são profissões com horários das 9 às 5, de segunda a sexta. Nós abdicamos da nossa família, dos nossos amigos em prol do nosso trabalho (A-E2).

Influencia muito a nossa vida pessoal (...) a questão das férias, é uma questão que todos os anos se coloca, que é o período em que as pessoas não podem tirar férias porque a taxa de ocupação é demasiado elevada (C-E7).

Uma atividade onde é obrigatório mostrar o carinho pelo cliente (L-E9).
Infelizmente, é verdade que ganham pouco (B-E6).

A volatilidade do setor, oscilando entre picos baixos e picos altos, dependente de fatores económicos e das motivações dos clientes para viajar

É pena que nos últimos anos, devido á crise, muitos tenham emigrado (J-E4).

Os concorrentes do Mediterrâneo oeste são os nossos principais concorrentes, eles estiveram agora em baixo, não quer dizer que não voltem a crescer (M-E8).

Não sabemos o dia de amanhã, se a tendência vai continuar a ser esta (A-E1).

A rotatividade dos recursos humanos, à qual se associa uma certa desvalorização do trabalho dos colaboradores

Neste ramo, acho que quem está cá em cima pensa muitas vezes 'ai, as pessoas são facilmente substituíveis', há muita rotação de pessoas, não se dá o devido valor ao trabalho de quem está connosco (A-E2).

No que respeita à subcategoria '**desafios da atualidade**' no setor, estes são, em certa medida, decorrentes de algumas destas características, considerados naturais ao setor, mas veem-se agravados pelo momento atual. Tal como noutras áreas de atividade económica, o contexto e as suas oscilações influenciam a atividade e influenciam a forma como é dirigida. O momento atual é de grande crescimento, reconhecido pelos participantes, como se interpretou dos seus discursos, como um momento de oportunidade mas também de preocupação, uma vez que são fatores de influência no seu papel. Assim surge esta subcategoria.

A hotelaria está a passar uma fase muito louca em Portugal (B-E6).

A concorrência está feroz (C-E7).

Subir preços em demasia como eu vejo e consulto, hotéis a subir em demasia (M-E8).

Uma grande dificuldade em conseguir recursos humanos com qualificações necessárias para nos apoiarem neste boom (...) a situação ideal é termos equipas reforçadas é termos equipas qualificadas já com formação que já vêm de trás, não é porque agora aumentamos o volume de ocupação que vamos reforçar equipas (A-E2).

A mão-de-obra que existe não é suficiente, claramente, neste momento (C-E7).

As pessoas querem cada vez mais melhorar as suas condições de vida, não estão dispostas a sujeitar-se a determinadas coisas (N-E5).

Com a quantidade de hotéis que estão a abrir aquilo que nos pode diferenciar hoje em dia é o serviço (J-E4).

Está tudo em constante mudança, se nós não acompanharmos essas mudanças ficamos fora do mercado (C-E7).

A atual falta de recursos humanos, referida como uma das principais preocupações, influi em algumas decisões a nível do desenvolvimento do colaborador, na medida em que a retenção e a promoção não estarão diretamente ligadas ao talento mas a essa falta de pessoas.

Devido à falha dos recursos humanos somos obrigados a promover pessoas que não tenham tanto conhecimento, aptidões, inteligência emocional (L-E9).

Nesta fase, muitos diretores, muitos colegas meus, serão provavelmente bombeiros, pois têm de ir a todos os lados (...) muitas vezes, como arcaram com essa responsabilidade têm que fazer tudo. Isso pra mim vai ser, é um ponto de preocupação para a nova geração de diretores de hotel que não vão conseguir ter um momento de tranquilidade (B-E6).

Os desafios são aquilo que a pessoa vê neles e, se para uns, o crescimento atual do setor representa uma preocupação, para outros é uma oportunidade.

O crescimento do setor obviamente é uma oportunidade para todos (...) temos mais probabilidade de termos mais clientes, de gerar mais receita, de retornar esse investimento em coisas que realmente também necessárias, mesmo para os colaboradores, eu acho que uma pessoa cresce quando a organização cresce (A-E1).

Fazer melhor as coisas, melhorar a qualidade dos serviços prestados, selecionar melhores colaboradores (N-E5).

Vamos ser pioneiros nisso, acho que isso é importante e acho que assim me consigo destacar daquele *copy-paste* (L-E9).

Uma área que está em constante mutação, todos os dias há coisas novas e portanto temos que ter também um bocadinho essa noção e a capacidade para nos irmos adaptando a tudo o que surge de novo (J-E4).

Foram apresentadas todas as categorias. A sua articulação permitiu compor uma “*story line*” que, se procurou, fosse de encontro à questão que se quis ver respondida com este trabalho no terreno.

Perceciona-se, do analisado, um estilo de Direção em transição. Em transição porque revela uma geração de diretores hoteleiros a ganhar força com um olhar novo à hotelaria e à direção hoteleira; e uma geração que procura manter-se atual mas ainda revela vestígios, por hereditariedade ou por convicção, de uma gestão conservadora.

Hoje em dia, começam a surgir, e bem, muitas pessoas novas no setor e muitas pessoas capacitadas (...) e é essencial virem pessoas novas e perspectivas novas para o setor (...) numa era que está a mudar tanto como a nossa, em que as novas tecnologias aparecem de todo o lado e quando nós menos esperamos e sempre com novas condições (J-E4).

Às vezes, esses soft skills têm que ser postos de parte porque senão não vamos a lado nenhum (B-E6).

Esta nossa, minha abordagem, no caso, que de alguma forma, embora as personalidades sejam um bocado diferentes, estilos um bocado diferentes, também já herdei do meu pai, embora eu tenha uma personalidade completamente diferente, há um certo estilo de lidar com as situações (N-E5).

Em transição, também, porque parece começar a perceber-se uma alteração de paradigma: o recurso ‘pessoas’ começa a perder o seu rótulo de força braçal e a ganhar poder de negociação na equação, tornando-se um bem valioso.

Acho que quanto mais nós valorizamos as nossas equipas e mais os fazemos sentir parte do projeto mais eles vestem a camisola, mais se empenham sem nós termos que dizer nada (A-E2).

Eu acho que talvez o mais importante é a pertença e a partilha, porque quando (-) havia o homem da *Virgin* ‘Cuida bem dos teus funcionários que eles cuidarão bem dos teus clientes’, e eu acho que é isso (B-E6).

De uma forma geral pode-se inferir que há sinais de uma tendência de estilo de liderança, voltado para o participativo, democrático, que procura orientar o comportamento para as pessoas, que privilegia a interação e a comunicação com a equipa para promover a confiança, que dá espaço à partilha de decisões e ao envolvimento na vida organizacional. Conhecedor do meio em que se movimenta, dos desafios e oportunidades que a atualidade do setor lhe trazem, e como deve posicionar-se nele para sobreviver, seja mantendo-se fiel ao que tem, seja inovando, mas sente necessidade de estar sempre atento.

4 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Esta secção analisa os principais resultados apresentados na secção anterior. Destes, dá-se destaque ao perfil de competências e aos comportamentos de liderança nas suas categorias de desenvolver, motivar e fomentar na equipa. Procurar-se-á, assim, trazer alguma luz à problemática que conduziu esta investigação e que ajudou a equacionar a questão de partida *Como se caracteriza o gestor hoteleiro em Portugal?*

Foi identificado um perfil de competências, valorizadas pelos diretores entrevistados, como necessárias e essenciais à direção hoteleira, que mostra um conjunto de competências técnicas (*hard skills*) e um conjunto de competências pessoais e comportamentais (*soft skills*).

Das *hard skills*, apontam-se a formação na área, conhecimentos financeiros, outros conhecimentos técnicos (*revenue*, legislação, área alimentar, outros), experiência no setor, línguas e conhecimento do setor. De salientar a formação na área e os conhecimentos financeiros. Segundo Kay e Moncarz (2007, p. 33) competências em áreas como a gestão financeira estão a emergir como requisitos recentemente identificados para o sucesso da gestão hoteleira.

Das *soft skills*, apontam-se gerir equipas, saber lidar com pessoas, comunicação (saber passar a mensagem e saber ouvir), autodesenvolvimento, orientação para o cliente trabalhar em equipa, disponibilidade, organização, tomada de decisões. De salientar a comunicação e lidar e gerir pessoas. A referência às capacidades de comunicação na literatura é comum em todos os estudos, continuando a ser muito importante em posições de chefia no setor, uma vez que é uma capacidade necessária e usada diariamente para falar com clientes, colaboradores, fornecedores e agentes parceiros (Johanson, 2011, p. 46).

Uma primeira premissa é a de que o perfil de competências configura uma combinação de *hard skills* - orientadas para o negócio e relacionadas com as áreas operacional, financeira e comercial, que requerem conhecimentos técnicos específicos da área, e de *soft skills* - orientadas para as pessoas e relacionadas com capacidades interpessoais, traços de personalidade. Os estudos de Kay e Moncarz (2007) mostram que o sucesso da carreira do gestor depende do conhecimento de gestão financeira, relações interpessoais, comunicação, liderança, gestão de recursos humanos e outros aspetos situacionais.

Dado que a ação do diretor converge essencialmente para três quadrantes interrelacionados – cliente/colaborador/negócio – cabendo-lhe o triplo papel de equilibrar os interesses da empresa e do cliente e os dos colaboradores, justifica-se que os diretores recorram a competências de natureza técnica e de natureza interpessoal para atuar em cada uma destas três áreas.

No mesmo sentido vão os estudos de Testa e Sipe (2012) que mostram que efetivamente é requerido um equilíbrio entre *Business competencies* e *People related competencies* para a liderança adequada no setor da hotelaria. Os autores explicam que as orientadas para o negócio são as que garantem a eficiência da operação e a rentabilidade do negócio (planeamento, financeiras, tomada de decisões estratégicas, serviços técnicos) e as orientadas para as pessoas que são as que envolvem o relacionamento e a interação com os outros (comunicação interpessoal, orientação para a equipa, *networking*).

Dada a natureza comercial do setor da hotelaria não é surpreendente que a gestão do negócio seja um domínio de competências a ser valorizado pelos participantes que admitem que planear, definir objetivos e monitorizar é um esforço necessário para a satisfação do cliente e rentabilidade de qualquer negócio. Da mesma maneira, a capacidade de decisão é necessária, uma vez que os desafios económicos são frequentes no contexto da hotelaria. Como refere o guia de profissões no turismo “os gestores hoteleiros planeiam, dirigem e coordenam os serviços de um hotel, e como quaisquer gestores, procuram que o hotel que dirigem consiga obter lucros no final de cada ano” (CITI).

Tratando-se duma indústria de serviços, as relações interpessoais são um lugar-comum e a base para a satisfação do cliente e do colaborador. Embora nem todos os entrevistados tenham indiciado tendência natural para as relações interpessoais, que vão para além do socializar, situando-se mais no domínio do *rapport*, do criar um laço, notou-se um esforço para se compreender a equipa que se tem e se conseguir ler as situações do dia-a-dia para melhor atuar. Isto mesmo se vê no estudo de Tas (Cit. por Johanson, 2011, p. 44) que refere o “esforço para conseguir relações de trabalho positivas com os colaboradores através da perceção da interação no trabalho”. A orientação para a equipa é, assim, vista como fundamental, uma vez que esta capacidade para criar e desenvolver equipas é necessária para elevar os níveis de qualidade e igualmente necessária para a coesão do grupo e alinhamento com os objetivos organizacionais. Do mesmo modo, a orientação para o cliente é identificada como relevante, não só porque justifica a essência da hotelaria, mas porque exige dos

colaboradores uma capacidade genuína de interagir e comunicar com os clientes fundamental. Zaei (Cit. por Sequeira, 2015, p. 29) argumenta que “o trabalho no turismo e na hotelaria depende grandemente da forma como os trabalhadores usam as suas capacidades com o intuito de proporcionar a melhor experiência possível aos clientes”.

O autodesenvolvimento, competência muito referida nos discursos dos diretores, tem um papel importante na articulação dos três eixos mencionados (cliente – colaborador – negócio), na medida em que esta será tão mais eficaz quanto melhor preparado o diretor estiver, e isto pressupõe aprendizagem constante e consistente, uma atitude humilde de admitir que não se sabe tudo e uma predisposição para aprender. Dada a diversidade de conhecimentos que a função exige e as mudanças de que o setor é alvo - conceitos hoteleiros, mercados emissores, tendências de rotas, motivações para viajar -, se não existir este autodesenvolvimento (aquisição e atualização de conhecimentos) penaliza-se a eficácia e a eficiência. Os diretores entendem que para ensinar e supervisionar precisam ter e mostrar os seus conhecimentos e assim conquistar a credibilidade dos colaboradores. Por outro lado, nota-se uma vontade de evoluir, seja pessoalmente, seja na carreira, que pressupõe uma aprendizagem contínua que lhes permite desenvolver as suas aptidões. Este autodesenvolvimento, sendo, como dizem Testa e Sipe, (2012, p. 656), um fator de pressão para os gestores no setor, dada a importância do *role modelling*, “demonstra um compromisso com a aprendizagem que melhora tanto a liderança como as competências técnicas”.

Uma outra premissa, relativamente ao perfil de competências, é a de que apesar de se perceber que as capacidades técnicas proporcionam uma certa rede de segurança, uma certa estrutura aos diretores hoteleiros, são as *soft skills* as que representam um maior desafio. Requerem diversidade e é mais difícil serem aprendidas. Como asseguram Horner e Swarbrooke (Cit. por Pimentel, 2016, p. 86) o “turismo é fortemente dependente da qualidade dos seus recursos humanos e é no sector hoteleiro onde se verificam os maiores desafios a nível da sua gestão”. A diversidade de equipas, a rotatividade, o fator comunicação, a insatisfação profissional, a tomada de decisões difíceis explicam o desafio e a necessidade destas competências.

Wilks e Hemmsworth (2011) no seu estudo para identificar as competências essenciais à direção hoteleira em Portugal destacam as *soft skills* (trabalhar em equipa, liderança, interpessoais, orientação para cliente) como principal resultado de um conjunto de competências obtido. No mesmo sentido, estudos internacionais mostram que ao longo dos

anos houve uma necessidade crescente de competências orientadas para a liderança (*soft skills*), em vez de orientadas para o controle e supervisão, o que revela uma mudança do papel dos gestores hoteleiros refletindo um aumento da importância das competências estratégicas e organizacionais e uma correspondente diminuição da importância das aptidões operacionais e técnicas (Johanson, 2011; Jeou-Shyan, 2011).

No que diz respeito aos comportamentos, foi identificado um conjunto de comportamentos de liderança dos quais se destacam os orientados para o desenvolvimento e para a motivação dos colaboradores. Por duas razões: a primeira, pela importância que tem no seio de uma organização, em particular na hotelaria, o efeito imediato de um colaborador treinado, motivado e que se identifica com o seu trabalho. Enquanto diretor, este está numa ótima posição para saber como a sua equipa trabalha, identificar a formação necessária para as pessoas certas, no momento certo, com vista a um melhor desempenho. Como advoga Price

O desenvolvimento dos recursos humanos é uma estratégia para investir no capital humano, providenciando o desenvolvimento pessoal, programas de formação e progressão na carreira, de modo a desenvolver as competências importantes na organização no futuro, uma vez que para termos clientes externos satisfeitos, temos que ter colaboradores internos motivados, integrados e envolvidos na gestão estratégica (Cit. por Pimentel, 2016, p. 105).

O desenvolvimento do colaborador é cada vez mais valorizado e acontece através formações que incluem não só a vertente técnica mas também a vertente comportamental e social. A formação é uma ferramenta de desenvolvimento, de motivação e de mais-valia para o cliente, uma vez que a qualificação do colaborador se traduz na qualidade do serviço prestado. Há uma preocupação, manifestada por um participante, em analisar funções para se identificarem formas de eliminar tarefas obsoletas e maximizar a performance, em tirar partido das novas tecnologias para se automatizarem tarefas, libertando tempo para o atendimento mais personalizado ao cliente.

A segunda razão prende-se com o facto de que, apesar da relevante importância atribuída ao desenvolvimento, também se percecionaram lacunas.

O desenvolvimento parece estar mais relacionado com providenciar formações do que com outros mecanismos do desenvolvimento como programar o seu progresso, premiar a atuação, ou outras formas de evitar que o colaborador (se sinta) fique estagnado. Fatores como a verticalidade da hierarquia das funções nos hotéis de pequena dimensão - não há

muito espaço para subir -, a ainda pouco consolidada visão de se olhar para o desenvolvimento como estratégia, a crença de que uma casa segura e prestigiada é suficiente para o colaborador se sentir realizado, ou a rotatividade que desincentiva um investimento maior, parecem explicar a menor atenção dada a esta dimensão da gestão de recursos humanos. Por outro lado, o facto de a lei impor um determinado número de horas de formação parece proporcionar uma sensação de missão cumprida no que diz respeito ao desenvolvimento do colaborador.

Para Pimentel (2016, p. 85) o “desenvolvimento está diretamente ligado à oferta competitiva das condições de trabalho e oportunidades de carreira, de modo a assegurar um adequado recrutamento, oportunidades de formação e desenvolvimento de competências”. Uma aposta num desenvolvimento desenhado consoante as necessidades, capacidades e potencial de cada colaborador com vista ao seu crescimento, dado que as tarefas e funções dentro do hotel podem ser muito diversificadas, contribuiria para melhorar o problema da rotatividade, potenciando a retenção.

A motivação dos colaboradores assume igual relevância pelos diretores. Há uma atuação no sentido de se mobilizarem as equipas através de estratégias motivacionais que possam contribuir para melhorar o empenho, a integração, o desenvolvimento, a satisfação, o desempenho e a retenção. Bommer et al. (Cit. por Freitas, 2006, p. 38) defendem que “poucas coisas têm mais importância na vida de uma empresa do que o modo como as pessoas se sentem em relação à maneira como são geridas e lideradas”. É vital na indústria de serviços ter uma equipa motivada e eficiente na linha de frente para garantir a satisfação do cliente e a qualidade do serviço (Blayney e Blotnick, 2010, p. 53).

Do conjunto de estratégias para motivar identificadas, destacam-se as que se relacionam com formar, envolver, delegar, e flexibilizar. O envolvimento, através da partilha de informação e responsabilidades e da inclusão no processo decisório, a delegação, através do alargamento e enriquecimento de responsabilidades, estão intimamente ligadas a uma tendência descentralizadora do poder. Este comportamento não só “propicia a eficácia organizacional” como “incentiva a comunicação e aumenta a satisfação e a motivação dos funcionários” (Cit. por Sequeira, 2015, p. 213).

Esta importância da participação dos colaboradores na tomada de decisão é, como defende Kutanis (Cit. por Pimentel, 2016, p. 85), um contributo fundamental para a sua valorização, bem como promove o espírito de equipa, o qual, tal como também se ouviu dos

discursos dos diretores, é fundamental no seio da equipa. Líderes que comunicam e partilham informações e conhecimentos demonstram que esta atitude é valorizada na organização (Sequeira, 2015, p. 201).

A adoção de regras flexíveis no que respeita a errar e reajustar é considerado pelos participantes como potenciador de sentimentos de auto confiança e de autonomia nos seus colaboradores. Terra (Cit. por Sequeira, 2015, p. 204) advoga que “o estímulo à experimentação e a liberdade para tentar e falhar são fundamentais numa organização voltada para a inovação”, uma vez que “independentemente das pessoas se considerarem criativas ou não, elas percebem se são livres para agir de acordo com as suas ideias e se a organização as encoraja a essa liberdade”. Bons líderes são capazes de construir e desenvolver a sua equipa, de aprimorar a comunicação, de serem motivadores, de delegar, serem sensíveis, confiáveis e consistentes (Cit. por Tavitiyaman et al., 2014, p.192).

Os discursos permitiram inferir que, de uma forma geral, os recursos humanos começam a ser perspetivados como um dos importantes aspetos dos hotéis uma vez que se assume que o serviço oferecido pelos colaboradores influencia a satisfação do cliente, traduz-se na qualidade do serviço, interfere na performance da empresa e determina o ambiente de trabalho. Apesar dos desafios que a função gerir recursos humanos impõe ao exercício da direção hoteleira, o que se verificou nos seus discursos é que parte significativa da sua atenção é canalizada para a função recursos humanos.

Enquanto grupo, a amostra revelou uma tendência de estilo de liderança classificado, de acordo com o modelo da Universidade de Ohio (Cit. por Freitas, 2006, p. 43) como “alta estrutura de iniciação – alta consideração” que descreve um líder que “preocupa-se quer com as tarefas e com os objetivos da organização, quer com o relacionamento existente entre ele (líder) e os seus colaboradores”.

De acordo com Likert (Cit. por Caixeiro, 2014, p. 154-155), classifica-se como uma combinação de estilos consultivo e participativo, promovendo uma relação de confiança, consultando antes da tomada de decisões, tentando utilizar as ideias e opiniões dos colaboradores, facilitando o envolvimento e procurando a sintonia de todos num projeto comum.

CONCLUSÃO

Esta investigação teve como propósito explorar e conhecer o perfil do diretor hoteleiro em Portugal, nomeadamente na região Norte, o que deve possuir para o auxiliar no exercício da sua função, no contexto atual. Pretendeu responder à pergunta de investigação *Como se caracteriza o gestor hoteleiro em Portugal?*

Na medida em que se acredita que o perfil do líder é uma condicionante no exercício da liderança e que o sucesso das organizações está dependente da sua capacidade de ajustamento à dinâmica do ambiente empresarial, que por sua vez está dependente da utilização adequada das suas competências e conhecimentos, procurou-se trazer luz a esta que foi a problemática desta investigação.

O estudo assentou numa metodologia qualitativa, numa abordagem interpretativa, que, através de análise categorial às entrevistas efetuadas e de posterior reflexão, possibilitou tirar algumas ilações do estudo empírico.

Considera-se que os objetivos definidos para este trabalho foram satisfeitos.

Da *caracterização do líder atual na indústria hoteleira*, salienta-se que a descrição do diretor hoteleiro como “um homem tarimbado na hotelaria, cujo papel essencial e direto era tentar encher o hotel e prestar um bom serviço ao cliente” que Lamelas (2011, p. 56) apresentou no seu estudo, já não será o diretor atual. O diretor que a análise às entrevistas permitiu perceber, exerce uma função multifacetada atuando ativamente em diversificadas áreas desde a financeira, operacional, comercial e marketing, aos recursos humanos, permitindo-lhe, desta forma, supervisionar melhor operação e equipa e ao mesmo tempo gerar confiança porque sabe que é alvo de avaliação dos seus conhecimentos.

De salientar, também, o foco das suas atividades que giram à volta de, essencialmente, três eixos: cliente - colaborador - rentabilidade negócio. Aqui destaca-se o papel que os recursos humanos ocupam na sua função, começando a ser visto mais estrategicamente, pois começa a perceber que chega melhor ao cliente se passar primeiro pelo colaborador: recrutar bem, seja para integrar o conceito e a cultura organizacional do hotel e, assim criar um ambiente positivo, seja para os reter, no pressuposto de bem recrutados-bem integrados; formar constantemente, porque a lei obriga ou porque se diagnosticam necessidades, o importante é qualificar o colaborador para prestar melhor

serviço ao cliente, potenciando, desta forma a fidelização do cliente e o desenvolvimento do colaborador.

Em nota conclusiva respeitante a este objetivo, parece que o paradigma estigmatizado pelo estudo de Bennett (Cit. por Lamelas, 2011, p. 56) “sobre a qualidade da gestão dos dirigentes portugueses que concluiu que grande percentagem tem fraca cultura e conhecimentos de gestão, não planeia nem gere por objetivos, não aprecia o trabalho em equipa, não se centra no cliente e exerce uma liderança distante e autocrática”, está a mudar. Talvez ainda predomine “a empresa familiar e tradicional” que Lamelas (2011, p. 56) caracteriza no seu estudo referindo-se às organizações hoteleiras, mas estas já não são “lideradas’ por uma só pessoa”. O que se deu conta neste trabalho é que há uma tomada de consciência de que as organizações hoteleiras não estão, e não podem estar, dependentes de uma só pessoa.

O grupo de entrevistados caracteriza-se por ser formado na área hoteleira e/ou na área financeira, o que lhe confere algum grau de conhecimentos de gestão; promove o trabalho em equipa; centra-se demasiado no cliente por força da natureza do negócio, por força da concorrência animada que se vive e por força do cliente atual ser mais exigente; está próximo das equipas, com as quais partilha informação relevante da atividade não só porque tiveram um contributo nessa atividade mas porque isso ajuda a fomentar o espírito de equipa; está atento às mudanças nos mercados, e sendo responsável por um negócio, é forçado a orientar-se por objetivos e a medir os resultados da sua atividade, sejam os níveis de satisfação do cliente, seja o *rempar*, sejam os fornecedores, sob pena de deixar de ser rentável.

O segundo objetivo desta investigação visava *explorar as competências-chave da Direção hoteleira*, e aqui destaca-se a combinação de *hard* e *soft skills*, com ênfase nas últimas, valorizada pelos diretores no exercício da sua função. Os mesmos resultados foram encontrados no estudo de Wilks e Hemsforth (2011) aos gestores hoteleiros em Portugal e em estudos com gestores internacionais que apontam este conjunto de *skills* como essenciais para um desempenho adequado na hotelaria e igualmente realçam as *Soft Skills*, “refletindo o facto de que a indústria hoteleira exige contacto próximo com os outros” (Jeou-Shyan, 2011, p. 1046). Embora cada diretor tenha as suas técnicas e aptidões para gerir o hotel, parece ser essencial conhecer o setor, conhecer o hotel, conhecer a equipa e conhecer-se.

Das *hard skills* apontadas, destacam-se a formação base na área e os conhecimentos técnicos diversificados - financeiros, legislação, área alimentar - experiência no setor e

idiomas. De referir a ausência de referência ao elemento tecnológico, quer como competência, quer como ferramenta de apoio à função, uma vez que atualmente não se consegue conceber uma função de direção sem este requisito. A verdade é que no estudo de Wilks e Hemsworth (2011, p. 137) também tem fraco destaque. Talvez seja pertinente questionar se já se assume como inerente a todos os profissionais de hoje ou se ainda não está devidamente valorizada e implementada na direção hoteleira atual.

Por sua vez, nas *soft skills*, a disponibilidade, gosto pela profissão, saber lidar com pessoas, trabalhar em equipa, saber liderar, orientação para o cliente, comunicação, organização, empatia, autodesenvolvimento, adaptabilidade, sobressaem nos seus discursos.

Deste modo, destaca-se que a valorização destas competências tem como principal fator a necessidade de darem resposta às exigências e particularidades do setor hoteleiro. A mesma realidade se notou noutros estudos que afirmam que as capacidades requeridas de um diretor hoteleiro são exigentes devido às características únicas desta indústria hoteleira, exercendo sobre eles maior pressão, quando comparados com outros diretores de outras indústrias (Blayney e Blotnicky, 2010, p. 53).

Por último, e apesar de maior dificuldade, atentou-se satisfazer o objetivo de *conhecer o estilo de liderança predominante nas unidades hoteleiras*. As dificuldades ficam a dever-se ao facto de para se poder inferir com justa causa sobre determinado estilo seria necessário ter observado os comportamentos indicadores de tal estilo, um dos pressupostos em que assentam os estudos pioneiros sobre estilos de liderança protagonizados por Lewin (1939), Lippit e White (1952,1960).

Dos dados recolhidos pode inferir-se que, duma forma geral, o diretor hoteleiro atual adota um estilo participativo, flexível, mais descentralizador, orientado para a proximidade com a equipa, não receia experimentar e errar, acredita no trabalho de equipa, na partilha da informação e na delegação de responsabilidade. Relações interpessoais, interesse pelas necessidades dos colaboradores, tratá-los bem, permitir a sua participação na tomada de decisões e motivá-los, são características associadas ao estilo democrata que os estudos de Lewin et al (1939) apresentaram e que seria mais produtivo.

Na revisão da literatura não se encontraram estudos elucidativos deste perfil em Portugal, o que leva a considerar que este perfil será fruto de uma época muito positiva que o setor vem vivendo nos últimos anos, em que se vê uma convergência de interesses -

políticos, económicos, académicos – à sua volta, e uma vontade de se mudarem mentalidades, fazendo deste, o cenário ideal para que mudanças ocorram.

Alguns participantes indicaram sinais de um modelo de gestão mais tradicional. Deduz-se que tal gestão possa estar associada a herança familiar ou à convicção de que este modelo resultará melhor em determinadas realidades. Estudos anteriores (Lamelas, 2011) dão conta que sendo a maioria dos hotéis de origem independente e familiar poderá explicar vestígios dessa gestão.

Uma nota final ao impacto das especificidades do setor e do atual momento no desempenho da direção hoteleira que aponta dois aspetos:

Uma dinâmica positiva, na medida em que abriu oportunidades à qualidade da atividade em regiões tradicionalmente menos visíveis, da qual a direção hoteleira beneficia. Forçou o desenvolvimento de competências de adaptabilidade e criatividade: mais criativo para fazer face à concorrência e para atrair e reter o cliente. Mais adaptável, na medida em que já não importa só estar atento às mudanças, importa adaptar-se a elas. Exigiu uma melhor preparação do diretor, que investe mais na aquisição de mais e novos conhecimentos. Parece, igualmente, haver um esforço no sentido de melhorar as condições dos colaboradores, quer materiais, a nível de salários, quer de desenvolvimento, a nível de formação.

Uma dinâmica que traz desafios aos diretores. Foi significativa a referência à escassez de recursos humanos suficientes e qualificados, realidade sentida em todas as cidades, arriscando alguma instabilidade na organização interna, na sobrecarga de tarefas ou horários de trabalho e, provavelmente na prestação do serviço ao cliente. De salientar que esta situação influencia a tomada de decisões, como reconhecido pelos próprios, quer no recrutamento quer no desenvolvimento, que se revelam contraproducentes porque se sacrificam critérios de qualidade de talento em benefício de soluções remediadas. Uma aposta na atratividade das condições do setor, designadamente a questão salarial e a progressão na carreira, poderia mitigar as lacunas sentidas e orientar a eficaz tomada de decisões.

Limitações e sugestões para futuras investigações

Considerando que este estudo se propunha explorar e conhecer o perfil do diretor, conseguir participantes necessários para a saturação teórica era importante. Uma vez que esta foi condicionada pelos que responderam ao pedido de participação no estudo, permanece a dúvida se se obtiveram perspetivas suficientes para se responder à questão de investigação. A heterogeneidade obtida foi positiva e condicionadora ao mesmo tempo:

positiva porque um grupo pequeno permitiu múltiplas perspetivas, os participantes forneceram informações suficientes para que se pudesse fazer uma interpretação plausível, e o facto de terem gerado perspetivas diversificadas aponta para a sua possível padronização; mas condicionadora porque não se conseguiram grupos maiores para se obter um padrão e generalizar com mais confiança. Ou pelo menos, poder verificar se a quantidade de participantes seria ou não relevante e se o resultado seria o mesmo. Esta talvez tenha sido a principal limitação.

O estudo visava a figura do diretor e a sua relação com a função e com a liderança, ter a perspetiva dos liderados ou a observação na prática da sua atuação (estudo de caso), além de não mostrar o quadro completo neste que é um processo a dois (líder e liderado), permitiria consolidar as inferências e ilações que se retiraram do estudo.

A área geográfica selecionada, embora em franco progresso turístico, e a ganhar espaço a Lisboa e Algarve, não tem o significado que estas têm, e, logo poderá não representar todo um território, no que respeita à generalização dos resultados quanto ao perfil do gestor.

Todos os expostos são aspetos que podem representar limitações porque o estudo não foi extensivo nem exaustivo a esses níveis, mas cada um deles representa, por si só, temas para futuros desenvolvimentos do conhecimento e futuras investigações.

Contribuições

A realização deste estudo permitiu recolher informação prática e teórica relevante para aprofundar o conhecimento e trazer alguma luz sobre o perfil do líder atual na indústria hoteleira em Portugal, sobre as competências-chave da direção hoteleira e a quais recorrem, e sobre o estilo de liderança predominante nas unidades hoteleiras.

Por um lado, poderá ser uma informação importante para a melhoria do processo de recrutamento e seleção, escolhendo a pessoa mais adequada ao cargo, tendo em conta as competências necessárias. Por outro, poderá contribuir para a melhor preparação dos estudantes da área para a liderança e, assim, responder adequadamente às necessidades da indústria quando estes chegarem ao mercado de trabalho.

Uma nota final ao aprendizado pessoal e académico resultante deste percurso. A liderança é sempre um tema de estudo enriquecedor e de reflexão. Revelou-se uma surpresa positiva perceber que a Direção na hotelaria em Portugal, em particular no Norte, segue uma linha empenhada em evoluir continuamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRÉ, Ana Rita Dias - As competências transversais e as práticas de gestão por competências: um estudo exploratório de diferentes realidades organizacionais. Vila do Conde: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, 2013. Tese de doutoramento.

ARRUDA, Ângela Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana - A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**. [Em linha]. 1:1 (2010). [Consult. 11 Set. 2018]. Disponível em [www: http://institutoateneu.com.br/](http://institutoateneu.com.br/). ISSN 2236-0700.

BARROS, Vera Gouveia - Turismo em Portugal. **Jornal económico**. [Em linha]. [Consult. Jul. 2018]. Disponível em [www: https://jornaleconomico.sapo.pt](https://jornaleconomico.sapo.pt).

BARTELMÉBS, Roberta Chiesa - Analisando os dados na pesquisa qualitativa. [Em linha]. (2013). [Consult. 6 Ago. 2018]. Disponível em [www: http://www.sabercom.furg.br/](http://www.sabercom.furg.br/).

BASS, Bernard M.; STOGDILL, Ralph Melvin - **Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications**. [Em linha]. 3rd Ed. New York: The free press, 1990. [Consult. 20 Set. 2018]. Disponível em [www: https://books.google.pt/books](https://books.google.pt/books). ISBN 0-02-901500-6.

BLAYNEY, Candace; BLOTNICKY, Karen - Leadership in the hotel industry: evidence from Canada. **International journal of management and marketing research**. [Em linha]. 3:3 (2010), 53-66. [Consult. 16 Jun. 2017]. Disponível em [www: https://papers.ssrn.com](https://papers.ssrn.com).

BOLMAN, Lee G.; DEAL, Terrence E. - **Reframing Organizations: artistry, choice, and leadership**. [Em linha]. 3rd ed. San Francisco, CA, United States of America: Jossey-Bass, 2003. [Consul. 22 Set. 2018]. Disponível em [www: https://books.google.pt/books?id=tsFj7wgczyYC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?id=tsFj7wgczyYC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). ISBN 0-7879-6426-3.

BOYATZIS, Richard E. - **The competent manager: A model for effective performance.** [Em linha]. John Wiley & Sons, 1982. [Consult. 27 Set. 2018]. Disponível em [www: https://books.google.pt/books?hl=pt](http://www.https://books.google.pt/books?hl=pt). ISBN 0-471-09031-X.

BOYATZIS, Richard E. - Competencies in the 21st century. **Journal of management development.** [Em linha]. 27:1 (2008), 5-12. [Consult. 27 Set. 2018]. Disponível em [www: https://www.researchgate.net/publication/228612518_Competencies_in_the_21st_century](http://www.https://www.researchgate.net/publication/228612518_Competencies_in_the_21st_century)

CAIXEIRO, Cristina Maria Bicho Alpalhão - Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na (s) cultura (s) organizacional (ais) escolar (es). Évora: Universidade de Évora, 2014. Tese de doutoramento.

CARMICHAEL, Theresa; CUNNINGHAM, Natalie - Theoretical Data Collection and Data Analysis with Gerunds in a Constructivist Grounded Theory Study. **Electronic Journal of Business Research Methods.** [Em linha]. 15: 2 (2017), 59-73. [Consult. Ago. 2018]. Disponível em [www: https://scholar.google.pt](http://www.https://scholar.google.pt). ISSN 1477-7029.

CHARMAZ, Kathy - **Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis.** [Em linha]. Londres: Sage Publications, 2006. [Consult. Ago. 2018]. Disponível em [www: https://books.google.pt](http://www.https://books.google.pt). ISBN-13 978-0-7619-7353-9.

CHIAVENATO, Idalberto - **Administração Geral e Pública: Provas e concursos.** [Em linha]. Brasil: Editora Manole, 2012. [Consult. Dez. 2017]. Disponível em [https://books.google.pt/](http://www.https://books.google.pt/).

CHUNG-HERRERA, Beth G; ENZ, Cathy A; LANKAU, Melenie J. - Grooming future hospitality leaders: A competencies model. **Cornell University School of Hotel Administration Quarterly.** [Em linha]. 44:3 (2003), 17-25. [Consut. Dez. 2017]. Disponível em [www: http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/366/](http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/366/).

COELHO, Carla Sofia da Silva - Entrepreneurial Learning e Liderança: a expansão do grupo Amorim. Porto: Faculdade de Economia do Porto, 2012. Tese de mestrado.

CORBIN, Juliet M.; STRAUSS, Anselm - Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. **Qualitative sociology**. [Em linha]. 13:1 (1990), 3-21. [Consult. 10 Ago. 2018]. Disponível em www: <https://link.springer.com/> <https://doi.org/10.1007/BF00988593>. ISSN 1573-7837.

CRESWELL, John W. - **Qualitative inquiry & research design**: Choosing among five approaches. United States of America: Sage Publications, 2007. ISBN 978-1-4129-9530-6.

DECRETO-LEI nº 39/2008. D.R. I Série. 48 (2008-03-07) 1440-1456. [Consult. 15 Jan. 2018]. Disponível em www: <https://dre.pt/>.

D'ESPÍNDULA, Thereza Salomé; FRANÇA, Beatriz Helena Sottile - Aspetos éticos e bioéticos na entrevista em pesquisa: impacto na subjetividade. **Revista Bioética**. [Em linha]. 24:3 (2016), 495-502. [Consult. 15 Ago. 2018]. Disponível em www: <http://dx.doi.org/10.1590/1983-80422016243149>. ISSN 1983-8034.

DOYLE, Alison – **The hard skills employers seek**. [Em linha]. Reino Unido, 2018. [Consul 27 Set. 2018]. Disponível em www: <https://www.thebalancecareers.com/what-are-hard-skills-2060829>.

DUARTE, Rosália - Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em revista**. [Em linha]. 20:24 (2004), 213-225. [Consult. 8 Ago. 2018]. Disponível em www: <http://www.scielo.br>.

DUARTE, Teresa - **A possibilidade da investigação a 3**: reflexões sobre triangulação (metodológica). CIES e-Working Paper, 2009. [Em linha]. [Consult. 19 Ago. 2018]. Disponível em www: <http://hdl.handle.net/10071/1319>. ISSN: 1647-0893.

FELÍCIO, Maria José; LOPES, Albino; SALGUEIRO, Fátima; PARREIRA, Pedro - Competências de gestão: Um instrumento de medida para a realidade portuguesa. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**. [Em linha]. 6:3 (2007), 18-30. [Consult. 12 Set. 2018]. Disponível em www: <http://www.scielo.mec.pt/>. ISSN 1645-4464.

FERNANDES, Eugénia; MAIA, Angela - Grounded theory. In FERNANDES, Eugénia; ALMEIDA, Leandro - Métodos e técnicas de avaliação: contributos para a prática e investigação psicológicas [Em linha]. Braga: Universidade do Minho. Centro de estudos em Educação e Psicologia, 2001. [Consult. 14 Ago. 2018], 49-76. Disponível em [www: http://hdl.handle.net/1822/4209](http://hdl.handle.net/1822/4209). ISBN 972-8098-98-7.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro - Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**. [Em linha]. 24:1 (2008), 17-27. [Consult. Jul. 2018]. Disponível em [www: https://www.scielo.org/doi/10.1590/S0102-311X2008000100003](http://www.scielo.org/doi/10.1590/S0102-311X2008000100003). ISSN 1678-4464.

FONTE, Carla - Investigar narrativas e significados: A Grounded Analysis como metodologia de referência. **Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais**. [Em linha]. 2, (2005), 290-297. [Consult. 10 Jan. 2018]. Disponível em [www: https://core.ac.uk/](https://core.ac.uk/).

FREITAS, Carmen Marisela Fernandes - Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM. Funchal: Universidade da Madeira, 2006. Tese de dissertação.

GILL, Roger – **Theory and practice of leadership**. [Em linha]. 2nd Ed. London: Sage Publications, Ltd, 2011. [Consul. 20 Set. 2018]. Disponível em [www: https://www.amazon.co.uk/Theory-Practice-Leadership-Roger-Gill/dp/1849200246](https://www.amazon.co.uk/Theory-Practice-Leadership-Roger-Gill/dp/1849200246). ISBN 978-1-84920-024-0.

GIULIANI, Thaís Almeida; OLIVA, Eduardo Camargo - Liderança em Resorts: um estudo dos estilos praticados no Brasil. **Revista Turismo em Análise**. [Em linha]. 25:1 (2014), 131-155. [Consult. 18 Jul. 2018]. Disponível em [www: https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v25i1p131-155](https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v25i1p131-155). ISSN 1984-4867.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. - **Management of organizational behaviour**. [Em linha]. 5th Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988. [Consult. 25 set. 2018].

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H.; JOHNSON, Dewey E. - **Management of organizational behaviour: leading human resources**. [Em linha]. 10th Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2013. [Consult. 25 Set. 2018]. Disponível em [www: https://www.kenblanchardbooks.com/wp-content/uploads/2017/08/Management-of-Organizational-Behavior-Read-Sample0001.pdf](http://www.kenblanchardbooks.com/wp-content/uploads/2017/08/Management-of-Organizational-Behavior-Read-Sample0001.pdf). ISBN 978-0-13-255640-8.

JEOU-SHYAN, Horng; HSUAN, Hsu; CHIH-HSING, Liu; LIN, Lin; CHANG-YEN, Tsai - Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**. [Em linha]. 30:4 (2011), 1044-1054. [Consul. Dez. 2017]. Disponível em [www: https://www.sciencedirect.com/doi:10.1016/j.ijhm.2011.03.012](http://www.sciencedirect.com/doi:10.1016/j.ijhm.2011.03.012).

JESUS, Janice Silva - A Qualidade na Prestação de Serviços Hoteleiros: o impacto da satisfação na fidelização de clientes. Oliveira do hospital: Escola Superior de Tecnologia e Gestão, 2013. Trabalho académico.

JOHANSON, Misty; GHISELLI, Richard; SHEA, Linda J.; ROBERTS, Chris - Changing Competencies of Hospitality Leaders: A 25-Year review. **Journal of Hospitality & Tourism Education**. [Em linha]. 23:3 (2011), 43-47. [Consult. 21 Jun. 2017]. Disponível em [www: https://s3.amazonaws.com/ doi 10.1080/10963758.2011.10697012](http://s3.amazonaws.com/doi%2010.1080/10963758.2011.10697012).

KALARGYROU, Valentini - Leadership Skills and Challenges in Hospitality Management Education. Las Vegas: University of Nevada, 2009. Dissertação.

KARATEPE, Osman M. - Job Resources, Work Engagement, and Hotel Employee Outcomes: A Time-Lagged Analysis, Economic Research. **Ekonomika Istraživanja**. [Em linha]. 25:4 (2012), 1127-1139. [Consult. 9 Set. 2018]. Disponível em [www: /www.tandfonline.com/doi 10.1080/1331677X.2012.11517553](http://www.tandfonline.com/doi/10.1080/1331677X.2012.11517553).

KAY, C.; MONCARZ, E. - Lodging management success: Personal antecedents, achievements, KSAs and situational influencers. **International Journal of Hospitality Management**. [Em linha]. 26:1 (2007), 33-48. [Consult. 2 Out. 2018]. Disponível em [www: https://www.tandfonline.com/doi/10.1080/02780750701431111](http://www.tandfonline.com/doi/10.1080/02780750701431111).

http://igup.urfu.ru/docs/Bank%20English_Translated%20Articles/English/Management/Lodging%20management%20success.pdf.

LAMELAS, José - Direção Hoteleira em Equipa com o USALI e o BSC: Para uma gestão mais eficaz e eficiente. **Cogitur, Journal of Tourism Studies**. [Em linha]. 4:4 (2011), 55-80. [Consult. 18 Dez. 2017]. Disponível em <http://hdl.handle.net/10437/1892>.

LE BOTERF, Guy - Évaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances. **Education permanente**. [Em linha]. 135:2 (1998), 143-151. [Consult. 24 Set. 2018]. Disponível em [www: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents](http://www.s3.amazonaws.com/academia.edu.documents).

LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K. - Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". **The Journal of social psychology**. [Em linha]. 10:2 (1939), 269-299. [Consult. 1 Out. 2018]. Disponível em [www: https://tudresden.de/mn/psychologie/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf?lang=en](https://tudresden.de/mn/psychologie/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf?lang=en).

LIMA, Thales Batista; GOMES, Sabrina Lima - Os Estilos de Liderança na Gestão Hoteleira: um estudo em hotéis da orla de João Pessoa-PB. **Revista Organizações em Contexto**. [Em linha]. 13:26 (2017), 19-71. [Consult. 14 Jul 2018]. Disponível em [www: https://www.metodista.br](https://www.metodista.br). ISSN 1982-8756.

LOPES, Albino; FELÍCIO, Maria José - Competências de gestão em globalização: estudo de caso de uma empresa em processo de internalização. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. [Em linha]. 4:1 (2005), 78-93. [Consult 3 Ago. 2018]. Disponível em [www: http://www.redalyc.org](http://www.redalyc.org). ISSN: 1645-4464.

MANZINI, Eduardo José - Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos. [Em linha]. 1 (2004), 1-10. São Paulo. [Consult. 14 Agos. 2018]. Disponível em [www: https://wp.ufpel.edu.br](https://wp.ufpel.edu.br).

MANZINI, Eduardo José - Considerações sobre a transcrição de entrevistas. In MANZINI, Eduardo José - A entrevista como instrumento de pesquisa em Educação e Educação Especial: uso e processo de análise. [Em linha]. 7 (2008). [Consult. 7 Ago. 2018]. Disponível em [www: http://www.oneesp.ufscar.br/](http://www.oneesp.ufscar.br/).

MARQUES, Mayara Dayane - Liderança: a importância de um líder dentro de uma organização. 2010. Monografias.com. Centro Universitário Sul de Minas, Silvianópolis, Brasil. [Consul. 19 Jul. 2018]. Disponível em [www: http://br.monografias.com/](http://br.monografias.com/).

MESSIAS, Fernando Brás - Liderança e bem-estar: o caso da hotelaria de cinco estrelas no Algarve. Algarve: Universidade do Algarve, 2014. Tese de doutoramento.

MIRANDA, Ricardo José Pinto - Qual a relação entre o pensamento crítico e a aprendizagem de conteúdos de ciências por via experimental?: um estudo no 1º Ciclo. Lisboa: Universidade de Lisboa, 2009. Tese de doutoramento.

MOREIRA, Carlos Teixeira; SUBTIL, Rodrigo Correia - Liderança em Portugal: contributo para a identificação de traços distintivos. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, 2012. Trabalho académico.

NETO, Otávio Cruz; DESLANDES, Suelly Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília Sousa - Pesquisa social: teoria, método e criatividade. [Em linha]. Petrópolis: Vozes, 2002. [Consult. 8 Ago. 2018]. Disponível em [www: https://wp.ufpel.edu.br/](https://wp.ufpel.edu.br/). ISBN 85-326-1453-1.

PIMENTEL, Helena - O papel da Gestão de pessoas no turismo. **Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações**. [Em linha]. 0:4 (2016), 81-111. [Consult. 13 Nov. 2018]. Disponível em [www: http://revistas.ulusofona.pt/doi_10437/7690/1/5650-265-17895-1-10-20161123](http://revistas.ulusofona.pt/doi_10437/7690/1/5650-265-17895-1-10-20161123). ISSN 2183-5845. ISSN 2183-5845.

PORTUGAL. AICEP. Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal – Turismo: setor estratégico para a economia. **AICEP Portugal Global**. [Em linha]. 103 (2017). Porto: AICEP. [Consult. Ago. 2018]. Disponível em [www: http://www.aicep.pt/](http://www.aicep.pt/).

http://portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2017/Documents/Portugalglobal_n103.pdf.

PORTUGAL. CITI. Centro de investigação para tecnologias interativas – **Guia de profissões: turismo**. [Em linha]. (n.d.). Lisboa. Universidade Nova de Lisboa. [Consult. Jan. 2018]. Disponível em [www: http://www.citi.pt/mqe/guia_profss/texto/turismo.html](http://www.citi.pt/mqe/guia_profss/texto/turismo.html).

PORTUGAL. Michael Page International Portugal – **As dez qualidades de liderança mais importantes**. [Em linha]. Lisboa: Michael Page, 2017. [Consult. Ago. 2018]. Disponível em [www: https://www.michaelpage.pt/a](https://www.michaelpage.pt/a).

PORTUGAL. TPNP. Turismo Porto e Norte de Portugal – **Plano de ação e orçamento PNP 2017**. [Em linha]. Turismo Porto e Norte. Porto: TPNP, 2016. [Consult. Ago. 2018]. Disponível em [www: http://www.portoenorte.pt/fotos/gca/](http://www.portoenorte.pt/fotos/gca/).

PORTUGAL. Visão – **Estará Portugal a ficar pequeno para tanto hotel?** [Em linha]. Lisboa: Visão, 2015. [Consult. Ago. 2018]. Disponível em [www: http://visao.sapo.pt/actualidade/economia/estara-portugal-a-ficar-pequeno-para-tanto-hotel=f816608](http://visao.sapo.pt/actualidade/economia/estara-portugal-a-ficar-pequeno-para-tanto-hotel=f816608).

SADDLER-SMITH, Eugene – **Learning and development for managers: perspectives from research and practice**. [Em linha]. Blackwell Publishing, 2006. [Consult. 22 Set. 2018]. Disponível em [www: https://books.google.pt/books](https://books.google.pt/books). ISBN 13-978-1-4051-2982-4.

SAMPHORS, Chum -The Required Competencies of the Middle Managers in Five-Hotel Industry: A Case Study of Five-Star Hotels in Phnom Penh, Cambodia. **International integration for regional public management**. [Em linha]. (2014), 26-32. [Consut. 25 Jan. 2018]. Disponível em [www: https://scholar.google.pt](https://scholar.google.pt).

SEQUEIRA, Bernardete - Gestão do conhecimento em organizações hoteleiras: Uma abordagem da sociologia. Évora: Universidade de Évora, 2015. Tese de doutoramento.

SILVA, João Albino - A investigação científica e o turismo. Revista **Turismo & Desenvolvimento**. [Em linha]. 1:1 (2004), 9-14. [Consult. 23 Set. 2018]. Disponível em [www: http://revistas.ua.pt/index.php/rtd/article/viewFile/9512/7856](http://revistas.ua.pt/index.php/rtd/article/viewFile/9512/7856).

SOARES, Ana Catarina Santos - O impacto da liderança na motivação dos profissionais de hotelaria do Grande Porto: o caso de um hotel 4. Vila do Conde: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, 2016. Tese de doutoramento.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet - Grounded theory methodology: an overview. In DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. - Handbook of qualitative research [Em linha]. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, 1994. [Consult. 9 Ago. 2018], (17) p. 273-285. Disponível em [www: http://www.depts.ttu.edu/](http://www.depts.ttu.edu/). ISBN 0-7616-2757-3.

TAVITIYAMAN, Pimtong; WEERAKIT, Naree; RYAN, Bill - Leadership competencies for hotel general managers: The differences in age, education, and hotel characteristics. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**. [Em linha]. 15:2 (2014), 191-216. [Consult. 3 Ago. 2018]. Disponível em [www: https://www.tandfonline.com/doi/10.1080/15256480.2014.901069](https://www.tandfonline.com/doi/10.1080/15256480.2014.901069).

TESTA, Mark R; SIPE, Lori - Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. **International Journal of Hospitality Management**. [Em linha]. 31:3 (2012), 648-658. [Consult. 21 Jun. 2017]. Disponível em [www: https://www.sciencedirect.com/doi:10.1016/j.ijhm.2011.08.009](https://www.sciencedirect.com/doi:10.1016/j.ijhm.2011.08.009).

TURISMO de PORTUGAL, I. P. - Registo Nacional de empreendimentos turísticos. [Em linha]. Lisboa: Turismo de Portugal. [Consul. 11 Dez. 2017]. Disponível em <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/ConsultaRegisto.aspx>.

ULRICH, Dave; SMALLWOOD, Norm - Building a leadership brand. **Harvard Business Review**. [Em linha]. 85.7/8: 92(2007). [Consult. 17 set. 2018]. Disponível em [www: http://campaign.mla.ac.il/noa/success/hadamkмотag/Building.pdf](http://campaign.mla.ac.il/noa/success/hadamkмотag/Building.pdf).

WILKS, Daniela; HEMSWORTH, Kevin - Soft Skills as Key Competencies in Hospitality Higher Education: Matching Demand and Supply. **Tourism & Management studies**. [Em linha]. 7 (2011), 131-139. [Consult. 21 Fev. 2018]. Disponível em www: <http://www.tmstudies.net>. ISSN: 1646-2408.

YUKL, Gary - Managerial leadership: a review of theory and research. **Journal of management**. [Em linha]. 15:2 (1989), 251-289. [Consult. 21 Set 2018]. Disponível em www: https://www.researchgate.net/profile/Gary_Yukl/publication/237935280.

YUKL, Gary A. - **Leadership in organizations**. [Em linha]. 8th Ed. England: Pearson Education, 2013. [Consult. 17 Set. 2018]. Disponível em www: <https://www.amazon.com/Leadership-Organizations-8th-Gary-Yukl/dp/0132771861>. ISBN 13: 978-0-273-76566-0.

ANEXOS

Anexo A – GUIÃO DE ENTREVISTA

Projeto: Liderança na hotelaria: Caracterização do perfil dos gestores hoteleiros em Portugal - o caso do Norte.

Tempo de entrevista:

Data:

Local:

Entrevistador:

Entrevistado:

Cargo do entrevistado:

Este projeto insere-se no âmbito da Dissertação de Mestrado em Direção Hoteleira, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo, destinado a estudar a caracterização do gestor/diretor hoteleiro e do estilo de liderança hoteleira em Portugal. Pretende-se com as respostas a esta entrevista contribuir para a concretização desse objetivo.

1. Em que consiste a sua função?
2. Quais as competências necessárias a quem dirige uma organização no ramo hoteleiro?
3. Quais considera serem as essenciais neste setor?
4. No seu percurso, em concreto, quais são as mais relevantes?
5. Quais são os comportamentos/ações, no exercício da sua função, que são importantes para liderar eficazmente uma equipa?
6. Centrando-nos na equipa, o que considera fundamental fomentar na equipa?
7. De que maneiras promove o desenvolvimento dos seus colaboradores?
8. Que estratégias utiliza para maximizar a performance dos seus colaboradores?
9. De que formas acompanha/orienta as atividades das suas equipas?
10. Em que medida aproveita o crescimento atual no setor para garantir que as suas equipas se diferenciam das da concorrência?
11. Como se vê enquanto líder?
12. Na sua opinião, como é que os seus colaboradores o/a veem?
13. Gostaria de contribuir com mais alguma informação que enriqueça este tema da liderança na hotelaria?

Anexo B – QUESTIONÁRIO DE DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Projeto: Liderança na hotelaria: Caracterização do perfil dos gestores hoteleiros em Portugal - o caso do Norte.

Este projeto insere-se no âmbito da Dissertação de Mestrado em Direção Hoteleira, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo, destinado a estudar a caracterização do diretor hoteleiro e do estilo de liderança hoteleira em Portugal.

Este questionário integra a metodologia de recolha de informação e pretende com as respostas caracterizar demograficamente os entrevistados.

Idade: _____

Sexo: F M

Estado civil: solteiro(a) Casado(a) Divorciado(a) Viúvo(a)

Habilitações literárias: Ensino Secundário Licenciatura Mestrado

Doutoramento Outro (Qual?) _____

Área de formação académica: _____

Anos na função de gestor/diretor: _____ Anos no ramo hoteleiro: _____

Hotel (nome): _____ Nº trabalhadores: _____

Anexo C – PEDIDO PARA PARTICIPAÇÃO NO ESTUDO

Assunto: Projeto de Investigação em Direção Hoteleira conducente ao grau de Mestre.

Exmo (ª) Senhor(a) Diretor (a)

Estou a contactá-lo (a) para solicitar a sua colaboração e disponibilidade em participar no projeto de investigação em Direção Hoteleira que me encontro a desenvolver no âmbito da Dissertação conducente ao grau de Mestre pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo com a orientação da Profª Doutora Susana Sofia Silva, sob o tema “Liderança na hotelaria” e intitulado “Caracterização do perfil dos gestores hoteleiros em Portugal: o caso do Norte”.

A hotelaria de qualidade é hoje vista como o grande suporte da atividade turística e económica do país. E, aqui, a hotelaria do Norte assume cada vez mais destaque e maior relevância. Por outro lado, é consensual a importância da liderança nas organizações. É igualmente consensual que a evolução das empresas depende, em larga medida, das características que os líderes possuem. Os seus atributos pessoais, as suas experiências passadas, conhecimentos apreendidos e formação vão traduzir-se em resultados diferentes. Neste sentido, o papel dos líderes é tido como fundamental quer para a tomada de decisões estratégicas, quer para a motivação dos colaboradores, quer para a satisfação do cliente quer ainda para a performance das organizações.

Trata-se de um projeto de investigação importante na medida em que permitirá recolher informação relevante para aprofundar o conhecimento do perfil do gestor hoteleiro português, a melhor compreensão do seu papel nas organizações hoteleiras enquanto instrumento chave para fazer face às idiosincrasias do setor, saber a que competências recorrem os seus líderes para conseguirem, eficientemente, levar outros a realizarem objetivos coletivos, e permitirá ainda o melhor conhecimento da indústria hoteleira.

Para tal, é necessário incluir neste estudo a participação dos atuais diretores hoteleiros de hotéis de 4 e 5 estrelas na região Norte. A sua colaboração torna-se por isto fundamental.

As informações serão obtidas através de uma entrevista gravada, previamente autorizada por si, com data oportunamente agendada, para posterior análise e tratamento, e exclusivamente utilizadas para o presente estudo. Toda a informação será tratada de forma ética e confidencial e a identificação dos participantes não será tornada pública. A sua participação neste estudo é voluntária e pode retirar-se a qualquer altura, ou recusar participar, sem que tal facto tenha consequências para si.

Antecipadamente grata pela sua colaboração, aguardo sua breve resposta.

Atentamente,

A Mestranda em Direção Hoteleira

Maria Crud

(9130312@esht.ipp.pt)

Anexo D – CONSENTIMENTO INFORMADO

Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou que não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.

O atual trabalho de investigação, sob o tema “Liderança na hotelaria” e intitulado “Caracterização do perfil dos gestores hoteleiros em Portugal: o caso do Norte” insere-se na Dissertação de Mestrado, integrada no âmbito do Mestrado em Direção Hoteleira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo e tem como orientadora a Professora Doutora Susana Sofia Pereira da Silva.

Pretende-se com este estudo conhecer melhor o perfil do gestor hoteleiro português, compreender o seu papel nas organizações enquanto instrumento chave para fazer face às idiossincrasias do setor e saber a que competências recorrem os seus líderes para conseguirem, eficientemente, levar outros a realizarem objetivos coletivos.

Para tal, é necessário incluir neste estudo a participação dos atuais diretores hoteleiros de hotéis de 4 e 5 estrelas na referida região. A sua colaboração torna-se por isto fundamental e sem a qual os objetivos ficam comprometidos.

As informações serão obtidas através de uma entrevista gravada, autorizada por si, para posterior análise e tratamento de acordo com a metodologia definida para a investigação e exclusivamente utilizadas para o presente estudo. Toda a informação será tratada de forma ética e confidencial e a identificação dos participantes não será tornada pública. A sua participação neste estudo é voluntária e pode retirar-se a qualquer altura, ou recusar participar, sem que tal facto tenha consequências para si.

Desde já agradeço a sua colaboração e participação, disponibilizando-me para qualquer esclarecimento adicional através do 9130312@esht.ipp.pt.

Assinatura investigadora

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela pessoa que acima assina. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pela investigadora.

Nome entrevistado:

Assinatura entrevistado: Data: /..... /.....