



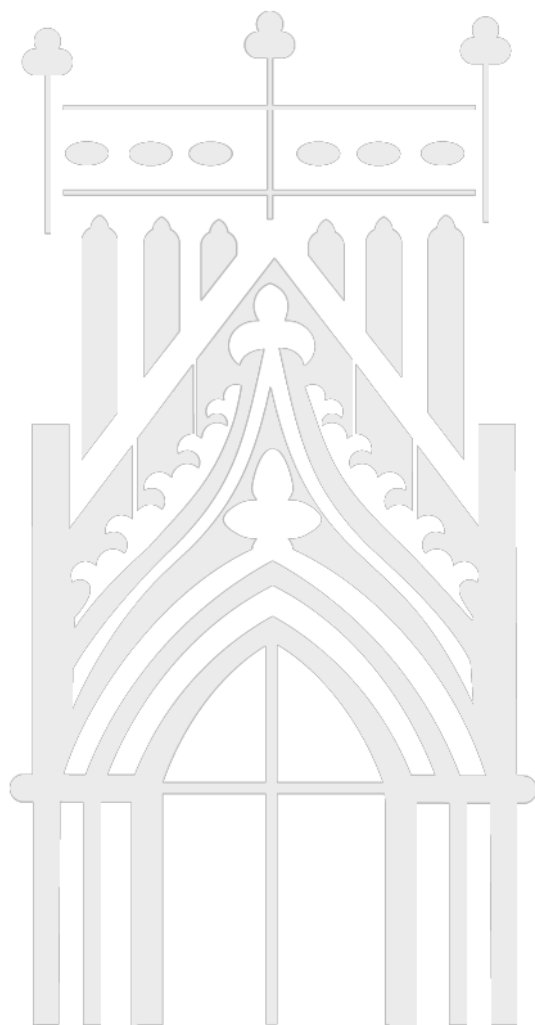
IPG Politécnico
|da|Guarda
Polytechnic
of Guarda

Mestrado em Gestão e Sustentabilidade no Turismo

Oferta formativa na área da Gestão Hoteleira e
sua articulação com o mercado de emprego
nas empresas hoteleiras da Região Autónoma
da Madeira

Esmeralda José Gonçalves Rodrigues

janeiro | 2020



Escola Superior de
Turismo e hotelaria



MESTRADO EM GESTÃO E SUSTENTABILIDADE NO TURISMO

Oferta formativa na área da Gestão Hoteleira e sua articulação com o mercado de emprego nas empresas hoteleiras da Região Autónoma da Madeira



Escola Superior de Turismo e Hotelaria

Esmeralda José Gonçalves Rodrigues

Janeiro de 2020



Escola Superior de Turismo e Hotelaria
Instituto Politécnico da Guarda

Oferta formativa na área da Gestão Hoteleira e sua articulação com o mercado de emprego nas empresas hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

Dissertação apresentada à Escola Superior de Turismo e Hotelaria do Instituto Politécnico da Guarda para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Sustentabilidade no Turismo, realizada sob a orientação científica do Prof. Doutor Manuel António Brites Salgado, Vice-Presidente do Instituto Politécnico da Guarda, e coorientação científica do Prof. Doutor Sérgio de Jesus Teixeira, Diretor da Licenciatura em Turismo do Instituto Superior de Administração e Línguas do Funchal

Constituição do Júri

Presidente: Prof. Doutor José Alexandre dos Santos Martins - Diretor da ESTH do IPG

Arguente: Prof. Doutor Luís Manuel Mendes Correia - ESHT – IPPorto

Orientador: Prof. Doutor Manuel António Brites Salgado

Esmeralda José Gonçalves Rodrigues

Janeiro de 2020

Agradecimentos

No momento em que concluímos esta fase da dissertação, sentimos um contraste entre a satisfação e o desejo de continuar, porque o caminho, não sendo fácil, se não o percorrermos nunca conseguiremos saber o que poderemos encontrar.

Sabemos que nunca há uma conclusão, pois sempre surgirão novos conhecimentos e novos modelos de gestão hoteleira, com qualidade adquirida na formação, porque nós também queremos que assim seja, com esforço, sem dúvida, mas na certeza de que o fruto estará presente nos técnicos superiores de turismo.

O nosso trabalho nunca seria possível sem a colaboração de outras pessoas, às quais temos de saber agradecer e reconhecer a estima e consideração pelo trabalho académico com que nos seguiram.

Sempre por perto, apesar da distância, um obrigado profundo aos Profs. Doutores Manuel Salgado e Sérgio Teixeira, cuja orientação e coorientação foram fundamentais, principalmente nalguns momentos algo complicados.

Ao IPG e à ESTH de Seia, a nossa instituição, por nos receber e nos seguir constantemente, quem sabe se por mais tempo.

Ao meu marido, pela força dos seus gestos e palavras que fortaleceram constantemente a minha motivação.

Aos nossos, pelo tempo que lhes “roubamos” e, a todos aqueles que tornaram possível a realização deste trabalho.

Resumo

Desde há largos anos que o turismo se afirma em lugares de liderança no suporte e crescimento da economia na região insular da Madeira e Porto Santo, promovendo um sistema de relações com forte impacto em diversas áreas industriais, de transportes, de lazer e académicas.

A hotelaria assume um lugar destacado na oferta e promoção turística, suportando pacotes de produtos e atributos do destino que cativam os turistas essencialmente pela qualidade dos serviços promovida pelos colaboradores, orientados pelo centro dinamizador da criação, organização, avaliação, promoção e liderança dos serviços hoteleiros, presente na sua gestão e no desempenho do Gestor Hoteleiro.

Este trabalho surge orientado para uma pesquisa movida pelo interesse em procurar conhecer o nível de informação dos empresários acerca da capacidade atual da oferta formativa em Gestão Hoteleira na Região Autónoma da Madeira, orientado pelo objetivo de analisar a relação e os mecanismos atuais entre as entidades de ensino superior e as empresas, com influência no grau de empregabilidade, enquanto fenómeno com indiscutível impacto na economia e na sociedade local.

No estudo adotou-se uma metodologia quantitativa com uma complementaridade qualitativa, que permitem uma reflexão ampla e atualizada acerca dos problemas da empregabilidade qualificada e dos seus constrangimentos.

A tradicional solução por gestores com valor, muitas vezes suportados numa aprendizagem empírica, deve merecer alguma atenção das empresas, nomeadamente pela crescente introdução de tecnologia de informação comunicação, com relevo para as plataformas digitais, num universo de permanente inovação e reorganização, normalmente fruto da pressão e feroz concorrência.

O principal contributo que este estudo pretende, assenta na promoção de uma reflexão entre todas as entidades administrativas, formativas e as empresas, procurando benefícios bilaterais e uma adequada sustentabilidade social, económica e ambiental.

Palavras-chave: Turismo, hotelaria, gestão hoteleira, competências, estágio, empregabilidade.

Abstract

For many years, tourism has established itself as leading places in the support and growth of the economy in the island region of Madeira and Porto Santo, promoting a system of relationships with strong impact in various industrial, transport, leisure and academic areas.

The hotel industry has a prominent place in the offer and promotion of tourism, supporting product packages and destination attributes that captivate tourists essentially by the quality of services promoted by the employees, guided by the dynamic center of the creation, organization, evaluation, promotion and leadership of hotel services, present in its management and in the performance of the Hotel Manager.

This work is oriented to a research driven by the interest in seeking to know the level of information of entrepreneurs about the current capacity of training offer in Hotel Management in the Autonomous Region of Madeira, guided by the objective of analyzing the relationship and the current mechanisms between the entities of higher education and enterprises, which have an influence on employability, as a phenomenon with undeniable impact on the economy and local society.

The study adopted a quantitative methodology with a qualitative complementarity, which allows a broad and updated reflection on the problems of qualified employability and its constraints.

The traditional solution by managers, often supported by empirical learning, should deserve some attention from companies, namely by the increasing introduction of information communication technology, with emphasis on digital platforms, in a universe of permanent innovation and reorganization, usually the result of pressure and fierce competition.

The main contribution that this study intends is based on the promotion of reflection among all administrative, training and business entities, seeking bilateral benefits and adequate social, economic and environmental sustainability.

Key words: Tourism, hospitality, hotel management, competencies, internship, employability.

Glossário

CEE – Comunidade Económica Europeia

CINM – Centro Internacional de Negócios da Madeira

CST – Conta Satélite do Turismo

ERT – Entidade Regional de Turismo

ESHT – Escola Superior de Hotelaria e Turismo

ESTH – Escola Superior de Turismo e Hotelaria

ET – Estratégia Turismo

et al. – e outros

EUA – Estados Unidos da América

GRM – Governo Regional da Madeira

ILO - International Labor Organization

IP – Instituto Público

IPG – Instituto Politécnico da Guarda

IPPorto – Instituto Politécnico do Porto

ISO - International Organization for Standardization

NUT – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

PIB – Produto Interno Bruto

POT - Programa de Ordenamento Turístico da Região Autónoma da Madeira

RAM – Região Autónoma da Madeira

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UN – United Nations

WTO - World Tourism Organization

Índice Geral

Introdução	1
Capítulo I – O Turismo na Madeira	5
1.1 - Turismo	5
1.2 - Das definições conceituais às técnicas	6
1.3 - Sistema de relações no Turismo	10
1.4 - Multidisciplinaridade do Turismo	13
1.5 - Turismo na Região Autónoma da Madeira	15
1.6 - Turismo e legislação	20
Capítulo II – Hotelaria	25
2.1 - Evolução da hotelaria na Região Autónoma da Madeira	27
2.2 - Tipologia e caracterização de empresas de alojamento turístico	28
2.3 - Classificação da hotelaria	30
2.4 - Tendências da hotelaria no Arquipélago da Madeira e Porto Santo	33
Capítulo III – Gestão Hoteleira	37
3.1 - A Gestão Hoteleira	37
3.2 - O Gestor Hoteleiro	40
3.3 - A Gestão da Qualidade na Hotelaria	46
3.4 - Gestão e Sustentabilidade na Hotelaria	48
3.5 - Atualidade do ensino em Gestão Hoteleira na Madeira	51
3.6 - Relação entre a hotelaria e a oferta formativa para a empregabilidade	54
Capítulo IV – Metodologia	57
4.1 - Pressupostos e delimitação da investigação	57
4.2 - Questões da investigação	58
4.3 - População e Amostra	59
4.3.1 - População	59
4.3.2 - Amostra	60
4.4 - Objetivos	61
4.5 - As Variáveis	61
4.6 - Método de Recolha e Tratamento de Dados	62
Capítulo V – Análise e discussão de dados	65
5.1 - Análise de Dados	65
5.2 - Resultados	66
5.2.1 - Descrição e análise dos resultados	67
5.2.2 - Indicadores / Unidades Hoteleiras	68
5.2.3 - Indicadores / Recursos Humanos	74
5.2.4 - Análise global e interpretativa dos resultados	81
6 - Conclusões	85
6.1 - Limitações	88
6.2 - Sugestões	88
Bibliografia	91
Legislação	101
Lista de Anexos	103
Anexo I - Cópia do Questionário (colheita de dados)	105

Índice de Figuras

Figura 1 - Roteiro esquemático da dissertação.....	2
Figura 2 - Sistema de inter-relações do turismo.....	12
Figura 3 - Chegadas internacionais de turistas (previsões 2000 a 2030)	35
Figura 4 - Tipo de habilidades do gestor hoteleiro em cada nível de gestão da empresa.....	43
Figura 5 - Processo de Gestão	45
Figura 6 – Dados estatísticos de alunos colocados em local de estágio-2016/2017	55

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Cargo na empresa	68
Gráfico 2 - Habilitações literárias	69
Gráfico 3 - Género	70
Gráfico 4 - Naturalidade e Localidade	70
Gráfico 5 - Experiência anterior nesta área de negócios	71
Gráfico 6 - Classificação da unidade hoteleira.....	71
Gráfico 7 - Localização da empresa - Concelho	72
Gráfico 8 - Volume de negócios da empresa	73
Gráfico 9 - Recurso a outsourcing.....	74
Gráfico 10 - Frequência de recurso a outsourcing	74
Gráfico 11 - Presença de formados em Gestão Hoteleira	75
Gráfico 12 - Qualidade valorizada na contratação	76
Gráfico 13 - Formação na empresa	77
Gráfico 14 - Importância da presença de funcionários com formação em Gestão Hoteleira.....	78
Gráfico 15 - A presença de técnicos qualificados é uma mais-valia para o sucesso da empresa	79

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Evolução das definições de Turismo numa perspetiva holística.....	8
Tabela 2 - Definições económicas do Turismo.....	9
Tabela 3 - Disciplinas relacionadas com o estudo do turismo.....	14
Tabela 4 - Hóspedes e Dormidas em estabelecimentos hoteleiros e outros.....	18
Tabela 5 - Hóspedes e Dormidas em estabelecimentos hoteleiros / por mercados.....	19
Tabela 6 - Legislação para o turismo.....	22
Tabela 7 - Tendências globais que afetam o turismo.....	35
Tabela 8 - Tendências para 2019 - Publituris Hotelaria.....	36
Tabela 9 - Principais Teorias da Administração.....	39
Tabela 10 - Os dez papéis do gestor.....	42
Tabela 11 - Conselhos para lidar com a opinião dos hóspedes.....	44
Tabela 12 - Instituições de ensino / Cursos Superiores de Gestão.....	53
Tabela 13 - Sucesso na empregabilidade até um ano após a licenciatura (%).....	56
Tabela 14 - Início de atividade na empresa.....	68
Tabela 15 - Idade.....	69
Tabela 16 - Capacidade em n.º de quartos.....	72
Tabela 17 - Número de funcionários.....	73
Tabela 18 - Funcionários com curso universitário.....	73
Tabela 19 - Presença de recursos humanos qualificados / hotelaria e turismo.....	75
Tabela 20 - Área com formados em Gestão hoteleira.....	76
Tabela 21 - Descrição das perspetivas sobre as afirmações selecionadas.....	79
Tabela 22 - Análise das perspetivas acerca de temas relevantes relativos à empregabilidade versus oferta formativa.....	80

Introdução

O Turismo enquanto indústria aglutinadora de outras atividades, através da sua capacidade multiplicadora e, num percurso em constante crescimento, atinge já uma posição de grande relevo na economia (Breda & Pato, 2014).

Enquanto sistema aberto, o Turismo congrega uma vasta e diversificada cadeia de setores económicos, desde o transporte ao alojamento passando pela alimentação e lazer, emergindo desta mistura de facetas da realidade a relevante indústria hoteleira como um dos seus próprios pilares, cada vez mais dinâmico e inovador na tipologia e nos serviços, despertando o interesse permanente da investigação e também da sociedade e, promovendo também a curiosidade e o interesse da nossa pesquisa, segundo Sousa & Batista (2001, citado em Correia, 2017, p. 178) consideram que “O assunto deve ser pertinente, atual e interesse geral, para o investigador, mas também para a restante comunidade científica e empresarial do turismo e da hotelaria”.

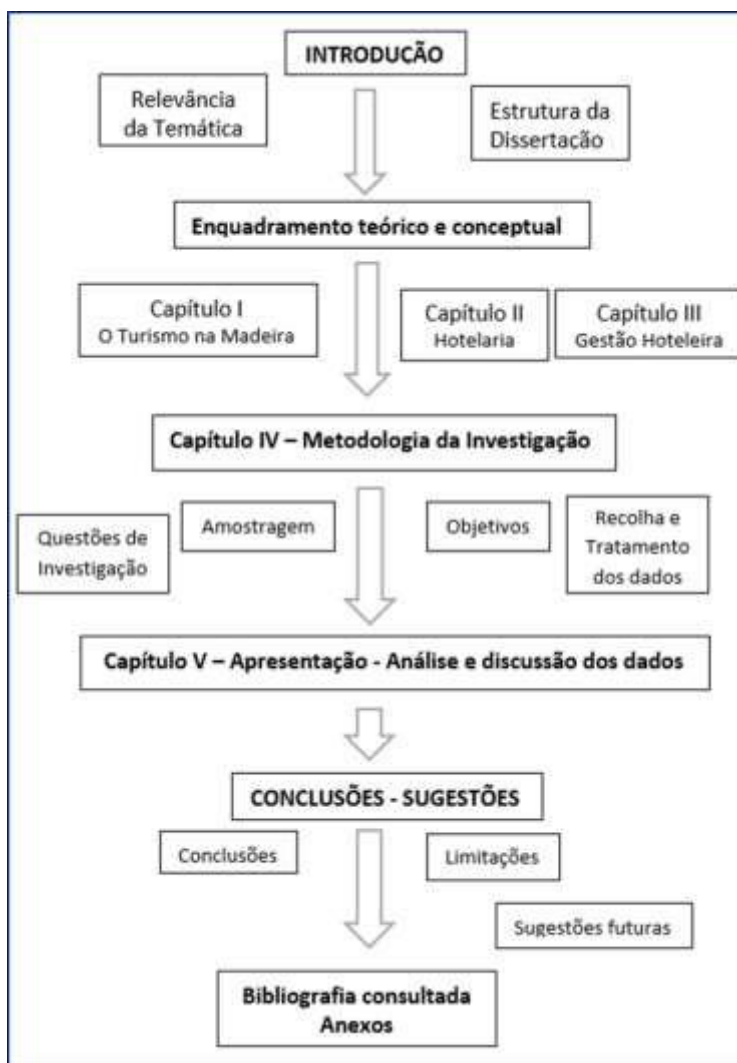
Porque já vão exigindo dos funcionários a complementaridade das qualificações técnicas associadas com as humanas e comportamentais, como refere Correia (2017, p. 3) “ (...) começam a exigir aos seus colaboradores, para além das competências técnicas e das genéricas, um conjunto de competências ao nível do saber ser e estar, isto é, do domínio comportamental e da atitude na execução do serviço hoteleiro”, com este trabalho pretende-se globalmente conhecer o grau de conhecimento atual dos empresários ou diretores/gestores de unidades hoteleiras, acerca da oferta formativa direcionada ao turismo e particularmente à Gestão Hoteleira presente na Região Autónoma da Madeira (RAM), e a sua influência no grau de empregabilidade.

A plataforma da empregabilidade, que assenta na entrada de técnicos especializados em áreas do Turismo, como são os da área da Gestão Hoteleira, numa oferta criada por instituições de ensino superior e a procura realizada pelo universo de empresários ou diretores de empresas hoteleiras na RAM, deve ser um fenómeno cada vez mais atual e de relevante interesse geral para a sociedade e a economia madeirense e, como já referimos, despertando e assumindo com naturalidade o nosso interesse para este fenómeno que vai orientar a nossa pesquisa.

Na perspetiva de haver uma visão global, nomeadamente através de um roteiro das suas fases, como se fosse o esqueleto estrutural da mesma, entendemos desenhar os passos da dissertação iniciando com uma introdução, seguindo-se uma organização e distribuição por cinco capítulos e

finalizando com as conclusões e sugestões, numa dinâmica de sequência e complementaridade, como descrevemos de modo sucinto e esquematizado na Figura 1.

Figura 1 - Roteiro esquemático da dissertação



Fonte: Elaboração própria

Como observamos no roteiro da dissertação, na introdução propomos apresentar a temática em estudo e a estruturação da dissertação, seguindo a fundamentação teórica em três capítulos com uma abordagem conceptual que entendemos adequada e relevante para a pesquisa suportados na opinião de Oliveira (1997, p. 119) “A pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenómeno”

Sequencialmente apresentamos a metodologia selecionada com as facetas da amostragem, objetivos, questões de investigação e método de recolha e tratamento dos dados. Terminamos numa perspetiva de continuidade, dado o entendimento que temos da importância da temática no futuro, principalmente ao nível da sustentabilidade económica e social, além da qualidade da gestão hoteleira, apresentando as conclusões e sugestões, fruto da nossa reflexão geral da pesquisa.

Enquanto motor da economia, acompanhando os indicadores turísticos do país, como reconhece a Comissão Europeia, referida por Oliveira (2019):

A Comissão Europeia antecipa um crescimento do PIB português, tanto para este ano como para o próximo, de 1,7%, de acordo com as previsões económicas de verão divulgadas ontem. O setor dos serviços, e sobretudo o turismo, continua a ser o suporte do crescimento. (p. 23)

A indústria hoteleira, apostando fortemente na qualidade das estruturas e dos serviços, deve, necessariamente, voltar a atenção para a qualificação dos seus quadros em geral e na gestão em particular, dependendo da própria qualidade da oferta formativa que deve ser assumida por instituições de ensino superior da região, nomeadamente reforçando e cimentando a relação com as empresas e centros de empregabilidade, numa resposta qualitativa e para a sustentabilidade social da região como descreve o excerto de texto de Correia (2017):

As Instituições do Ensino não se podem alhear dos desafios atuais do sistema de emprego, (...), principalmente através da oferta de cursos superiores que preparem os seus estudantes com conhecimentos e competências adequados às necessidades das empresas hoteleiras para fomentar a empregabilidade dos seus diplomados. (p. 3).

Reforçando o percurso da pesquisa realizada notamos o início através de uma extensa e relevante pesquisa bibliográfica, que é então complementada com um trabalho de campo, onde se procura realmente pesquisar as facetas que a temática evidencia enquanto objeto da própria investigação.

Na continuidade recorremos como instrumento de recolha de informação/dados, ao questionário, dirigido aos diretores/gestores das empresas hoteleiras.

A qualificação e atualização dos recursos humanos na área da Gestão Hoteleira tem de ser valorizada pelas empresas, sob pena do fracasso na sustentabilidade futura, dados os novos sinais relevantes para esta indústria, nomeadamente pela constante flutuação dos mercados e pelo nascimento de novos destinos ou ressurgimento de antigos, como é o caso do Norte de África, como fortes concorrentes ao turismo nacional e em particular ao da RAM (Barros, 2015).

Na fase seguinte da dissertação, apresentamos a revisão da literatura, nomeadamente através do enquadramento das diferentes componentes que decidimos trabalhar, desde o Turismo em geral e em particular na RAM, através de algumas abordagens relevantes, incluindo ainda uma revisão da legislação, passando pela imagem e posicionamento da Hotelaria Madeirense, para também descrever a fundamentação teórica do Gestor Hoteleiro enquanto profissional diferenciado e qualificado, cada vez mais como célula fundamental da Gestão Hoteleira, sabendo que é a fase em que se constrói o arsenal de conhecimentos que suporta a mesma, partindo da própria problemática, como refere Quivy (1992, p. 103) “ (...) o quadro teórico pessoal a partir do qual se precisa a pergunta de partida e se compõe a sua resposta”.

Capítulo I – O Turismo na Madeira

Sempre que se abordam as questões sociais e económicas da RAM, é inevitável a abordagem à indústria do Turismo, nomeadamente pela sua posição central na expansão da marca regional e da sua incessante e relevante fonte de sustentabilidade atual.

O turismo tem fomentado novas dinâmicas sociais, desde a forte capacidade atrativa para investidores, com impacto significativo no setor hoteleiro, passando pela multiplicidade de oferta de emprego e despertando também o interesse da área académica para uma oferta formativa orientada para as necessidades e expectativas quer do lado da oferta (hotelaria, restauração, viagens, visitas), quer do lado da procura (estudantes, investigadores).

A Região Autónoma da Madeira apresenta hoje uma marca turística relevante, construída ao longo dos anos com uma inegável parceria público-privada, assente no investimento bilateral das empresas hoteleiras e do Governo Regional, onde abundam não só a quantidade de atratividades turísticas, mas também a multiplicidade da oferta hoteleira, servida por diversificados meios de transporte (Roldão et al., 2016).

1.1 - Turismo

Basicamente e ao longo do tempo, o turismo transporta a ideia de deslocação para outro lugar, de viagem na procura de um quotidiano fora do habitual e em ambiente diversificado, implicando movimentação para outros destinos que também vão variando conforme atingem alguma saturação ou são ultrapassados pela agressividade do marketing turístico, sempre em evolução e com implicações económicas e sociais como descreve Carvão (2010):

De entre os principais destinos para 2020, destacam destinos como Espanha, Itália, França, Rússia ou Hong Kong (China) que cresceram até à data por cima das previsões. Pelo contrário, destinos como os EUA, o México ou o Canadá (estes dois últimos com grande dependência do mercado emissor dos EUA), apresentam um crescimento muito menor que o previsto. (p. 27)

De acordo com Cunha (1997):

O turismo é uma das atividades mais relevantes nas relações internacionais ultrapassando, em alguns casos, o comércio internacional, as remessas de emigrantes e os movimentos de capitais que se estabelecem entre os países. Por vezes, as receitas turísticas internacionais ultrapassam as receitas geradas pelas exportações de mercadorias e, noutras, financiam integralmente as importações totais de alguns países. (p. 213)

A alínea a) do Artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 191/2009 de 17 de agosto descreve o Turismo como “o movimento temporário de pessoas para destinos distintos da sua residência habitual, por motivos de lazer, negócios ou outros, bem como as atividades económicas geradas e as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades”. (p. 5337)

Ainda Fortuna e Ferreira (1996) abordam uma dimensão económica do turismo, numa perspetiva de consumo referindo que:

(...) há uma segunda dimensão da cidadania que o turismo concretiza. Esta diz respeito ao acesso a uma variedade de bens, serviços e produtos culturais que só o turismo faculta. É preciso reconhecer então que o turismo é responsável também por uma conceção eminentemente mercantil e consumista do sujeito. (p. 4)

Provocando influência na economia dos destinos e também impulsionando políticas mais interventivas em todas as áreas sociais.

Porque o conceito de Turismo vem, desde algumas civilizações antigas, como a Grega onde se iniciaram movimentos para assistir a Jogos e atividades desportivas, até aos dias de hoje onde a pluralidade de tipologias, do desporto à saúde e bem-estar, da natureza à arquitetura, da ciência à religião, da neve à praia, numa diversidade apoiada cada vez mais pela capacidade inovadora e pesquisa dos vários agentes envolvidos, tem gerado alguma dificuldade na sua consensualidade, dedicamos em seguida um olhar por algumas das afirmações que foram surgindo e suportadas pelos autores que fomos consultando.

1.2 - Das definições concetuais às técnicas

Desde o dealbar do século XX o conceito de turismo tem mobilizado opiniões, estudos científicos com dificuldades em encontrar um consenso generalizado, principalmente pela sua caracterização envolta em várias dimensões e facetas (Correia, 2017, suportado em Cooper et al., 2002).

O fenómeno do turismo pelo lado da oferta tende a apresentar uma visão económica, de oportunidade de negócio, concorrendo para uma interpretação mais simples do seu conceito, surgindo também com o início do interesse pela investigação desta área social envolvendo personalidades da economia, nomeadamente da Alemanha, Suíça, França e Reino Unido (Salgado, 2007) que aqui aplicaram os seus saberes, como refere Salgado (2007, p. 108), enquanto “ (...) economistas inclinaram-se, naturalmente, para o estudo do impacto económico que o fenómeno turístico ia produzindo. O turista foi considerado como o agente produtor da atividade, e o turismo como um conjunto de fenómenos de vária natureza”.

Estas limitações e dificuldades na definição do conceito de turismo também surgem na opinião de Silva (2009) ao referir que:

(...) a multiplicidade das definições de turismo é um facto incontornável, e se a diferença de opiniões entre os vários investigadores espelha a complexidade e a amplitude do fenómeno, também ajuda a compreender porque é que muitos autores concedem primazia à observação dos seus aspetos parciais ou das suas incidências isoladas. (p. 55)

Reforçando diferentes interpretações acerca deste fenómeno. Em pleno século XX (Correia, 2017), surge reforçada a visão conceptual pelo lado da procura, como sustenta Costa (2005, p. 282) indicando como o turismo “foi sempre e exclusivamente definido pelo lado da procura”, na altura seguindo a opinião de académicos, como no caso de Mathieson e Wall (1982), que referidos por Correia (2017, p. 14), definem o turismo como sendo “o movimento de pessoas para fora das suas áreas habituais de residência habitual por períodos não inferiores a vinte e quatro horas, bem como os impactos que essas mesmas pessoas geram a nível das áreas-destino”.

Ainda Correia (2017, p. 14) também aborda a opinião de Robinson et al. (2013) referindo que o turismo “inclui não só as viagens de lazer, mas também as viagens para reuniões e negócios pessoais, casamentos, reuniões/encontro de famílias, educação, religião, saúde e visitar amigos”, para na sequência constatar como o turismo será um agregado de diversas indústrias e não apenas uma delas. Também Silva (2009), partindo duma visão holística do turismo, como sistema envolvente, descreve a evolução cronográfica de definições, que se resume na Tabela 1.

Tabela 1 - Evolução das definições de Turismo numa perspetiva holística

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

Fonte: Silva (2009, p. 54)

Mantiveram-se também diversas divergências nos contributos para a clarificação conceptual do turismo, nomeadamente na área da caracterização económica onde os consensos também não abundavam e nessa perspetiva ainda Silva (2009) propõe um olhar pela evolução das definições económicas que transporta para um quadro (Tabela 2).

Tabela 2 - Definições económicas do Turismo

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

Fonte: Silva (2009, p. 50) a partir de Beni (2004)

Correia (2017, p. 16) reporta a opinião de Riley e Ladkin (2002) pois que, apesar do crescimento ao nível da pesquisa científica, continua a dificuldade da definição clara e rigorosa do turismo através da perspectiva económica, muito por culpa da clareza de elementos que possam ou não constituir ou fazer parte do próprio turismo, essencialmente pelo facto de nem sempre ele ser identificado como indústria, mas um fenómeno com “(…) ligações fortes e diversas inter-relações com outros setores; a utilização turística é mista entre turistas e a população local; há uma economia informal; tradicionalmente é dominado pela hotelaria (...)”.

Ainda numa visão económica, reforçando a definição de turismo, Smith (1989, citado em Costa, 1996) descrito por Correia (2017, p. 16) numa abordagem mais abrangente e agregadora, refere que o turismo é “composto por um agregado de negócios que direta ou indiretamente fornecem bens e serviços que suportam as atividades de lazer e negócio realizadas pelas pessoas fora dos seus locais habituais de residência habitual”, reforçando também a definição pelo «lado da oferta».

Numa abordagem de definição técnica do turismo tem forte impacto o trabalho desenvolvido pela Organização Mundial do Turismo (OMT), desde logo pela definição que assume para o Turismo e que Cunha (2009, p. 30) refere como “o conjunto das atividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens estadas em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, de negócios e outros”.

Embora mais virada para o lado da procura, a definição começa a indicar outros critérios como a diversidade de motivos, o tipo de turista, familiar ou em grupo, duração e localização, mantendo a insubstituível relação com as viagens.

Será nestes fenómenos relacionais do turismo com locais, tipologia de turismo, origem dos turistas, destinos turísticos, que surgem os diversos conceitos técnicos de turismo onde destacamos turismo recetor, emissor, nacional e internacional, que entre outros a nível nacional, irão dinamizar a necessidade de uniformização e quantificação de indicadores económicos e sociais do turismo, emergindo a criação da Conta Satélite do Turismo (CST) desenhando estatísticas regionais e nacionais, numa ligação com a própria OMT (Correia, 2017).

Referindo Cunha (2003), o alerta para a necessidade da compreensão do significado do turismo é descrito por Correia (2017, p. 18) com o “conhecimento do conjunto das relações que cria, porque estamos perante uma teia complexa de dependências e conexões”, importando aqui uma “abordagem integrada da atividade turística (...) através de uma visão sistémica”.

Não só pela definição ou conceito podemos entender o turismo, mas também numa análise ao comportamento de todas as suas facetas, que numa constante inter-relação formam a indústria em si, constituindo um real sistema onde todas as células são interdependentes ou complementares promovendo o benefício geral, desde o marketing ao consumo, como iremos procurar descrever sem seguida.

1.3 - Sistema de relações no Turismo

A noção de sistema está presente em diversas áreas do conhecimento, como nos casos da sociologia, da economia, da biologia e da gestão, mantendo a ênfase numa imagem de conjunto ou agrupamento de diversos elementos que concorrem para um objetivo comum, interagindo ou complementando-se, impulsionando diversos investigadores a uma abordagem consoante a sua

área de pesquisa e refletindo posteriormente a sua contribuição para o estudo desta indústria (Salgado, 2007a).

Sendo Gunn (1979, 1988; Gunn e Var, 2002) um dos primeiros estudiosos na atribuição do turismo enquanto sistema, sustentou uma visão criada por dois contextos, a oferta e a procura, numa interligação que promove um sistema funcional de turismo, muito simples e diretamente interligando o turista com todas as células que compõem a área da oferta do turismo «promoção, transportes, atrações e equipamentos» (Correia, 2017), mas já com uma constatação relevante como é a implicação em todo o sistema de qualquer alteração numa das células.

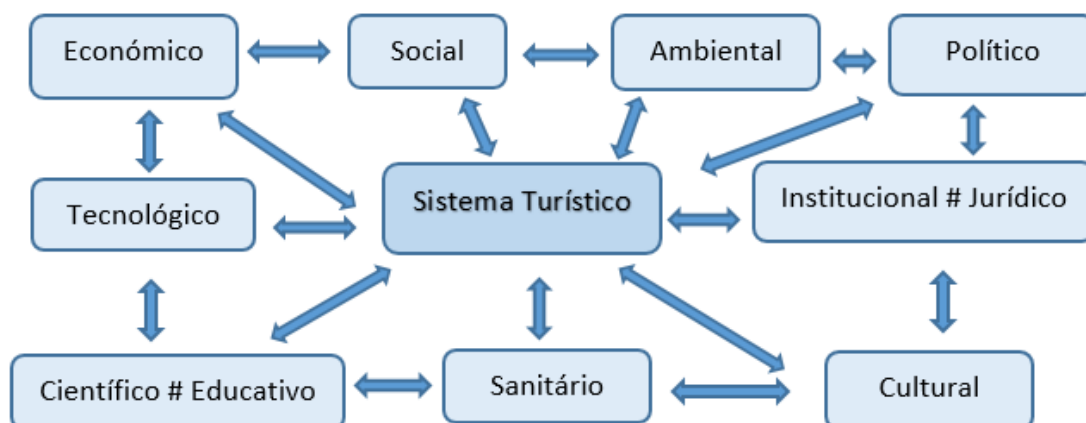
Depois com Leiper (1990, 2004) sustentado nos conceitos de turista, de viagem, de local emissor e local recetor, de fenómenos ambientais como os sociais, políticos económicos e tecnológicos, transporta um conceito mais amplo e diversificado mantendo a importância da relação e do objeto único pela construção da relação entre as diversas variáveis, merecendo o apoio de Cooper et al. (2002), referido por Correia (2017):

(...) o modelo de Leiper, tem aplicabilidade geral, é simples, tem capacidade de incorporar visões interdisciplinares ao turismo, pode ser usado em qualquer nível de generalização, é um modelo flexível que permite a incorporação de formas diferentes de turismo, ao mesmo tempo que demonstra os seus elementos comuns e que todos os elementos estão relacionados e interagem”. (p. 20)

Enquanto indústria caracterizada pelo seu efeito multiplicador na promoção e interligação com diversas áreas desde a divulgação e promoção até aos contextos de oferta e consumo, passando pela relevante área dos transportes e meios de comunicação, promove a criação de muitas áreas produtivas num fenómeno de inter-relação e interdependência entre diversos sistemas, dentro do sistema turístico, como se percebe pela descrição de Cunha (2009, p. 112), referindo Lainé (1980) “a relação turística é um sistema de sistemas”.

Uma evidente imagem de funcionalidade dentro do sistema turístico é também referida por Correia (2017, p. 26) afirmando que “(...) o sistema de inter-relações do turismo é constituído por um conjunto de sistemas que interagem entre si, que influenciam e são influenciados e que determinam áreas de interdependência em cada um dos sistemas”, e suportado em (Cunha, 2003; Cunha & Abrantes, 2013), esquematiza essa rede de inter-relações que observamos na Figura 2.

Figura 2 - Sistema de inter-relações do turismo



Fonte: Adaptado de Cunha (2003) e Cunha e Abrantes (2013), in Correia (2017, p. 25)

Desta forma verificamos como o turismo não pode ser visto e analisado de forma singular, mas sempre na sua complexidade de relações como refere Cunha (2009, p. 110) “para apreender o turismo é necessário o conhecimento do conjunto de relações que cria porque estamos perante uma teia complexa de dependências e conexões”.

Não há dúvida acerca da compreensão do turismo através dum prisma global e integrado, envolvendo toda multiplicidade de facetas que perfazem um sistema, como refere Cunha (2009, p.110) “torna-se necessário adotar uma abordagem integrada da atividade turística, ou seja, de todas as suas componentes e relações, através de uma visão sistémica”.

Suportando então o conceito de sistema percebe-se a sua dimensão e coordenação numa perspetiva de êxito ou fracasso pois, como em qualquer sistema, também no turismo os resultados dependem da harmonia entre todas as relações e do equilíbrio entre elas, pois a falha de uma pode influenciar as outras e o sucesso de uma concorre para o sucesso do conjunto como se percebe na descrição de Cunha (2009, p. 112) “ Para que o sistema funcione e atinja objetivos é necessário que todos os elementos que o compõem funcionem harmoniosamente”.

Agustin Santana Talavera, numa visão antropológica do turismo e descrita por Araújo, Nascimento e Nóbrega (2016), reforça o conceito de organização de relações no sistema turístico combinando diversos subsistemas e a interação que criam:

yo parto de la teoría de sistemas, pero añadiendo el aporte del procesualismo. Esto es, el sistema no sólo se compone de variables (contextuales, mediambientales, socioculturales y socioeconómicas, que a su vez son activas, limitantes o neutras, según el momento) sino de procesos o relaciones entre ellas. (p. 4)

Esta diversidade e multiplicidade de áreas sociais, económicas, da biologia e geologia, da geografia à gestão, da cultura à religião entre outras, orienta para uma abordagem ao estudo deste fenómeno já globalizado e com relevante impacto principalmente nas áreas sociais, económicas e ambientais, congregando uma multidisciplinaridade que orienta para diversas visões do mesmo, como vamos descrever em seguida.

1.4 - Multidisciplinaridade do Turismo

A indústria do turismo, que apresenta indícios claros de dados históricos do seu surgimento e evolução desde civilizações como a grega e romana, nos tempos mais recentes tem mantido o interesse de muitos investigadores de diversas áreas com impacto na qualidade e quantidade de estudos científicos de várias tipologias já publicados.

Atualmente surge com mais intensidade e preocupação o estudo desta indústria ao nível académico, impulsionado também pela velocidade da sua evolução e impacto em diversas outras indústrias e economias regionais e nacionais.

Este universo de trabalho científico para a construção e concetualização do Turismo tem sido suportado pela contribuição de uma variedade de áreas do conhecimento enriquecendo a dimensão multidisciplinar do próprio turismo, num conjunto que podemos observar na Tabela 3, que nos descreve Correia (2017) suportado em (Cunha & Abrantes, 2013).

Tabela 3 - Disciplinas relacionadas com o estudo do turismo

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

Fonte: Adaptado de Page e Connell (2009) e do Método TedQual da OMT (Cunha & Abrantes, 2013), in Correia (2017, p. 28)

Atualmente o turismo, mesmo sendo uma ciência ainda bastante jovem, já está presente em diversas instituições de ensino superior, nomeadamente institutos politécnicos e universidades, além de escolas de turismo de nível ensino secundário e profissional, que oferecem cursos superiores, licenciaturas, mestrados e doutoramentos, formando cada vez mais recursos qualificados e diferenciados (Correia, 2017).

A proliferação de trabalhos e revistas científicas também vai aumentando o espólio científico, nomeadamente em publicações como Correia (2017, p. 28) também lembra “*Annals of tourism research, Tourism Management, Innovation and Technology in Tourism & Hospitality, Journal of travel research*, revista Turismo & Desenvolvimento, entre outras”.

Esta multidisciplinaridade que reveste o turismo e que se estende a diversas áreas de atividade social e económica empurra para o aparecimento de várias definições ou conceitos conforme a respetiva área ou campo de estudo, sendo genericamente aceites, também levam à dificuldade em uniformizar o próprio conceito, como (Smith, 2000 citado em Salgado, 2007a) e descrita por Correia (2017, p. 29) “refere que não há uma definição única, perfeita e aceite devido às diferentes perspetivas dos investigadores, que o definem de acordo com a sua área disciplinar e/ou interesses pessoais”.

Globalmente verifica-se uma crescente onda do movimento turístico, como no caso do fenómeno do turismo de massas, que engloba uma diversidade de nações, religiões, culturas, grupos sociais e económicos, que ampliam o arsenal curricular do turismo compondo um corpo científico claro e rigoroso, como podemos constatar na descrição de Cunha (2009, p. 129), pois perante a situação atual refere que “Em consequência, o conhecimento do turismo passou a implicar o recurso a novos ramos do saber que, contudo, passaram a permitir identificar a verdadeira natureza do turismo como ciência, ou corpo de conhecimentos com identidade própria”.

A sistematização para um modelo de estudo alavancado pela multidisciplinaridade englobando diversas áreas das ciências sociais com áreas de gestão e técnicas, disciplinas da natureza como a geografia e a ecologia, entre muitas outras, permitem sem dúvida a concretização de um grau elevado na caracterização desta jovem área científica (Cunha, 2009).

Abordado o resultado da nossa pesquisa acerca da definição ou conceito do turismo, entendemos pertinente continuar em seguida com um olhar sobre a especificidade do turismo na região insular da Madeira e Porto Santo.

1.5 - Turismo na Região Autónoma da Madeira

A Região Autónoma da Madeira é já uma das principais regiões turísticas insulares da Europa, beneficiando do seu ecossistema, da sua posição geográfica e, principalmente, do enorme investimento ali realizado por entidades públicas e privadas, envolvendo todas as facetas do turismo e os variados *stakeholders*, praticamente desde que se fala do turismo, como descreve

Barros (2015, p. 30), para quem o turismo enquanto fenómeno de popularidade e reconhecimento internacional nasce em 1850, quando a Madeira surge como “ (...) único destino turístico português verdadeiramente cosmopolita (...)”.

Suportados ainda no mesmo autor evidencia-se a importância da Ilha da Madeira no nascimento do turismo em Portugal, quando refere que:

Desde os primórdios do sector no país, Lisboa, Algarve e Madeira constituíram-se como os principais polos de atração, oferecendo Sol e Praia, *Touring* cultural e Saúde e Bem-estar. (...) Na Madeira, o Turismo de natureza e Turismo do mar são apostas óbvias. Já a Gastronomia e Vinhos, mais do que um produto por si só, embora se possa constituir como tal em casos muito específicos, surge como complemento aos demais. (p. 63-64)

Trata-se de um destino turístico caracterizado por uma vasta oferta de atividades, onde o turista procura vivenciar muitas delas, como por exemplo, circuitos em autocarro paisagístico, passeios de barco, observação de golfinhos, mergulhos, fotografia, golfe, pesca desportiva e submarina, *windsurf*, vela, parapente, e caminhadas na natureza - levadas (Roldão et al., 2016).

Apesar de nesta região ainda subsistirem diversas dificuldades que complicam os fenómenos de promoção turística, nomeadamente as acessibilidades e o crescimento dos agentes e equipamentos turísticos, a realidade mostra também um persistente reconhecimento internacional com atribuição de Óscares do Turismo “*World Travel Awards*” como refere Santos (2019, p. 1) “ (...) entre as distinções nacionais ou regionais, as restantes são repetições de vitórias anteriores, caso da Madeira, que foi declarada, pela sexta vez, o melhor destino insular europeu (...) ”.

O seu potencial deverá continuar a sustentar-se na riqueza e relevância dos recursos patrimoniais, como se observa no extrato de texto de Ribeiro e Vareiro (2006, p. 2) “O potencial turístico ou os elementos que configuram um destino turístico dependem, basicamente, da quantidade e qualidade dos recursos turísticos que nele se localizam, ainda que existam outros aspetos, como a acessibilidade ou os equipamentos, que determinam também este potencial”.

Outro aspeto a ter em conta na valorização turística é a qualidade do produto criado, devendo ter-se em atenção fatores como a pesquisa de mercado, as capacidades económicas da região e a tipologia do turista, dando especial cuidado à composição do próprio produto em que segundo Albino Silva (1998) citado por Madeira (2010):

Não é apenas entendido como um lugar no avião ou uma cama no hotel ou mesmo uma visita a um museu ou um banho na praia, mas sim um composto que inclui recursos naturais (clima, paisagem, relevo, flora, fauna, recursos hidrográficos, etc.), culturais (hábitos, costumes e tradições da população) e recursos construídos pelo homem

(históricos, culturais, religiosos, estruturas de acolhimento e alojamento, equipamentos desportivos e de animação, meios de acesso e facilidade de transporte e infraestruturas). (p. 12)

Porque os ventos do sucesso podem ser passageiros e a velocidade da competição é tremenda, como alerta a referência de Brandão et al. (2016):

Como lugares e regiões estão sendo planejados e transformados, a fim de atrair mais turistas e investidores não-locais no turismo (Saarinen, 2005), há um aumento da rivalidade e concorrência entre os destinos atualmente dominantes e destinos promissores (Oye et al., 2013). (p. 6)

O investimento na inovação, pesquisa e gestão inteligente do turismo, por todos os seus atores, deve estar suportada na experiência acumulada e na capacidade de continuar a fazer mais e melhor que os outros competidores (Brandão et al., 2016).

O destino turístico Madeira e Porto Santo é desde há anos um destino consolidado e tem mantido políticas regionais de aperfeiçoamento de estruturas e inovação nos serviços, permitindo-lhe manter um movimento de mercados e nichos de mercado relevantes, apesar do impacto de diversos fatores, desde a concorrência de destinos emergentes à diminuição de alguns mercados tradicionais como o Inglês e passando pelo afastamento de algumas companhias aéreas, consegue algum equilíbrio pela aposta no mercado nacional e noutras mercados emergentes como o americano, espanhol e italiano (INE, 2018).

É nesta luta titânica e de quase brutal concorrência que deve ser dado relevo ao simbolismo da “Marca”, neste caso a preposição “Visit Madeira” que deve ser entendida numa dimensão global, de materialismo e sentimentalismo, como refere Lobo (2017, p. 27), suportado em (Kapferer, 2000, p.9), “(...) a marca não é o produto: é o seu sentido, define a sua identidade no tempo e no espaço, potenciando a relação com os indivíduos, através de diferentes formas”.

Num olhar pela edição de 25 de junho do jornal diário Correio da Manhã (2019, p. 30), para Jorge Veiga França, presidente da Associação Comercial e Industrial do Funchal, “Os setores estratégicos da Madeira são o turismo e o Centro Internacional de Negócios da Madeira (CINM) pois são os que mais contribuem para o nosso crescimento económico”, definem fortes argumentos na sustentação da economia regional.

Na mesma edição do Correio da Manhã (2019, p. 30), Pedro Calado, vice-presidente do Governo Regional da Madeira, aponta dados da Conta Satélite do Turismo que refere como esta indústria “representa cerca de 27% do produto Interno Bruto, 16% do Valor Acrescentado Bruto e emprega

cerca de 20 mil pessoas, ou seja, cerca de 17% do emprego total”, acrescentando ainda que “tem a vantagem de ser um dos setores mais transacionáveis e gera externalidades positivas sobre todos os setores relacionados com o consumo, transportes, combustíveis e muitos outros” (p. 30).

Continuando na mesma edição jornalística do Correio da Manhã (2019), é abordada a problemática do “*Brexit*” na perspetiva de Jorge Veiga França, para quem as consequências dependerão sempre do modo como suceder e se suceder, referindo, no entanto, ser:

(...) previsível que afete a principal atividade da Madeira, que é o turismo. Em 2018 cerca de 19% dos hóspedes entrados e 23% das dormidas tinham origem no Reino Unido, pelo que o risco de desvalorização da libra em relação ao euro poderá fazer retrair o número de britânicos que nos visitam. (p. 31)

O mesmo autor acrescenta que, devido a questões de repercussão no câmbio de moedas e falência de empresas aéreas, nota-se já um “fluxo turístico de ingleses para a Madeira, com quebras superiores a 15%” (p. 31).

É esta evolução dos movimentos turísticos com impacto na Região Autónoma da Madeira, que manteve uma linha de permanente crescimento, com pequena descida em mercados tradicionais, equilibrando com a subida noutros, que decidimos descrever nas Tabelas 4 e 5 com os indicadores atuais de 2017 / 2018, especificando alguns desses mercados mais relevantes.

Tabela 4 - Hóspedes e Dormidas em estabelecimentos hoteleiros e outros

Indicadores	Acumulado - dezembro				
	Valor 2018	Var. 18 / 17 %	Var. 18 / 17 Abs.	Quota 2018	Var. 18 / 17 p.p.
Hóspedes (milhares)	1 380,5	- 3,8	- 54,1	100,0	
Hóspedes de Portugal	263,9	- 2,4	- 6,4	19,1	0,3
Hóspedes do estrangeiro	1 116,6	- 4,1	- 47,7	80,9	- 0,3
Dormidas (milhares)	7 238,3	- 3,5	- 264,7	100,0	
Dormidas de Portugal	788,1	- 1,8	- 14,2	10,9	0,2
Dormidas do estrangeiro	6 450,1	- 3,7	- 250,5	89,1	- 0,2

Fonte: INE (2018)

Globalmente surge algum crescimento no mercado interno, como o aumento do orçamento familiar disponível e o movimento trazido pela dinâmica que envolve o novo turista, principalmente na procura de eventos e novas sensações, além da fuga ao quotidiano do trabalho e da residência nos aglomerados urbanos, verificando-se também alguma recuperação do mercado externo, distribuído em seguida na Tabela 5.

Tabela 5 - Hóspedes e Dormidas em estabelecimentos hoteleiros / por mercados

Indicadores	Acumulado - dezembro				
	Valor 2018	Var. 18 / 17 %	Var. 18 / 17 Abs.	Quota 2018	Var. 18 / 17 p.p.
Hóspedes Estrangeiros - (milhares)	1 116,6	- 4,1	- 47,7	100,0	
Reino Unido	296,7	- 4,7	- 14,6	26,6	- 0,2
Alemanha	285,7	- 2,6	- 7,6	25,6	0,4
França	131,8	- 0,4	- 0,5	11,8	0,4
Holanda	44,9	- 19,7	- 11,0	4,0	0,8
Espanha	32,9	1,9	0,6	2,9	0,2
E.U.A.	11,7	4,0	0,5	1,1	0,1
Itália	16,7	4,0	0,6	1,5	0,1
Dormidas Estrangeiros - (milhares)	6 450,1	- 3,7	- 250,5	100,0	
Reino Unido	1 825,7	- 4,7	- 89,3	28,3	- 0,3
Alemanha	1 802,9	- 2,4	- 43,7	28,0	0,4
França	626,8	- 0,3	- 1,8	9,7	0,3
Holanda	252,0	- 16,5	- 49,9	3,9	- 0,6
Espanha	152,3	2,8	4,2	2,4	0,2
E.U.A.	44,4	2,9	1,3	0,7	0,0
Itália	87,7	10,6	8,4	1,4	0,2

Fonte: INE (2018)

Globalmente percebe-se a necessidade de procurar diagnosticar alguma perturbação e implementar, pela inovação e criatividade, medidas adequadas a uma redescoberta e reanimação dos mercados tradicionais, nomeadamente o inglês, procurando nichos específicos com características que o destino Madeira tem forte capacidade de oferecer, ao nível da animação e também dos equipamentos hoteleiros, como refere Brandão et al (2016):

(...) o produto entregue engloba tanto o cenário físico, como inúmeros pequenos encontros com atores que impactam na experiência do visitante (Buhalis, 2000). Dentre tais atores estão as empresas de turismo (hotéis, restaurantes, companhias aéreas, operadores turísticos, etc...), (...) e organizações de apoio (artes, entretenimento, desportos, recreação, etc...). (p. 5)

A Região Autónoma da Madeira deve ser capaz de acrescentar oportunidades na cativação de mercados, na inovação de estruturas hoteleiras e outras, como na introdução de novas estratégias de marketing, de fidelização e principalmente de saber analisar o movimento crescente de mercados emergentes internacionais e nacionais, presente por exemplo nos casos do Turismo de Saúde e Bem-estar e do movimento de Turismo para Todos “*all for all*”, como referem Pinho e Eusébio (2017, p. 282) “(...) é perceptível que a aposta no turismo acessível é hoje mais do que

um produto turístico ou uma causa, uma questão de inteligência dos empresários que fazem parte da indústria (Umbelino, 2010)”.

A regulamentação e as necessidades de sustentabilidade social, económica e ambiental, cada vez mais podem depender do rigor na criação e aplicação legislativa. Dada a importância para o crescimento equilibrado da indústria do turismo, decidimos também pesquisar e analisar a respetiva legislação atual, como propomos em seguida.

1.6 - Turismo e legislação

Numa sociedade organizada e suportada em diversos sistemas que interagem entre si e com o exterior, a sua organização global tem de estar associada a uma rede legislativa que assegure a normal convivência das pessoas e das organizações, onde se inclui o turismo.

Ligado ao quadro legislativo de Portugal desde o início, é em 1976 que este arquipélago adquire o Estatuto de Região Autónoma, com órgão administrativo próprio, em que se destaca o Governo Regional e a Assembleia Legislativa, iniciando um longo percurso de renovação e adaptação dos diversos quadros legais nacionais à sua especificidade e naturalmente à sua realidade económica e social (Roldão et al., 2016).

Ao longo das últimas décadas, toda a legislação e regulamentação direcionada ao turismo e a todas as atividades com que se relaciona, desde o planeamento à construção, da formação às práticas profissionais, surge de iniciativas internacionais e nacionais, de entidades como a Organização das Nações Unidas (UN), a Organização Mundial do Turismo (WTO), a Comunidade Económica Europeia (CEE), os Governos Nacionais e de Regiões Autónomas como no caso do Governo Regional da Madeira (GRM), a Organização Internacional do Trabalho (ILO), as Direções Nacionais e Regionais do Turismo e as entidades criadas sob tutela governamental como é o caso do Turismo de Portugal IP.

Como já referimos, o Governo Regional da Madeira é, a par da Assembleia Legislativa da Região Autónoma da Madeira, um dos órgãos de governo autónomo da região, sendo responsáveis por toda a legislação a vigorar no arquipélago, onde se destaca o Decreto Legislativo Regional n.º 15/2017/M.

Sucessor do Plano de Ordenamento Turístico da Região Autónoma da Madeira que fora aprovado pelo Decreto Legislativo Regional n.º 17/2002/M, de 29 de agosto, o Programa de Ordenamento

Turístico da Região Autónoma da Madeira, aprovado pelo Decreto Legislativo Regional n.º 15/2017/M, de 6 de junho que mantém a sigla POT, nasce fruto de uma avaliação da evolução registada durante 14 anos, com o objetivo de desenhar uma nova estratégia de desenvolvimento do turismo, num intervalo temporal de 10 anos (2017-2027).

Na página digital da Direção de Turismo da Madeira, em Visit Madeira (2019) registamos uma definição global do POT (2017):

O Programa de Ordenamento Turístico da Região Autónoma da Madeira (POT) é o documento legal que define as estratégias e políticas do Governo Regional para o sector do turismo. Este define a estratégia de desenvolvimento do turismo na Região e o modelo territorial a adotar, com vista a orientar os investimentos, tanto públicos como privados, garantindo o equilíbrio na distribuição territorial dos alojamentos e equipamentos turísticos, bem como um melhor aproveitamento e valorização dos recursos humanos, culturais e naturais. (p. 1)

Dada a dimensão do quadro legislativo e regulamentar nacional, incluindo diversas transposições de diretrizes europeias como o caso das nomenclaturas regionais para fins estatísticos (NUT) que orientam nomeadamente para o acesso a quadros comunitários de apoio, a que o turismo também pode acorrer atualmente através das Entidades Regionais do Turismo (ERT), responsáveis pelo desenvolvimento turístico regional e no caso da RAM se designa Secretaria Regional da Economia, Turismo e Cultura da Madeira – Direção Regional do Turismo (Turismo de Portugal, 2019), decidimos apresentar apenas a legislação mais relevante e atual, com impacto no turismo regional, numa descrição sintética na Tabela 6.

Tabela 6 - Legislação para o turismo

Legislação	Objeto
Decreto -Lei n.º 39/2008, de 7 de Março	Aprova o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos
Decreto Legislativo Regional n.º 12/2009/M	Adapta à Região Autónoma da Madeira o Decreto -Lei n.º 39/2008, de 7 de Março, que estabelece o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos
Decreto Legislativo Regional n.º 19/2017/M	Primeira alteração ao Decreto Legislativo Regional n.º 12/2009/M, de 6 de maio, que adapta à Região Autónoma da Madeira o Decreto- Lei n.º 39/2008, de 7 de março, que estabelece o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos.
Decreto-Lei n.º 108/2009 de 15 de Maio	Estabelece as condições de acesso e de exercício da actividade das empresas de animação turística e dos operadores marítimo-turísticos
Decreto Legislativo Regional n.º 10/2017/M	Adapta à Região Autónoma da Madeira o regime de acesso e de exercício da atividade das empresas de animação turística e dos operadores marítimo-turísticos, estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 108/2009, de 15 de maio e alterado pelos Decretos- Leis n.os 95/2013, de 19 de julho e 186/2015, de 3 de setembro.
Decreto Legislativo Regional n.º 7-B/2000/M	Estabelece os percursos pedonais recomendados na Região Autónoma da Madeira
Decreto Legislativo Regional n.º 35/2008/M	Estabelece o regime de protecção dos recursos naturais e florestais e revoga os Decretos Legislativos Regionais n.os 7/88/M, de 6 de Junho, e 21/88/M, de 1 de Setembro, que estabelecem o regime silvopastoril e regulam a protecção dos recursos florestais, respectivamente.
Decreto-Lei n.º 199/2012 de 24 de agosto	O presente decreto -lei altera o Decreto -Lei n.º 61/2011, de 6 de maio, que estabelece o regime de acesso e de exercício da atividade das agências de viagens e turismo e adapta este regime ao Decreto -Lei n.º 92/2010, de 26 de julho, que transpõe a Diretiva n.º 2006/123/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de dezembro de 2006, relativa aos serviços no mercado interno
Decreto Legislativo Regional n.º 18/2013/M	Adapta à Região Autónoma da Madeira o regime de acesso e de exercício da atividade das agências de viagens e turismo, estabelecido pelo Decreto -Lei n.º 61/2011, de 6 de maio e alterado pelo Decreto- Lei n.º 199/2012, de 24 de agosto
Decreto-Lei n.º 80/2017 de 30 de junho	Implementa a medida Simplex+ «Licenciamentos Turísticos+ Simples», alterando o Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos

Fonte: Elaboração própria – adaptado dos documentos originais

No respeito integral pela especificidade territorial, nomeadamente a insularidade, bem como das competências dos órgãos político-administrativos locais, na transposição de legislação nacional e na sua aplicação regional, fica clara a relevância das decisões do Governo da Região Autónoma da Madeira, nomeadamente através da sua Assembleia Legislativa, que assumem carácter decisório em muitas matéria, como, por exemplo, podemos notar no n.º 3 do Artigo 1.º do Decreto Legislativo Regional n.º 12/2009/M, quando reforça o poder local referindo:

A regulamentação do Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de Março, é igualmente aplicável à Região Autónoma da Madeira, sem prejuízo de o Governo Regional da Madeira, de acordo com as competências previstas no presente diploma, proceder à respetiva adaptação ou à aprovação de regulamentação própria. (p. 2711)

Após este alargado olhar pelo turismo e pela sua presença na RAM, iremos em seguida abordar uma das mais-valias, senão a principal, na realidade do sistema turístico e na sua sustentabilidade social, ambiental e principalmente económica, a hotelaria.

Capítulo II – Hotelaria

Pelos mais diversos motivos ou necessidades, o homem desde sempre mostrou tendências para se deslocar e procurar a satisfação da sua curiosidade ou das suas necessidades, surgindo na história movimentos relacionados como as guerras, fenómenos desportivos, religiosos, melhoria das condições de vida, até ao movimento pelo desejo de conhecimento, confrontação com outras culturas, lazer e descanso ou saúde, que impulsionavam o aparecimento de estruturas de alojamento, como nos mostra a referência de Nunes (2015, p. 1) “Remontam pelo menos ao tempo dos romanos, as termas e as caldas, para os banhos e tratamento de águas, atividades onde se vieram a edificar alguns dos primeiros hotéis comerciais”.

Este crescente movimento de pessoas melhorava com a revolução dos meios de transporte em qualidade e quantidade, levando as indústrias a promover a investigação e criação de meios que percorriam maiores distâncias em cada vez menos tempo, impulsionando também o interesse nos locais visitados, nomeadamente pelo impacto económico e social traduzido na criação de fenómenos de interesse turístico e de instalações para acomodar e alimentar as pessoas, como refere Cunha (2009, p. 115) “ Os destinos são constituídos pelas localidades turísticas que dispõem de atrações suscetíveis de originarem a deslocação das pessoas mas que implicam uma intervenção humana para proporcionar a máxima satisfação aos visitantes”, nomeadamente nas indústrias hoteleira e de transportes.

Nasce e cresce esta indústria de alojamento e restauração que vai enriquecendo a sua qualidade e quantidade ao longo dos tempos, permitindo alcançar características que influenciam a escolha dos destinos e das empresas, como se observa no excerto de texto de Marques (2003), referido em Correia (2017, p. 34), “(...) sem hotelaria, não há turismo; sem bons estabelecimentos hoteleiros, não há bom turismo; sem bom serviço, não há bons estabelecimentos hoteleiros”.

Pensamos ser relevante ter em atenção o significado de hotelaria, nomeadamente o seu aparecimento enquanto fenómeno ligado à relação com clientes em contexto de alojamento suportados na descrição de Figueiredo (2017):

Hotelaria deriva da palavra ‘hotel’, que por sua vez tem origem no francês *hôtel* e no latim *hospitale*. Àquela soma-se ‘aria’. Hotelaria é, pois, o resultado da junção entre um amplo e variado contacto com os clientes, uma atividade humana bastante antiga. (p. 10)

Correia (2017, p 35) também faz referência à hotelaria, apoiado no enfoque pela satisfação das necessidades humanas, suportado em (Jones, 2002, citado em Clarke & Chen, 2008) atribuindo à

mesma “o fornecimento de serviços de alojamento e de alimentação e bebidas para as pessoas que estando longe de casa, pernoitem, e não consigam preparar as suas próprias refeições”.

A oferta de serviços pela hotelaria requer qualidade e qualificações adequadas, envolvendo e enriquecendo o seu conceito, como observamos em Correia (2017), segundo o qual:

Podemos definir a hotelaria como um serviço que deve ser articulado entre colaboradores, e que deve ser coordenado pela equipa de gestão, em função dos hóspedes que têm expectativas, necessidades e objetivos, constituído por alojamento, alimentação e bebidas e outros serviços associados que lhes proporcionam experiências integradas. Este serviço envolve uma elevada intensidade emocional e de afetos, depende de colaboradores qualificados, exigindo-lhes educação e formação adequadas para satisfazerem e superarem as necessidades e expectativas dos hóspedes. É aqui que entra o conceito de hospitalidade, que significa o modo e qualidade de receber ou acolher alguém de forma agradável e afetuosa. (p. 493)

Pela sua conexão com a perspetiva da evolução histórica da hotelaria, entendemos não nos debruçar demasiado nesta visão acerca da hospitalidade, descrevendo, no entanto, o pensamento de Hemmington (2007), que Correia (2017) descreve como sendo:

(...) uma experiência na qual são estimulados os cinco sentidos, através de muitas surpresas e de vários cenários, proporcionadas pelos colaboradores, enquanto performers e não como serventes, num ambiente de generosidade e de segurança (...) a hospitalidade é essencialmente uma relação entre um hospedeiro e um convidado. (p. 41)

Abrangendo essencialmente a perspetiva comercial através da manifestação de comportamentos e experiências.

Reforçando ainda esta perspetiva para o êxito da hotelaria, a hospitalidade na opinião de Gallego (2007), que Correia (2017, p. 43) aborda considerando-a “(...) o ‘cimento’ da indústria hoteleira, porque não há nada melhor que represente a missão e o propósito da hotelaria”, e reforça ainda esta visão referindo que “ (...) é fundamental adquirir o hábito da hospitalidade, porque sem ele não chegam as técnicas e a ciência aplicada à direção hoteleira” (p. 43).

Abordado o resultado da nossa pesquisa acerca da conceitualização da hotelaria, decidimos em seguida descrever um olhar sobre a evolução desta indústria na RAM, para depois continuar com a análise à questão da classificação da hotelaria e ainda da tipologia e caracterização de empresas de alojamento, para depois olhar para as tendências desta indústria.

2.1 - Evolução da hotelaria na Região Autónoma da Madeira

Uma das principais razões da evolução da hotelaria em geral e na RAM em particular, prende-se com o desempenho e a criação de redes que permitiram criar uma imagem, um símbolo que traduz de modo universal o turismo e a hotelaria nesta região.

Essa imagem e símbolo é responsável pela promoção e pela cativação dos mercados que a procuram enquanto “Marca” distintiva da região, que a identifica em todos os lugares e através de todos os meios de comunicação, a marca” Madeira”, atualmente “VisitMadeira”, pois identifica um destino e produtos turísticos como referem Salgado, Carvalho e Firmino (2015, p. 96) “A marca é um sinal que identifica e distingue os produtos ou serviços lançados ou a lançar no mercado. Através das marcas somos capazes de diferenciar produtos e/ou serviços de uma empresa dos de outras empresas”.

Esta região insular, de difícil acesso e complicada geomorfologia, enfrentou com assinalável êxito e desde sempre o problema dos transportes, enquanto uma das facetas mais importantes com impacto no turismo e em consequência na hotelaria e na sua evolução, que Jorge Abrantes in Silva e Umbelino (2017, p. 136) aborda lembrando a opinião de Lamb e Davidson (1996, citados em Page, 2009) quando “ (...) defendem que os transportes, o produto turístico e o mercado turístico são as componentes fundamentais do turismo, salientando que, sem transportes, muitas formas de turismo poderiam não existir”.

O Arquipélago da Madeira surge nos inícios do turismo em Portugal, mantendo uma constante de crescimento muito sustentado na hotelaria devido a uma procura por nichos de mercado de pessoas idosas e reformadas, de diversas nacionalidades, mas com predominância no mercado inglês.

Sucederam-se os empreendimentos hoteleiros e outros tipos de alojamento com uma oferta cada vez maior e de qualidade, com impacto significativo na economia da região e da hotelaria, como refere Pires (2018, p.1) “Os dados da Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM) calcula em 405 milhões de euros os proveitos totais, obtidos pelos estabelecimentos hoteleiros, da Região Autónoma, em 2017”, acrescentando que “Estes são números animadores e que revelam também o progresso que os estabelecimentos hoteleiros têm tido ao longo dos tempos em termos de proveitos totais” (p. 1).

No mesmo sentido, o mesmo autor acrescenta que “Em 27 anos a evolução foi tremenda. Os proveitos totais dos estabelecimentos hotelaria são quatro vezes maiores uma evolução que acaba por se alastrar por hotéis, hotéis-apartamentos, e estalagens, que representam as maiores fontes de receitas do alojamento hoteleiro” (p. 2), continuando a revelar a importância da hotelaria na sustentabilidade económica.

Hoje a região oferece uma vasta e diversificada rede de empresas ligadas ao alojamento e restauração, com relevo para a dispersão de hotéis de diversas tipologias e características, como iremos descrever nos subcapítulos seguintes, desde empresas singulares até aos grupos hoteleiros, sem esquecer outras modalidades de alojamento como os aparthotéis, pensões, residenciais e o alojamento local, nas variantes urbana e rural.

Já numa época de relevante inovação tecnológica, procurando não parar no tempo, apostando na reorganização e inovação da oferta hoteleira, a avaliação dos mercados, quando no final do século XIX os hotéis começavam a introduzir novas facetas viradas para a cativação dos clientes, como descreve Santos (2017) referindo que:

Para além da inovação tecnológica, a indústria hoteleira diversificou a sua atividade. Os hotéis especializaram-se em atividades de lazer e diversão, respondendo ao pathos romântico e às novas sensibilidades do fim do século: contemplação da natureza e do património, atividades culturais, desporto, saúde e espetáculos. (p. 509)

2.2 - Tipologia e caracterização de empresas de alojamento turístico

O Arquipélago da Madeira e Porto Santo parece plantado em pleno oceano Atlântico, numa imagem de atração pelos visitantes, pois quem passa nunca consegue ficar indiferente tal a magnitude e colorido da ilha da Madeira e do extenso areal silencioso do Porto Santo.

Este fenómeno, que já perdura há dezenas de anos, incentivou algumas pessoas, normalmente viajantes e turistas de outras terras, com destaque para o Reino Unido, a uma procura mais direcionada para turismo, inicialmente de saúde e bem-estar, com permanência por zonas mais do interior da ilha, como se observa na descrição no *website* Visit Madeira (2019):

Em finais da década de quarenta do século XIX, lançaram-se as bases para a criação de um conjunto de infraestruturas de apoio no interior. Todavia, só a partir de 1887, é que se apresenta uma rede adequada de estalagens fora do Funchal. (p. 1)

Esta situação originou uma certa corrida à construção de infraestruturas nas vias de acesso para uma ligação ao crescimento de unidades de hotelaria, como refere ainda o mesmo *website* “No

que toca às infraestruturas hoteleiras, os ingleses e os alemães foram os primeiros a lançar as bases para a construção da rede hoteleira madeirense” (p. 1).

Entrando na era moderna, com a aceleração e inovação nos transportes terrestres, marítimos e aéreos, as regiões insulares, onde destacamos a Madeira e Porto Santo, ficaram mais acessíveis ao turismo em massa, impulsionando o crescimento dessa indústria, nomeadamente e inicialmente no alojamento e restauração, como refere Nunes (2015):

(...) a restauração, a hotelaria e o turismo se transformaram numa das principais atividades económicas mundiais, empregando dezenas de milhões de trabalhadores, na hotelaria e restauração em centros urbanos, rotas e caminhos, aeroportos, comboios e navios, estâncias balneares, de lazer e jogo. (p. 2)

Ainda segundo o mesmo autor, é nessa fase que emergem os grandes hotéis de reconhecida qualidade e procurados pela classe mais abastada, em locais com alguma animação e em centros urbanos, referindo que “Aos hotéis do final do século XIX e princípio do século XX, nas termas de Vidago e outras, começaram a juntar-se grandes hotéis em estâncias balneares como a Madeira, o Estoril, e nos grandes centros urbanos” (p. 3).

Globalmente e olhando para a história do alojamento turístico, sabemos que com os Romanos surgem os primeiros hotéis, estruturas ligadas a alojamento pago e em locais com termas ou caldas com fins terapêuticos (Nunes, 2015), para mais tarde, e já em épocas de forte comércio e circulação de mercadorias, começarem a surgir novas estruturas de alojamento e restauração, que Nunes (2015, p. 1) descreve como “(...) albergarias, pousadas, estalagens, pensões, hotéis, tabernas, botequins, restaurantes e cantinas, para abrigar e alimentar viajantes, negociantes, os animais de carga e transporte, viajantes, peregrinos e turistas”.

A reforçar também estas características da expansão do alojamento turístico Santos (2017) descreve a opinião de (Sandoval-Strausz, 2007) no contexto geográfico da Inglaterra a partir de 1790, onde:

(...) o alojamento constituía uma herança de séculos, de vincado cunho religioso, desde a hospedaria monástica às albergarias. Entre a tipologia predominante, as fontes referem habitualmente os albergues (em português antigo, albergaria), pousadas e estalagens, oferecendo acomodação aos viajantes em edifícios indiferenciados. (p. 510)

Em Portugal, no início do século XX, a importância fulcral da hotelaria para o crescimento da indústria do turismo era evidenciada por José de Ataíde então secretário da Repartição de Turismo, quando descrito por Santos (2017) refere que:

É o hotel, sem dúvida, um dos fatores mais importantes no desenvolvimento da indústria do turismo. Sem bons hotéis não há turismo possível e por melhores e mais recomendáveis que sejam as condições dum país, por mais adaptável que ele seja à franca exploração dessa indústria, o certo é que se nele não existirem, (...) pelo menos edificações apropriadas, asseadas e aprazíveis *cottages*, típicos *bungalows* onde à solicitude e boa vontade do pessoal, se aliem a higiene, limpeza, o bom gosto e a ordem, os viajantes nunca aí poderão acorrer em quantidades apreciáveis (Ataíde, 1912). (p. 507)

Reforçando a história do crescimento da hotelaria já descrita, e que no caso da RAM se revelou fulcral para a sua inclusão no mapa dos destinos turísticos de grande impacto mundial, abordando os primeiros tempos do turismo em Portugal, ainda Santos (2017, p. 507) descreve outra opinião de José de Ataíde, para quem “(...) está hoje mais do que provado, constituindo uma lei em matéria de turismo, que os viajantes só acodem em massas às regiões povoadas de bons hotéis (Ataíde, 1912)”.

Claro que também na RAM, como em muitos destinos turísticos pelo mundo, a imagem social do “hotel” foi moldando às circunstâncias sociopolíticas, económicas e legislativas constantes com os progressos trazidos pela ciência e inovação também no campo do trabalho, como refere Santos (2017, p. 508) “Símbolo do capitalismo e da sociedade burguesa, o hotel acompanha as alterações nas estruturas políticas, económicas, sociais e culturais das sociedades contemporâneas. Começa por servir a elite aristocrática e burguesa, para depois se alargar às classes médias e à democratização”.

Á caracterização dos empreendimentos de alojamento turístico, com ênfase na hotelaria, é adaptada e acrescentada uma nova dimensão, a sua classificação, procurando uma distribuição seletiva das unidades e promovendo o movimento tendente à procura de melhor qualidade reforçando também a constante de benefício qualidade / preço, sendo aspetos que vamos abordar no subcapítulo seguinte.

2.3 - Classificação da hotelaria

Por todo o mundo foram-se dispersando estruturas e modelos de alojamento turístico, inicialmente apenas com uma caracterização qualitativa/estrutural, como já vimos no caso das albergarias, residenciais e outras, para depois surgir uma visão mais direcionada para a hotelaria em si, propondo uma clarificação orientada para a qualidade das estruturas inicialmente e depois envolvendo também as dinâmicas de serviços, levando à criação de uma graduação progressiva e identificada pelo símbolo de “estrela”.

No início da expansão do alojamento turístico destacavam-se os empreendimentos de grande dimensão, com estruturas de apoio como piscinas, locais de lazer e desporto, salões de convívio e jogos, em detrimento de alojamentos mais discretos e pequenos combinando no essencial a dormida com a restauração.

Estávamos portanto numa era de classificação virada para uma hotelaria das classes sociais médias e altas, que expunham a sua condição social perante a grandeza e elegância das instalações e localização que, com o forte incremento do turismo de massas e abrangendo estratos sociais diversos, desde os trabalhadores, o funcionalismo público, associações de diversa tipologia, reforça a necessidade de uma reorganização classificativa mais ampla, com indicadores relativos à qualidade e diversidade dos serviços e do atendimento.

Apesar de algumas questões relativas à classificação dos empreendimentos turísticos perdurarem sob algumas considerações nacionais de cada país, no caso de Portugal é através da Portaria n.º 327/2008 de 28 de abril que é aprovado e implementado um sistema de classificação que passa a vigorar, mesmo que com algumas adaptações nas Regiões Autónomas Insulares, com decisões dos respetivos governos regionais.

No seu artigo 1.º, a referida Portaria n.º 327/2008 descreve os três tipos de empreendimentos “Estabelecimentos hoteleiros; Aldeamentos turísticos; Apartamentos turísticos” (p. 2419), para acrescentar imediatamente no artigo 2.º a forma como são classificados:

Os empreendimentos turísticos referidos no artigo anterior são classificados na respetiva tipologia e grupo, nas categorias de 1 a 5 estrelas, de acordo com o estabelecido no Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de Março, e em função do cumprimento dos requisitos previstos na presente portaria. (p. 2419)

Assumindo finalmente a atribuição das “estrelas” refletindo as respetivas categorias, como referem os números 1 e 2 do artigo 3º da mesma Portaria.

1 — Os estabelecimentos hoteleiros classificam-se nas categorias de 1 a 5 estrelas, de acordo com os requisitos constantes do anexo I à presente portaria, que dela faz parte integrante.

2 — Os aldeamentos turísticos e os apartamentos turísticos classificam-se nas categorias de 3 a 5 estrelas, de acordo com os requisitos constantes, respetivamente, dos anexos II e III à presente portaria, que dela fazem parte integrante. (p. 2419)

Dada a dimensão e distribuição muito diferenciadas revertida nas tabelas anexas que servem de suporte à atribuição das estrelas e respetiva categoria, decidimos que não seria relevante, neste

trabalho, a sua inclusão, podendo, no entanto, serem consultadas na respetiva Portaria 327/2008 de 28 de abril.

O que nos parece relevante é o facto deste novo regime jurídico ter alterado profundamente a visão geral da hotelaria, incluindo as fases de instalação e localização, como referido no preâmbulo da mesma Portaria (2008, p. 2419) “A alteração legislativa efetuada incidiu sobre as várias fases do processo de instalação dos empreendimentos turísticos, tendo sido particularmente inovadora no que respeita ao processo de classificação” e, prossegue argumentando com a nova visão orientada também para a qualidade dos serviços, porque “ Não obstante se ter mantido um sistema de classificação obrigatório, este é agora mais flexível e deixa de atender especialmente aos requisitos físicos das instalações para passar a refletir igualmente a qualidade dos serviços prestados” (p. 2419).

Mas o fluxo e a velocidade a que a indústria do turismo em geral e da hotelaria em particular não abranda e atualmente já surgem novas conceções relativas à classificação ou categorização, como, abordando novos olhares, Figueiredo (2017) refere que:

Esta questão da classificação dos hotéis de 5 estrelas como hotéis de ‘luxo’ torna-se um pouco dúbia, pois é algo difícil de clarificar: enquanto que a classificação com as ‘estrelas’, à luz da lei portuguesa, é algo de completamente objetivo, a classificação como hotel de luxo/charme/boutique hotel/etc. é subjetiva, pois isso depende do próprio conceito do hotel, assim como da perspectiva do cliente, tornando-se então uma referência mais comercial. (p. 13)

Para muitos investidores a questão da classificação por “estrelas” já não acompanha os tempos modernos, das novas tecnologias de comunicação e informação bem como plataformas digitais associadas a uma velocidade cada vez mais instantânea e conseqüentemente, pode já estar desatualizada incluindo a presença de hotéis menos classificados, mas com redobrado êxito comercial e social, não menosprezando nunca a figura do “luxo” (Figueiredo, 2017).

Nesta dimensão de evolução e nova visão na categoria dos empreendimentos hoteleiros tem forte impacto a personalidade do novo turista, como ainda lembra Figueiredo (2017, p. 13) “Hoje em dia, o cliente procura sim um espaço distinto para pernoitar, mas dá cada vez mais importância à experiência que pode retirar da estadia”.

Esta visão permanece ainda, segundo o mesmo autor supracitado, quando comparando com a normalidade no setor de produção industrial, ele refere que “(...) enquanto que na indústria a qualidade se mede de acordo com padrões e referências e tecnologia usada na produção do artigo,

na hotelaria um serviço é de qualidade em consequência dos recursos humanos que o hotel dispõe” (p. 12).

Porque lembramos a oportunidade de recordar o percurso da indústria hoteleira, propomos no subcapítulo seguinte uma breve abordagem às suas tendências na região insular da Madeira e Porto Santo.

2.4 - Tendências da hotelaria no Arquipélago da Madeira e Porto Santo

Referindo-se ao ano de 2017, e relativamente ao início do verão, Pires (2018, p. 1) realça que “Em junho o turismo da Madeira teve um aumento dos proveitos totais e de aposento que se fixaram em 39,9 e 25,3 milhões de euros. A hotelaria concentrou 85,5% das dormidas enquanto que o alojamento local subiu 5%”.

Evidenciando que, apesar dos números, aparece alguma mudança nas características do turista, ainda Pires (2018), continua acrescentando que:

As dormidas turísticas registaram um decréscimo de 2,2%, em junho, na Madeira, tendo-se fixado em 778,4 milhares. Em contraste esteve os navios de cruzeiros que apresentaram um crescimento de 17%, nos cruzeiros, e de 12,2 no número de escalas, no primeiro semestre, de acordo com a Direção Regional de Estatística (DREM). (p. 1)

Há mudanças em curso e não se devem menosprezar fatores que beneficiaram o turismo nacional e agora podem estar menos ativos, nomeadamente o movimento do mercado inglês, os fatores de segurança tão importantes para o turista atual, numa altura em que o mundo é atravessado por atentados em hotéis, pela destruição provocada pelas alterações climáticas, pelos movimentos de migrantes e pelo avolumar de sinais preocupantes de relacionamento crispado entre diversos países e economias relevantes para o turismo.

Por esse facto, também na promoção e gestão do produto turístico merece atenção o fenómeno do movimento dos mercados, principalmente pela interferência do fator concorrencial, mas que não deve impedir o empreendedorismo e investimento como sugere a opinião de Barros (2015, p. 61) “Na verdade, uma das ameaças que se colocam a longo prazo é a do aumento da concorrência, com novos destinos a emergir”, mas também é verdade que “Ao mesmo tempo, também surgem novos mercados emissores, o que constitui um oportunidade” (p. 61), reforçando a ideia da aposta nos produtos e serviços, incluindo a hotelaria, para enfrentar com sucesso estes novos fenómenos do movimento turístico, em particular ao nível destino regional, onde por exemplo parece haver

alguma lacuna na promoção do turismo *all for all*, nicho muito esquecido mas com elevado potencial.

A visão local será sempre relevante para o futuro e na orientação das linhas de intervenção, desde os programas administrativos de política local como no caso da RAM em que após um olhar pela página digital da Direção de Turismo da Madeira, em Visit Madeira (2019a) registamos uma definição global do POT (2017):

O Programa de Ordenamento Turístico da Região Autónoma da Madeira (POT) é o documento legal que define as estratégias e políticas do Governo Regional para o sector do turismo. Este define a estratégia de desenvolvimento do turismo na Região e o modelo territorial a adotar, com vista a orientar os investimentos, tanto públicos como privados, garantindo o equilíbrio na distribuição territorial dos alojamentos e equipamentos turísticos, bem como um melhor aproveitamento e valorização dos recursos humanos, culturais e naturais. (p. 1)

Reforçamos a necessidade de ter presente que é o Decreto Legislativo Regional n.º 15/2017/M, de 6 de junho, que estabelece o POT (2017) caracterizando também a visão para o destino Madeira:

Um destino para todo o ano, de beleza natural ímpar, seguro, de fácil acesso, cosmopolita, reconhecido como um «*must visit*» da Europa, com sol e clima ameno, forte tradição de bem receber e vasta oferta de experiências, capaz de superar as expectativas mais exigentes. (p. 2795)

Não se deve ponderar o futuro sem uma avaliação coerente e clara do presente que, nesta época de forte transição deve merecer especial atenção, realçando como um dos indicadores mais relevantes que merece estudo permanente das entidades responsáveis pela indústria do turismo e pelos operadores ser sem dúvida o fenómeno das tendências que influencia fortemente o percurso no seu êxito ou fracasso, como refere Lobo (2017, p. 23) “ Estando demonstrada a importância do Turismo a nível mundial e nacional, importa salientar que é impossível entender o Turismo sem ter em consideração o seu contexto envolvente”.

Ainda Lobo (2017, p. 23), prossegue na sua visão realçando como “As transformações da realidade social e demográfica que assistimos atualmente conduzem a enormes desafios para o turismo”, onde inclui a nova dimensão do envelhecimento populacional que reforça a procura pelo turismo de saúde e bem-estar, a cultura e cada vez mais a vivência e partilha de novas e inovadoras experiências autênticas e marcantes, mas atualmente já revestidas de preocupações como o clima, a paz e a sustentabilidade em geral.

Para conhecer e poder intervir neste universo de mercados, características, expectativas e movimento, será fundamental ter em consideração diversos fatores, que descrevemos na Tabela 7, com implicação nas tendências a nível global e local, que evidentemente poderão ser relevantes na gestão de destino Madeira / Porto Santo, implicando necessariamente com a própria hotelaria.

Tabela 7 - Tendências globais que afetam o turismo

Económicas	Forte influência da elevada produção e consumo, prejudicando a fidelização a destinos, favorecendo a procura de novas experiências
Ambientais	Preocupações com o ambiente impulsionam gestão inovadora de destino-produto e mobiliza novo olhar pela procura nos mercados.
Tecnológicas	Passagem do controlo e prescrição para o turista, potenciando a invasão do marketing na diversidade de meios tecnológicos disponíveis.
Transportes	Novas rotas e diferentes meios de transporte apontam para novos destinos e vivência de novos produtos, promove a cativação dos nichos.

Fonte: Adaptado de Lobo (2017)

Um fator também de extrema relevância prende-se com o universo do próprio movimento turístico a nível mundial e que certamente deve merecer atenção também na RAM, até pelos números que mostra a Figura 3, mobilizando a atenção das entidades oficiais e operadores particulares, pois como se observa, segundo a OMT, é previsível uma relevante chegada de turistas internacionais a nível global, que se deve manter até 2030.

Figura 3 - Chegadas internacionais de turistas (previsões 2000 a 2030)



Fonte: OMT – adaptado de ET 2027 (p. 37)

Algumas convulsões atuais, insegurança, movimento de migrantes, conflitos económicos, políticas agressivas e desconfiança nos sistemas monetários, obrigam à necessidade de permanecer atentos, nomeadamente a todas as incógnitas e credibilidade nas tendências atuais como, exemplificando para o ano de 2019, aquelas que Nobre (2019, p. 2) nos mostra na Tabela 8, reforçando a importância de uma atenção contínua, quando refere que “Não se esqueça agora de se manter atento à forma como evoluem estas e outras tendências que aparecem todos os dias e manter a mente aberta para as abraçar e para se adaptar”, e realçando ainda como “Nos tempos que correm, essa pode ser a diferença entre ter ou não um bom 2019” (p. 2).

Tabela 8 - Tendências para 2019 - Publituris Hotelaria

Viajar pelo mundo vivenciando o local.	Fazer viagens sim mas procurar vivenciar partilhando experiências com a vida e cultura local, investir na envolvimento da população recetora.
Respeitar a sustentabilidade	Gerir adequadamente os movimentos turísticos para não prejudicar o equilíbrio ecológico local sensibilizando ambas as populações.
Influencer e conteúdo marketing	Reforçar a estratégia de promoção através de uma plena integração nos novos modelos e plataformas de comunicação, incluindo os social media, percebendo a nova realidade de auto prescrição realizada pelo próprio turista.
Crescimento dos Digital Nomads	Criar fontes de energia e de distribuição digital favorecendo o crescimento e a autossustentação dos digital nomads, cada vez mais relevantes no movimento global.
Messaging em todo o lado	O elevado e crescente número de utilizadores de plataformas digitais e outros meios de comunicação instantânea sem fronteiras, permite uma partilha constante de experiências que deve ser usada pelos operadores, no conhecimento e criação de produtos turísticos.

Fonte: Adaptado de Nobre (2019)

Globalmente o turismo em geral e a hotelaria em particular devem manter um rumo de crescimento com muita atenção já não tanto à quantidade, mas à qualidade suportada nas tendências que abordamos, com algum relevo na gestão hoteleira que cada vez mais se movimenta no ambiente digital do novo universo tecnológico, como aborda o Plano Estratégico Nacional (ET-2027, p. 37), “A Estratégia Turismo 2027 foi desenhada para tornar Portugal num destino cada vez mais competitivo numa atividade em contínuo crescimento, atenta às mudanças internacionais e ao ambiente tecnológico”.

No capítulo seguinte abordamos a concetualização da Gestão Hoteleira, pela sua importância, oportunidade e relevância para o turismo na RAM, realçando fenómenos relacionados com a qualificação, a empregabilidade e relevo para o êxito das empresas hoteleiras.

Capítulo III – Gestão Hoteleira

A Madeira tem um posicionamento geográfico que deve utilizar estrategicamente nas ligações com os continentes sul-americano e africano e procurando deste modo dinamizar o crescimento da sua economia e mitigando os efeitos da insularidade (Carvalho, 2019).

Nesta região, onde a área da hotelaria tem estado na vanguarda da cativação e fidelização de turistas, tem também fomentado o emprego e a satisfação social local, procurando sempre adaptar o seu desempenho principalmente pela inovação e reorganização como ferramentas de adequada gestão sustentável, como Carvalho (2019, p.2), observando o êxito do equilíbrio económico e social, refere que “ O principal setor na região autónoma da Madeira é o turismo, com um contributo para a criação de riqueza (Valor Acrescentado Bruto) superior a 15%, e para o emprego de quase 13%”, e ainda para o mesmo autor, reforçando esta visão de sustentabilidade, o turismo:

Historicamente tem sido um importante dinamizador da região, e tem conseguido adaptar-se às alterações de procura, quer em termos de novos mercados de origem, quer em termos geracionais. O mercado britânico continua a ser muito relevante (cerca de 25% do total de não residentes), mas com outros mercados de relevo, como a Alemanha. (p. 2)

Atento às mudanças de paradigmas na comunicação atual, Carvalho (2019, p. 2) reforça como “Com a nova `revolução digital` em curso, e terciarização da economia, é possível desenvolver um importante conjunto de atividade empresariais em serviços de elevado valor acrescentado (...), desde que exista uma boa rede de infraestruturas de comunicações”, lançando um *clik* nas entidades públicas e particulares da região, reforçando também a importância da qualificação dos recursos humanos para uma gestão inovadora e criativa.

Hoje a hotelaria já não é apenas uma visão de acomodação e alimentação, sendo antes um fenómeno cada vez mais abrangente e disponibilizando uma vasta oferta de produtos e serviços, obrigando a dinâmicas de gestão direcionada para a satisfação do turista, do habitante local e dos colaboradores, na procura do sucesso multilateral.

3.1 - A Gestão Hoteleira

A complexidade das organizações e dos sistemas onde se desenvolvem e operam já não sobrevive sem o fenómeno da gestão que, enquanto produção científica, foi acumulando saberes e ferramentas numa dinâmica constante de produção, avaliação e atualização, promovendo a

pesquisa e incentivo à inovação, num universo onde o sucesso depende francamente do prévio conhecimento e da sua aplicação na organização.

Globalmente, a gestão é o centro da organização ou empresa que suporta e orienta o seu desempenho, nomeadamente através da utilização de diversas ferramentas como o planeamento, coordenação, execução controlo e avaliação (Correia, 2017), dirigidas às pessoas/colaboradores e restantes recursos necessários.

Ao longo dos anos e nomeadamente desde a era industrial que as organizações foram sendo geridas sustentadas em teorias que promoviam o seu sucesso e que gradualmente se foram transformando e adaptando à própria evolução das organizações e dos mercados.

No universo de uma organização hoteleira, apresenta-se uma variedade de facetas que concorrem em conjunto para o êxito da sua administração, através principalmente da organização e introdução de um planeamento que as envolva.

A Gestão Hoteleira deve estar atenta aos fenómenos externos da organização, suportados num trabalho constante de pesquisa e análise de indicadores ou sinais de movimento de mercados, de avaliação comparativa com modelos de sucesso, como através de práticas de *benchmarking* ou outras, prestar a devida atenção aos processos de recrutamento de colaboradores, apostando cada vez mais na atualização e nas facetas de qualificação, dos fenómenos internos na relação com a liderança adequada dos seus quadros, nas dinâmicas de trabalho em equipa, além da supervisão dos recursos materiais.

Porque nos parece adequada à área da gestão hoteleira, da nossa pesquisa por diversos autores sobressai o olhar pelo trabalho de Chiavenato (2004) que distribuiu as principais teorias da administração pela atribuição do fenómeno que as suporta e que colocamos na Tabela 9.

Tabela 9 - Principais Teorias da Administração

Ênfase	Teorias Administrativas	Enfoques
Tarefas	Científica	Nível operacional, importa a tarefa individual
Estrutura	Clássica Neoclássica	Formalidade Papel do administrador Funções gerais de gestão
	Burocracia	Níveis de burocracia e racionalidade
	Estruturalista	Organização formal e informal Análise Interna e também externa da organização
Pessoas	Relações Humanas	Liderança, motivação, comunicação Organização Informal
	Comportamento organizacional	Estilos de gestão e apoio nas decisões Incluir objetivos individuais e da organização
	Desenvolvimento Organizacional	Sistema aberto Mudança organizacional planeada
Ambiente	Estruturalista	Análise interna e externa Sistema aberto
	Contingência	Análise obrigatória do ambiente Sistema aberto
Tecnologia	Contingência	Imperativo da tecnologia
Competitividade	Novas abordagens	Caos e complexidade, aprendizagem e aposta no capital intelectual

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004), in Correia (2017, p. 80)

O hotel é uma estrutura que comporta a oferta de instalações e serviços numa visão de economia lucrativa, mas que procura normalmente transmitir algo que provoque a satisfação e a fidelização dos turistas, levando a que seja fundamental estar suportado numa gestão específica e atenta a todos os fenómenos envolvidos no seu quotidiano, num desempenho que se inicia antes da chegada e prolonga para lá da partida dos clientes, o que implica também saber dar o valor adequado às pessoas e colaboradores como refere Chiavenato (2010, p. 34) “As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões”.

Atualmente, na gestão hoteleira é cada vez mais importante a atenção para com a gestão das pessoas, não as reduzindo singularmente a recursos humanos, mas antes implicá-las no próprio processo de gestão, partilhando ideias e promovendo o sentimento de responsabilidade acrescido perante a empresa e os seus objetivos.

Sendo a hotelaria uma indústria que oferece serviços, a atenção na gestão dos colaboradores é apontada por Correia (2017, p. 49) quando refere que “Nos serviços a produção está direcionada para as pessoas, são mais valorizadas as aptidões/competências interpessoais, a orientação e a coordenação das pessoas é determinante (Mullins, 2009) ”.

Também Idalberto Chiavenato no seu trabalho sobre a evolução da gestão e a Gestão de Pessoas (Chiavenato, 2014, p. 38), que situou em três épocas cronológicas desde 1900 com as Eras da Industrialização Clássica e depois a partir de 1950 a Neoclássica, aborda a gestão das pessoas e a sua relevância na Era da Informação, após 1990, nomeadamente referindo que “ As pessoas passam a ser consideradas parceiras ou *stakeholders* da organização e tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados e servem o cliente no sentido de satisfazer suas necessidades e expectativas”.

Para o mesmo autor não havia dúvidas como na Era da Informação a gestão das pessoas/colaboradores fazia a diferença para o sucesso da empresa, pois como realça no seu trabalho (Chiavenato, 2014, p. 38), “Na Era da Informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas “, começando a surgir fenómenos como a partilha do conhecimento e a motivação no arsenal das ferramentas de gestão.

Os primeiros hotéis, nomeadamente os de pequena ou média dimensão seriam geridos autonomamente pelos proprietários ou colaboradores sem formação específica que, dada a proliferação e expressão social e económica das novas unidades hoteleiras, proporcionou uma orientação para a necessidade de introduzir técnicos qualificados na área da gestão e atualmente já com a especificidade da figura do gestor hoteleiro, sobre a qual nos debruçamos em seguida.

3.2 - O Gestor Hoteleiro

Abordando a figura do gestor hoteleiro, o Jornal Expresso, na sua edição *online* e na rubrica Expressoemprego.pt de 01.01.2000, numa definição muito simples refere que “O gestor hoteleiro

tem como função planejar, dirigir e coordenar os serviços de um hotel com vista ao bom funcionamento do mesmo e à plena satisfação dos seus clientes” (p.1), e continuando na sua observação acrescenta que “Para se ser um bom gestor hoteleiro é necessário ter-se um vasto leque de conhecimentos que podem ir da gestão de serviços básicos até noções de finanças, *marketing* ou gestão pessoal” (p.1), dando uma imagem clara da influência entre a qualidade da formação na qualidade profissional.

A hotelaria apresenta uma gama de serviços que exigem uma especial dedicação e competência profissional dos colaboradores numa dimensão tal que pode influenciar a opinião e sentimento dos consumidores/turistas, como expressa Correia (2017, p. 59) referindo que “A hotelaria é sobretudo uma indústria de serviços, onde o elemento humano é fundamental na prestação e na qualidade final do serviço, na satisfação e na fidelização do hóspede”, orientando também para a especial atenção nas competências esperadas do gestor hoteleiro.

Reafirmando esta perspetiva entendemos como numa indústria com relevante produção e oferta de serviços, o desempenho pessoal e as suas características devem merecer especial atenção do gestor hoteleiro para com os colaboradores, como refere Correia (2017):

O fator humano será primordial e o comportamento dos colaboradores será o fator mais determinante para o conhecimento e satisfação das necessidades dos hóspedes. Isto significa que as pessoas são decisivas nas empresas hoteleiras e que os futuros gestores hoteleiros devem estar preparados para enfrentar as novas situações. (p. 58)

Ao longo do tempo, diversos autores abordaram a figura do gestor e do gestor hoteleiro, sendo que as principais preocupações se dirigiam invariavelmente às capacidades e competências necessárias para o êxito do seu desempenho, olhando para as facetas da gestão de recursos materiais, como as estruturas e as necessidades a satisfazer nos turistas, e da gestão das pessoas enquanto recursos humanos.

Pela dimensão da pesquisa optamos pela visão de Idalberto Chiavenato que analisa o desempenho pela expressão de um conjunto de competências técnicas, humanas e concetuais (Correia, 2017), relevando para a construção de uma imagem profissional sustentada nas facetas do conhecimento, da perspetiva e da atitude, ou seja, saber, prever e planejar, ser capaz de liderar o grupo, afirmando um conjunto de papéis relevantes, que Chiavenato (2004) expõe como descrevemos na Tabela 10.

Tabela 10 - Os dez papéis do gestor

Categoria	Papel	Atividade
Interpessoal	Representação	Representa a organização, acompanha os clientes e os serviços
	Liderança	Dirige, motiva, orienta, apoia a formação, comunica com os colaboradores
	Ligação	Supervisiona e mantém sistemas e redes de comunicação interna e externa (telefone, email), convoca e orienta reuniões
Informação	Monitorização	Envia e recebe informação, lê e analisa os relatórios e mantém os contatos pessoais.
	Disseminação	Envia informação para os membros de outras organizações e relatórios, telefonemas, emails e contatos.
	Porta-voz	Transmite informações para as pessoas de fora, através de conversas, relatórios e emails.
Decisão	Empreendedor	Assume e apoia a inovação de ideias e projetos, suporta os riscos, seleciona outras e delega responsabilidades.
	Resolução de conflitos	Assume ações corretivas em crises, gere conflitos entre subordinados, apoia e orienta o grupo nas crises e nas mudanças
	Alocador de recursos	Seleciona responsáveis por recursos, programa e orçamenta estabelecendo prioridades.
	Negociação	Representa a organização nas negociações com sindicatos, nas vendas, compras e financiamentos.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 7), in Correia (2017, p. 91)

Globalmente a imagem do gestor hoteleiro está cimentada numa dimensão de fora para dentro sendo capaz de adaptar o desempenho da empresa ao local ou região, como refere Correia (2017):

No âmbito das empresas hoteleiras, o gestor deve estudar a realidade e o ambiente onde opera a sua empresa, antecipar o futuro, definindo as metas e os melhores meios para conseguir obter um bom posicionamento da empresa hoteleira no mercado (Costa, 2012). (pp. 90-91)

A relação profissional com a administração e direção da empresa desenvolvida entre esta e o gestor hoteleiro requer especial atenção e é relevante para o êxito global da mesma, como mostra o extrato de texto de Correia (2017) ao referir que:

A gestão hoteleira é uma área de confluência entre a gestão de topo, responsável pela estratégia, planeamento, coordenação e controlo das atividades da empresa hoteleira e uma gestão mais operacional, responsável pelo desenvolvimento e implementação das políticas e planos de ação de cada departamento e secção, que suportam os objetivos estratégicos definidos pela gestão de topo (Henriques, 2005; Salgado, 2007). (p. 91)

Entendemos ser relevante o conhecimento da figura profissional do Gestor Hoteleiro que, entre outras opiniões ou conceitos, Correia (2017, p. 90) refere como “O gestor (hoteleiro) é avaliado pelo seu desempenho (Chiavenato, 2004) e o seu sucesso, segundo Katz (citado em Chiavenato, 2004; Daft, 2008), depende de três competências: técnicas, humanas, conceptuais”, que colocamos na Figura 4.

Figura 4 - Tipo de habilidades do gestor hoteleiro em cada nível de gestão da empresa



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004), in Correia (2017, p. 90)

Da imagem, na Figura 4, surge uma relação direta entre o posicionamento nos diversos níveis de gestão denotando um movimento crescente para as habilidades conceptuais ao mesmo tempo que o gestor vai subindo de nível, e diminuindo a expressão das habilidades técnicas.

No Nível operacional é observado o conjunto de saberes relativos à supervisão, atentos ao executar, às técnicas e performances, para no patamar intermediário assumir funções de direção, liderar o grupo e promover mecanismos de trabalho em equipa, de complementaridade e de entajuda, utilizando adequadamente a comunicação e a relação. Ao nível institucional é atingido o topo da pirâmide onde emergem o envolvimento na filosofia e objetivos da empresa, participando na sua sustentabilidade e na análise e determinação de prioridades e estratégias determinantes para o sucesso e melhoria contínua (Correia, 2017).

Porque a hotelaria é parte integrante e fundamental do destino turístico, cabe também ao gestor hoteleiro procurar dar atenção ao ambiente criado pelo *marketing* que promove a vinda de turistas desejosos de produtos específicos e assim poder ajudar na fidelização antecipando a oferta dos mesmos, como refere Lobo (2017):

(...) o marketing de destinos turísticos atua em concordância com um objetivo comum, o de antecipar os desejos e necessidades dos consumidores, através de um conhecimento aprofundado acerca das preferências dos turistas e dos fatores que contribuem para a sua satisfação (Braun, 2008; Madeira, 2010). (pp. 25-26)

Um gestor hoteleiro deve promover práticas de bom relacionamento com os hóspedes, quer da sua parte quer da parte dos colaboradores, nomeadamente sabendo que, apesar de muitas vezes o hóspede não ter razão, é fundamental não permitir que fique aborrecido, o que muitas vezes só é observado mais tarde nas “*reviews online*”.

Trata-se de uma prática que se consegue através de uma comunicação adequada, simpatia e postura atenta, que ajudam numa relação mais complicada e que se pode conseguir seguindo alguns conselhos deixados por especialistas desta área e publicados na edição de julho (2019) da revista *Publituris Hotelaria*, que descrevemos na Tabela 11.

Tabela 11 - Conselhos para lidar com a opinião dos hóspedes

Atitudes	Conselhos de especialistas
Prestar atenção ao hóspede / turista	Manter uma atenção para com a comunicação verbal e não-verbal do hóspede. A expressão facial pode ser, o silêncio, a fuga à conversação, são sinais de alerta que o gestor deve atender.
Demonstrar empatia e compreensão	Saber ouvir e mostrar disponibilidade pelo discurso e pela postura. Atender e oferecer apoio pode ser o início da resolução de uma preocupação.
Oferecer alternativas e soluções	Nas reclamações impõe-se a procura de soluções imediatas, ou nas situações de reclamação posterior procurar pela comunicação a oferta de produtos que minimizem a queixa.
Follow Up. e acompanhamento posterior	Nas situações já resolvidas nunca abandonar o hóspede mas antes manter uma relação de empatia e pequenos gestos de cortesia que podem cativar.
Atenção à Internet mantendo sempre a comunicação	Aquando de opinião ou queixas pela internet deve responder sempre com a disponibilidade para averiguar a ocorrência ou falha e prometer melhoria futura, acrescentando a possibilidade de oferta de produtos agradáveis em próxima estadia.

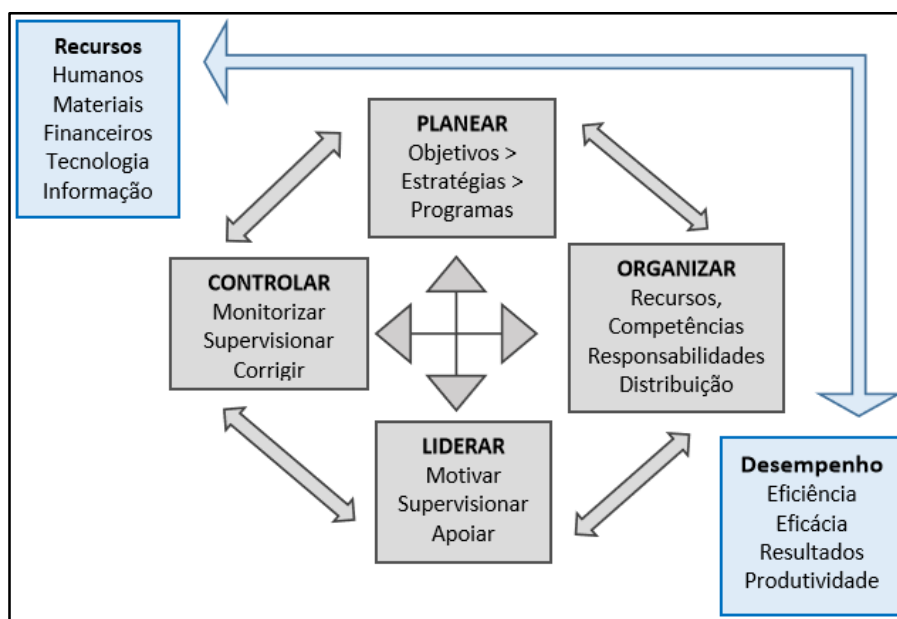
Fonte: Adaptado de *Publituris Hotelaria* (2019, p. 1-2)

A liderança assume um papel chave no desempenho coletivo, dado que a estratégia como o gestor hoteleiro lidera a sua equipa, além das ferramentas de supervisão e formação, é fundamental para a criação e cimentação de adequadas relações profissionais com os hóspedes, como sugere Marques (2003), referido por Correia (2017, p. 42) “Para tal, é necessário manter ‘acesa a chama da relação’, através de pequenas ações que possam surpreender o convidado, utilizando a criatividade do *staff*, que deve ser entendido como performers e anfitriões e não como serventes”.

Num olhar sustentado nas experiências e nos desempenhos profissionais, Hemmington (2007), referido em Correia (2017, p. 41), descreve a hospitalidade “como uma experiência na qual são estimulados os cinco sentidos, através de muitas surpresas e de vários cenários, proporcionadas pelos colaboradores, enquanto performers e não como serventes, num ambiente de generosidade e de segurança”, reforçando também a atenção do gestor hoteleiro para esta faceta.

Globalmente entendemos que o processo de gestão representa a rede vital de uma empresa hoteleira e o gestor situa-se em lugar estratégico dessa rede, organiza, lidera e cruza informação com outros, interna e externamente, dentro do seu posicionamento e funções, que entendemos expressar através de abordagem suportada em Daft (2008) e Chiavenato (2004 e 2008) referidos por Correia (2017), como mostra a Figura 4.

Figura 5 - Processo de Gestão



Fonte: Adaptado de Daft (2008), Chiavenato (2004, 2008), in Correia (2017, p. 82)

Como pano de fundo no desempenho de um gestor hoteleiro mantém-se o critério que sustenta a personalidade de empresa lucrativa, como refere Ribeiro (2012):

Um dos grandes objetivos para um gestor hoteleiro é obter o máximo de lucro no final de cada ano na unidade/cadeia hoteleira que estão encarregues. Controlando todas as operações do hotel (...), desde os custos com recrutamento/formação de Recursos Humanos (...) Aconselha a Administração e nos investimentos que devem ser realizados. (p. 1)

A faceta profissional do gestor hoteleiro dirige-se a diversas áreas da gestão na sua empresa, pelo que decidimos analisar, de modo simples nos subcapítulos seguintes, a gestão da qualidade e a sustentabilidade na hotelaria, que consideramos das mais relevantes, ainda pelo impacto que podem produzir na área económica.

3.3 - A Gestão da Qualidade na Hotelaria

O conceito de qualidade evoluiu ao longo da história, inicialmente sustentava a perceção de qualidade pelo facto de produzir o máximo com menos produtos não conformes, ou seja, a noção de qualidade era percebida maioritariamente para os bens e para os ciclos de produção com o mínimo de bens não conformes ou defeituosos.

Atualmente o conceito de qualidade vai muito mais além, como podemos observar na Norma ISO 9000:2015, versão portuguesa e que é referida por Noronha (2017, p. 2), “Uma organização focada na qualidade promove uma cultura que se traduz em comportamentos, atitudes, atividades e processos que proporcionam valor ao satisfazer as necessidades e as expectativas dos clientes e de outras partes interessadas relevantes”, acrescentando ainda que “A qualidade dos produtos e serviços inclui não só as funções e o desempenho pretendidos, mas também os correspondentes valor percecionado e benefício para o cliente” (p. 2).

A qualidade resulta do compromisso da empresa, envolvendo todos os colaboradores, para assegurar serviços e estruturas que satisfaçam a procura e possam permitir a evolução e sustentabilidade da mesma, mantendo a atenção no *marketing* e aumentando a procura quer de novos turistas, quer pela sua fidelização, remetendo uma atenção especial dos gestores para com a avaliação/opinião dos mesmos, como observamos no excerto de texto de Silva, J.A.; Umbelino, J. e Mendes, j., in Silva e Umbelino (2017, p. 183), referindo que “O julgamento dos visitantes quanto à qualidade da experiência turística resulta do grau de excelência global do destino turístico, pressupondo o envolvimento de toda a cadeia de prestação de serviços do setor”.

Portanto a qualidade assume cada vez mais uma posição relevante nos critérios de escolha do cliente consumidor no momento da compra, e leva a que as empresas ou instituições estejam cada vez mais atentas a este fenómeno, promovendo a inquietação dos responsáveis ou gestores para com os modelos de medição da qualidade, porque assume muitas vezes formas praticamente intangíveis que beneficiam apenas de momentos e de opiniões, mesmo que de “*experts*”.

Os modelos centrados no desempenho ou no produto final, embora ainda pouco claros e rigorosos permitiram iniciar uma nova filosofia sustentada na necessidade de construir princípios e regras com critérios que, por serem uniformes e sem fronteiras, podem ser aplicadas por todas as entidades nos processos de produção de bens ou serviços.

Neste movimento pela introdução da qualidade encontra-se o organismo internacional de referência devido ao seu trabalho na criação, gestão e divulgação de normas, como observamos em *Estrategor* (2018, s/p) “O organismo que dita as normas desse Sistema de Gestão é a *International Organization for Standardization*, com sede em Genebra, na Suíça”, e continua referindo que “A norma NP EN ISO 9001 é talvez a mais popular e utilizada pelas empresas, especificando os requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) utilizado em inúmeros países do Mundo” (s/p).

A presença de um manual de Gestão da Qualidade, relevante ferramenta do gestor, é uma mais-valia para todos os setores de atividade na produção de bens ou serviços de uma empresa, nomeadamente na hotelaria, pois assume-se também como guia orientador dos seus colaboradores, orientando os desempenhos na produção direcionada para a satisfação do consumidor ou turista.

Entendemos reforçar as noções essenciais da Gestão da Qualidade porque, envolvendo de tal modo as empresas, quem não estiver atento não tem futuro e, basicamente, importa lembrar a relação da qualidade com os consumidores, sustentados pela opinião de Imperatori (1999), referido por Mendes (2012, p. 8) que define qualidade como “(...) um conjunto de propriedades e características de um bem ou serviço que lhe confere aptidão para satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos clientes. É assumido como um conceito multidimensional e sistemático para a busca da excelência”.

A mesma autora, ainda referida por Mendes (2012), aborda o conceito de Gestão da Qualidade Total referindo que:

(...) enfatiza a concepção de um sistema da qualidade que assegura a satisfação de todos os *stakeholders* - clientes, trabalhadores, gestores, acionistas e a sociedade. A qualidade deixou de ser apenas um atributo do produto, com a responsabilidade de um indivíduo, e passou a abranger todos os processos da atividade das organizações e a ser um objetivo conjunto de todos os seus membros. (p. 10)

Globalmente as empresas necessitam fortemente de apostar na qualidade, nomeadamente pela introdução de manuais de procedimentos e de avaliação que conduzem ao fundamento da presença do Manual de Gestão da Qualidade, revestido de um sistema com as normas adequadas a cada contexto e a cada indústria, como no caso do turismo em geral e na área da hotelaria em particular, como descreve a edição *online* de Saúde & Segurança (2018, p. 1), referindo a Norma ISO 9001 (2015), “Adotar e desenvolver um SGQ é uma decisão estratégica que permite às organizações potenciar continuamente o desempenho geral e manter o foco na oferta de produtos e serviços de qualidade ao cliente.”

Os Manuais de Qualidade estão desta forma enraizados e formam os alicerces de um Sistema de Gestão de Qualidade, reforçando a relevância de três aspetos fundamentais nesta área, a participação de todos, a fixação de objetivos e a avaliação (auditorias), seja ela interna, ou externa.

A faceta da gestão da qualidade, fundamental e necessária nas modernas dinâmicas de gestão, ao mesmo tempo que motiva o colaborador, reforça a confiança do consumidor no produto turístico, como, abordando a introdução de ferramentas de gestão adequadas, referem Silva, J. A.; Umbelino, J. e Mendes, j., in Silva e Umbelino (2017):

A indução de mecanismos de qualidade na oferta turística, que decorre de boas-práticas de serviço e da sua comunicação eficaz, é uma opção estratégica que gera confiança no consumidor, benefício esse que, nas atuais circunstâncias de mercado, ganha uma relevância acrescida (Evans, 2016). (p. 185)

Impulsionando para uma liderança reconhecida do gestor hoteleiro e realçando como a qualidade dos produtos e serviços define cada vez mais a escolha dos consumidores / turistas, carregando também um potencial de sustentabilidade na indústria e nas empresas hoteleiras, que nos propomos descrever e analisar no subcapítulo seguinte.

3.4 - Gestão e Sustentabilidade na Hotelaria

Ao longo da sua história a humanidade desenvolveu-se consumindo produtos, destruindo outros e desprezou a necessidade de perceber o carácter finito de imensos recursos naturais, para finalmente, perante o elevado nível de consumismo e destruição, demonstrar preocupação, nomeadamente procurando implementar medidas que ajudem e não prejudiquem o futuro, como

notamos no extrato de texto de Viegas (2008, p. 30) “Esse novo paradigma, conhecido como desenvolvimento sustentável, surge no início da década de 70 do século XX e traz consigo uma humanização do conceito de desenvolvimento, passando a incluir a preocupação com a preservação dos recursos para as gerações futuras”.

O turismo em geral e a hotelaria em particular devem colaborar neste desígnio mantendo uma abertura para o problema e continuando com ações que o promovam e reforcem, como refere Viegas (2008):

O sector hoteleiro, enquanto principal componente do produto turístico, interage diretamente com o ambiente e da sua atividade decorrem impactos negativos relevantes pelo que, a partir dos anos noventa, o sector começa a adotar várias iniciativas voluntárias no sentido de melhorar o seu comportamento ambiental. (p. 30)

Para a sobrevivência futura da empresa, a direção e gestão hoteleira deve assumir a trilogia que sustenta a definição de desenvolvimento sustentável, o Ambiente, a Economia e a Sociedade, enquanto fatores imprescindíveis e necessários ao sucesso de qualquer ação ou legislação acerca do mesmo, como descreve o excerto de texto de Abranja e Almeida (2009, p. 17) ao indicar a sustentabilidade como “(...) o princípio estruturador de um processo de desenvolvimento que se centra na igualdade social, na eficiência económica, na diversidade cultural e na proteção e conservação do meio ambiente”.

Quando surge um produto turístico, começa a ser importante a avaliação do seu impacto na sustentabilidade, bastante abordada no documento Estratégia 2027 do Turismo de Portugal I.P. para o futuro e dando atenção à referência de Ana Gonçalves, in Silva e Umbelino (2017) ao lembrar que:

Estes impactos que afetam os territórios e as suas populações, residentes e visitantes, exigem uma maior atenção para com as estratégias e práticas de planeamento e desenvolvimento turístico em Portugal (...) e garantir que as futuras gerações possam continuar a usufruir dos recursos (ainda) disponíveis. (p. 49)

Ao nível da gestão, as empresas hoteleiras devem dirigir a sua atenção para o futuro, promovendo a sua sustentabilidade económica, em razão da sua filosofia lucrativa, numa visão claramente de proteção ambiental e social, sendo capaz de inovar principalmente através de uma pesquisa adequada e rigorosa, como refere Cunha (2008):

Num mundo cada vez mais global e dinâmico, o planeamento turístico não se pode limitar a reagir às mudanças, sendo fundamental a aposta na inovação, assumindo mais riscos e adotando uma ação proactiva na construção de um posicionamento desejado, porque apesar de incerto, o futuro depende em grande medida da capacidade que temos para o influenciar. (p. 45)

Outra faceta relevante para a gestão hoteleira está sustentada na qualidade e quantidade de transportes, na caracterização atual do turista e nas novas tecnologias de informação e comunicação, promovendo um olhar atento do gestor, quer para a empresa, quer para o ambiente turístico procurado, como Jorge Abrantes, in Silva e Umbelino (2017, p. 136), relativamente ao impacto dos transportes na acessibilidade aos destinos turísticos, cita Lopes (2010) referindo-se a um “‘triângulo estratégico do turismo’ assente nas tecnologias, nos transportes e no novo turista”, melhor informado e utilizador assíduo das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), também com aumento do orçamento disponível e amante da autenticidade nas experiências de turismo no relacionamento com outras pessoas / culturas.

Hoje, quem não estiver presente nas novas redes de comunicação, arrisca perder o comboio do futuro por indecisão ou falta de conhecimento da realidade, dada a importância das tecnologias de comunicação sem fios, internet e telemóveis, na ajuda fundamental para a tomada de decisões, muitas necessariamente de modo imediato, como observamos no excerto de texto de João Pronto, in Silva e Umbelino (2017) referindo como:

Os gestores de empresas turísticas contemporâneas tomam quotidianamente dois tipos de decisões completamente antagónicas: decisões ponderadas no tempo, em que há ‘esse tempo’ para se analisar adequadamente as vantagens e as desvantagens da tomada de decisão a efetuar; e decisões na hora, em que o tempo de resposta à tomada de decisão é demasiadas vezes, incomportável com respostas que não sejam em tempo real. (p. 149)

Cada vez mais importante para as empresas hoteleiras é a sua presença junto dos potenciais turistas, que atualmente se encontram à distância de um *clik*, num computador, *smartphone* ou *tablet*, que só poderá conseguir colocando-se nas mesmas plataformas digitais e, acompanhando constantemente os clientes atuais, pode ainda melhorar a sua promoção, porque as oportunidades atuais do marketing de produtos apontam também ao potencial cliente que pode estar na fidelização através de pesquisa e construção de bases de dados adequadas, principalmente dirigida aos consumidores ou aos *stakeholders*, construindo nichos de mercado bem caracterizados.

A projeção de movimento de mercados turísticos é abordada por Correia (2017, p. 56) suportado pelas previsões da Organização Mundial do Turismo, para a qual “em 2020 se possa chegar a 1,4 mil milhões de turistas internacionais e em 2030 aproximadamente a 1,8 mil milhões. No entanto, a taxa de crescimento poderá diminuir progressivamente para os 2,9% em 2030”, revelando que também para Portugal em geral e a Madeira em particular se prevê a continuação do crescimento desta indústria (Correia, 2017), o que deve merecer a atenção constante dos gestores hoteleiros, procurando fatores relevantes para a sustentabilidade da empresa.

No horizonte podem surgir indicadores negativos para a sustentabilidade da hotelaria, nomeadamente o “*brexít*”, queda do valor de moedas estrangeiras, reativação e reorganização de outros destinos turísticos tradicionais, crises económicas, conflitos armados e terrorismo, que também devem merecer especial atenção da gestão hoteleira em particular para o turismo local e tradicional, como refere Silva (2019, p. 4) “A quebra no turismo é inevitável, por isso é mais importante fidelizar e apostar nos mercados tradicionais, do que procurar novos mercados, como o brasileiro ou norte-americano, pois não é fácil criar novas rotas”, sem alarmismos mas com a devida atenção.

Outras facetas importantes para a sustentabilidade futura da hotelaria que devem merecer a atenção da gestão hoteleira prende-se com a confiança do consumidor, quase sempre suportada na identidade de uma “Marca” e nas informações acerca de “Segurança” no destino turístico, associadas ao estudo e conhecimento dos turistas e das suas preferências como José Sancho de Sousa e Silva, assumindo a importância do conhecimento dos mercados perante a oferta de produtos, descreve num extrato de texto em Silva e Umbelino (2017), que:

A criação, o desenvolvimento e a promoção de produtos turísticos específicos corresponde ao reconhecimento da existência de segmentos de mercado diferenciados, constituídos por grupos de pessoas com motivações próprias, mas que se deslocam tendo na sua génese razões idênticas e necessidades análogas. (p. 204)

Para que cada grupo ou unidade hoteleira procure sempre um crescimento sustentado e melhoria constante da qualidade da sua oferta, deve assumir a relevante necessidade de centrar o seu desempenho numa gestão moderna, inovadora e capaz de liderar processos adequados e mudanças quando necessárias, relevando para a importância de presença de gestores cada vez mais qualificados e atualizados, que a oferta formativa deve fomentar e assegurar com cursos e currículos adequadas à realidade geral e específica da região.

No subcapítulo seguinte, abordamos a realidade da oferta formativa em gestão hoteleira presente na RAM e, que possa ter impacto na procura e seleção de gestores, pela parte das empresas de hotelaria.

3.5 - Atualidade do ensino em Gestão Hoteleira na Madeira

O progressivo crescimento da indústria do turismo em geral e da hotelaria em particular tem sido seguido com a devida atenção pelas autoridades administrativas locais que, sustentadas também nas expectativas dos empresários, têm mantido uma atenção especial para a presença de instituições de ensino com currículos orientados para aquelas indústrias, de modo a satisfazer

necessidades de técnicos qualificados e outros profissionais, melhorando também as expectativas locais quanto à empregabilidade e às condições sociais.

Estando a hotelaria no centro da indústria do turismo, merece atenção a qualificação dos seus colaboradores e nomeadamente o gestor hoteleiro, dada a relevante função que ocupa na organização, principalmente ao nível dos recursos humanos, como se nota no excerto de texto de Correia (2017):

O fator humano será primordial e o comportamento dos colaboradores será o fator mais determinante para o conhecimento e satisfação das necessidades dos hóspedes. Isto significa que as pessoas são decisivas nas empresas hoteleiras e que os futuros gestores hoteleiros devem estar preparados para enfrentar as novas situações. Neste cenário, estamos atentos às tendências que influenciam novas formas de educação e formação em cursos superiores em Gestão Hoteleira (...). (p. 58)

A indústria hoteleira, apostando fortemente na qualidade das estruturas e dos serviços, deve necessariamente voltar a atenção para a qualificação dos seus quadros em geral e na gestão em particular, dependendo da própria qualidade da oferta formativa que pode ser assumida por instituições de ensino da região que, também pela sua parte, devem continuar a cimentar a relação com as empresas e centros de empregabilidade, numa resposta qualitativa e para a sustentabilidade social da região como descreve o excerto de texto de Correia (2017):

(...) as Instituições do Ensino não se podem alhear dos desafios atuais do sistema de emprego, (...), principalmente através da oferta de cursos superiores que preparem os seus estudantes com conhecimentos e competências adequados às necessidades das empresas hoteleiras para fomentar a empregabilidade dos seus diplomados. (p. 3)

Do universo de entidades de ensino públicas e privadas que sustentam os currículos associados ao turismo e maioritariamente enquadradas no ensino profissional, entendemos destacar, na Tabela 12, a área curricular orientada para a Direção e Gestão em particular, ao nível da qualificação superior, sustentados nos objetivos do nosso trabalho.

Tabela 12 - Instituições de ensino / Cursos Superiores de Gestão

Entidade	Curso	Área	Ensino
Universidade da Madeira (UMa) # Escola Superior de Tecnologias e Gestão	Licenciatura Direção e Gestão Hoteleira	Gestão # Administração	Superior
Instituto Superior de Administração e Línguas (ISAL) # Faculdade de Ciências Sociais	Licenciatura Gestão Licenciatura Organização e Gestão Hoteleira Licenciatura Gestão de Empresas	Gestão # Administração	Superior

Fonte: Adaptado de (UMa, 2019b e ISAL, 2019a.b.c)

Uma das facetas mais relevantes nos cursos superiores traduziu-se na implementação do chamado Processo de Bolonha que também surge numa visão direcionada para fatores curriculares que promovam capacidades relativamente ao fenómeno da empregabilidade.

Na situação da Madeira e mais concretamente na Universidade da Madeira (UMa) foi em 2007 que os cursos foram adequados como refere o texto de UMa (2019a, s/p) “2007 - Adequação dos cursos ao denominado Processo de Bolonha e criação de novos ciclos de estudos, de acordo com o novo paradigma. Primeira avaliação externa conduzida pela *European University Association*”.

Sendo um território geograficamente pequeno, a oferta formativa em Direção e/ou Gestão Hoteleira parece suficiente, mas, entendemos relevante apontar a colaboração com as empresas hoteleiras locais, nomeadamente incrementando a realização de períodos de formação prática (estágios), pela importância que podem ter para a empregabilidade como sugere um texto na

revista Gestor Hoteleiro (s/d, p. 5) “ (...) dever-se-á escolher um curso que tenha um período de estágio num hotel, pois tal permite ganhar experiência (...) ”.

Pela importância que pode ter na compreensão acerca dos níveis de empregabilidade, vamos abordar em seguida a questão da relação entre as empresas e as entidades de ensino na RAM.

3.6 - Relação entre a hotelaria e a oferta formativa para a empregabilidade

A qualidade hoteleira está cada vez mais centrada no desempenho dos colaboradores, enquanto pessoas e profissionais, de tal modo que já não se contenta com quadros com pouca formação ou apenas formação técnica mas com o saber estar e saber ser, onde prevalecem as relações interpessoais no domínio dos comportamentos (Correia, 2017, p. 3) que fomenta fortemente a conceção de hospitalidade, como refere Caldeira (2019, s/p), no turismo “ (...) o segredo está nas pessoas, no produto e na promoção”, sendo o produto que tem de ser diferenciado mas o segredo fundamental continua nas pessoas.

Reforçando a figura do gestor hoteleiro e na sua função de liderança para um trabalho em equipa que resulte em fator de qualidade diferenciadora, também observamos a opinião de Gallego (2007), referido por Correia (2017, p. 56), perspetivando mudanças significativas na indústria hoteleira para o futuro, assume a importância da função do gestor hoteleiro, nomeadamente “ (...) como a hotelaria do século XXI terá que saber ‘gerir o talento’ dos seus colaboradores, aproveitando e potenciando as suas competências, para serem diferenciadoras ao nível do serviço e do conhecimento”.

Regressamos então à importância da presença de entidades de ensino superior, primordial para o conhecimento e materialização de programas e currículos, como na fase de implementação do Processo de Bolonha, adequados ao interesse da sociedade e dos empresários da RAM para a criação de equipas qualificadas e preparadas na gestão das diversas áreas do turismo e da Gestão Hoteleira em particular, seguindo a opinião de Correia (2017) lembrando que:

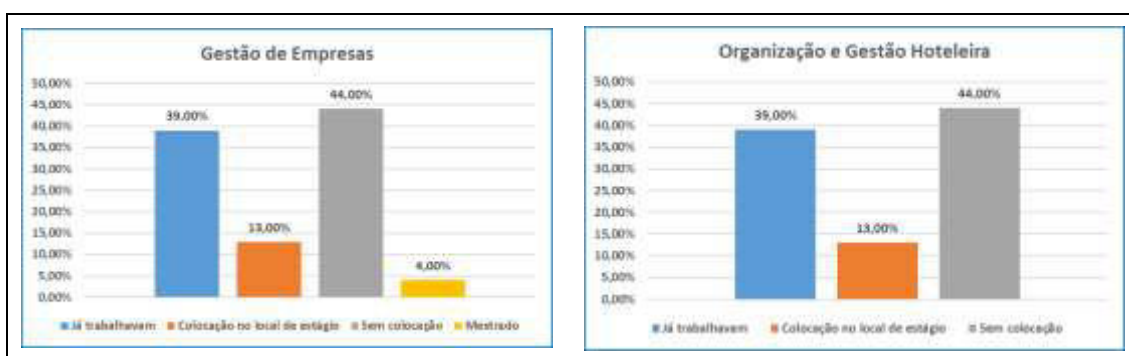
A implementação do Processo de Bolonha focou-se na empregabilidade, razão pela qual esta passou a ter maior relevância no contexto do Ensino Superior. (...) recorrendo a diferentes programas de promoção da empregabilidade, como sejam: i) definição de instrumentos que facilitem e promovam a empregabilidade das pessoas, especialmente dos jovens diplomados. (p. 3)

Tendo em atenção algumas informações contrárias que revelam a pouca motivação empresarial para receber profissionais com qualificação superior, nomeadamente como revela o Tribunal de

Contas, na edição *online* do Jornal de Notícias de 31 de janeiro de 2017, JN (2017, s/p), “Os números oficiais sobre a empregabilidade dos cursos do superior não representam a realidade dos diplomados desempregados, revela um relatório do Tribunal de Contas”, apesar dos dados incidirem sobre o ano letivo 2012-2013, é importante que as instituições académicas estejam atentas e promovam mais e melhor relacionamento com as empresas, principalmente no campo da formação prática.

Um dos indicadores mais importantes nas situações de promoção de cursos superiores pelas entidades de ensino está centrado na informação de “Saídas profissionais” e complementado com as taxas de emprego conseguidas após a formação prática que, embora ainda insuficiente, no caso concreto do Instituto Superior de Administração e Línguas da Madeira, tem já valores com alguma relevância, como se observa pelos dados que extraímos de ISAL (2019, d), para o ano letivo 2016-2017, nos gráficos da Figura 6.

Figura 6 – Dados estatísticos de alunos colocados em local de estágio-2016/2017



Fonte: Adaptado de ISAL (2019d)

A colocação conseguida no local de estágio da Organização e Gestão Hoteleira com 27% dos alunos é já bastante importante, tendo em conta a condição profissional e social, seguida da colocação de 13% na Gestão de Empresas, confirmando a importância da aposta nesta formação e na adequada relação da oferta formativa com a indústria hoteleira.

A mesma entidade de ensino superior apresenta dados interessantes da empregabilidade em áreas de Gestão de Empresas e Organização e Gestão Hoteleira, com indicadores percentuais relativos ao primeiro ano pós-licenciatura, como mostra a Tabela 13.

Tabela 13 - Sucesso na empregabilidade até um ano após a licenciatura (%)

Ano Letivo 2016 / 2017

70%	73%	80%
Gestão de Empresas	Turismo	Organização e Gestão Hoteleira

Fonte: Adaptado de ISAL (2019e)

Após esta abordagem aos conceitos e fenómenos relativos aos temas que entendemos pertinentes para o nosso estudo, apresentamos em seguida a secção da dissertação que envolve a metodologia selecionada, onde propomos descrever todas as facetas do percurso escolhido, técnicas realizadas, com relevo na pesquisa descritiva e, fundamentalmente procurar apresentar todos os pormenores envolvidos que nos levaram à procura da satisfação dos objetivos e do interesse que nos motivou.

Capítulo IV – Metodologia

A metodologia de investigação é um percurso constante na procura de respostas para a problematização prévia e que sustenta o tema, como observamos em Correia (2017), suportado em (Quivy & Campenhoudt, 1998), referindo que:

As leituras exploratórias permitiram assegurar a qualidade da problematização através da informação obtida nos estudos realizados sobre a temática e fazer salientar a perspetiva que nos pareceu mais pertinente para abordar o objeto de investigação. (p. 181)

Permitindo a seleção do método adequado e favorecendo a fase da colheita de dados.

Assim e para chegar às respostas ou metas tudo começa na descrição clara e rigorosa da problemática, da sua pertinência e atualidade, seguindo-se a questão de investigação e os objetivos que orientarão para a recolha, análise e o tratamento dos dados, e posteriormente levar aos resultados.

4.1 - Pressupostos e delimitação da investigação

A indústria do turismo congrega uma vasta e diversificada cadeia de setores económicos, desde o transporte ao alojamento passando pela alimentação e lazer, continuando a destacar-se a relevante indústria hoteleira como um dos seus pilares.

O estudo pretende analisar e interpretar a relação entre as instituições de ensino com área curricular de Gestão e/ou Gestão Hoteleira, com as expectativas dos empresários ou diretores na área da hotelaria, pelos níveis de procura e empregabilidade neste setor industrial do Turismo.

Os recursos humanos devem estar na linha da frente da melhoria contínua da qualidade no Turismo, despertando a atenção das entidades académicas para a interligação com o setor empresarial, numa partilha para a adequação de formação nas áreas de hotelaria em geral e da gestão hoteleira em particular, sustentadas na proposta do Plano Estratégico Nacional para o Turismo que Teixeira (2016, p. 5) descreve apontando “ (...) as principais linhas de desenvolvimento que passam por investigação, desenvolvimento e inovação”.

Ainda Teixeira (2016, p. 6), apontando à relevância da formação, destaca a vertente “ Qualidade de serviço e dos recursos humanos – formar e valorizar os recursos humanos, melhor e mais adequada interação com o turista”.

Globalmente a intenção que orienta a investigação assenta na procura da influência que o conhecimento dos empresários e diretores de hotéis acerca da oferta formativa na área da gestão hoteleira tem nas decisões relacionadas com a empregabilidade, assumindo realidades onde, por vezes, apostam na experiência empírica em contraste com a qualificação superior.

4.2 - Questões da investigação

A formulação de uma problemática pode surgir normalmente pelo interesse, experiência ou até aprendizagem do investigador (Correia, 2017), originando em consequência questões que procuram respostas, mas também servem para orientar a própria pesquisa nomeadamente desde a **pergunta de partida** que, no nosso trabalho, expressamos em seguida:

Questão 1: Na contratação, as unidades Hoteleiras da RAM valorizam colaboradores com formação em Gestão Hoteleira?

A pergunta de partida surge também por um conjunto alargado de fenómenos e questões que fomos analisando acerca da relação entre o universo do emprego na hotelaria e a realidade da sua gestão, emergindo para importunar a nossa atenção e orientar para o nosso trabalho.

Deste modo e procurando respostas sobre o tema abordado pela nossa problemática, envolvendo um conjunto de variáveis que são os fenómenos em estudo, a nossa orientação está desenhada nalgumas questões que fomos formulando:

Questão 2: Qual a importância das empresas hoteleiras para o Turismo na RAM?

Questão 3: As empresas do setor hoteleiro conhecem com rigor a oferta formativa na região?

Questão 4: Que modelos de relacionamento existem entre estabelecimentos de ensino e as empresas hoteleiras da RAM, visando a empregabilidade?

Questão 5: Que conhecimento da oferta formativa possuem os empresários para contratação dos seus recursos, nomeadamente em Direção e Gestão Hoteleira?

Entendemos que estas questões, orientados nos objetivos da pesquisa, suportarão a construção dos instrumentos de colheita de dados e a sua análise posterior, como referem Quivy e Campenhoudt (2005, p. 217) “Os dados que constituirão o objeto de análise são as respostas a informações obtidas para cada indicador (...)”.

4.3 - População e Amostra

O conhecimento surge da sua constante procura, onde a pesquisa científica assume papel de relevo, nomeadamente pela sua constante aplicação em diversos contextos sociais, industriais, clínicos, académicos e ambientais.

O seu campo de atuação é considerado universo ou população, enquanto grupo de unidades sujeitas a uma intervenção qualificada e necessariamente através de instrumentos de pesquisa de informação, como refere Vieira (2008, p. 29) “A População alvo é a totalidade dos elementos sobre os quais se deseja obter determinado conjunto de informações”.

A dimensão dessa população obriga, por vezes, à necessidade de encurtar os elementos a pesquisar, procurando sempre encontrar atributos semelhantes em todos, de modo a criar o que se designa por amostra que, retirada desse universo global, vai permitir um estudo com reflexo para a mesma população (Bardin, 2016).

No trabalho e, para a amostra, perante alguns constrangimentos de tempo e localização, entre os diversos métodos da sua construção (Bardin, 2016), entendemos pertinente e adequado seleccionar intencionalmente os seus elementos, suportados também na opinião de Vieira (2008):

Nos métodos de amostragem não aleatória ou determinística (ou amostragem dirigida), a selecção de elementos da População permite a escolha dos indivíduos a incluir na amostra, segundo determinado critério, mais ou menos subjectivo. Nesta forma de amostragem, não se conhece a probabilidade de determinado elemento ser seleccionado.
(p. 30)

4.3.1 - População

Inicialmente e dado o elevado número e tipologia de unidades hoteleiras com atividade na RAM, optamos por seleccionar uma população entre as que se situam na cidade do Funchal, porque

orientados nos objetivos da pesquisa, entendemos adequado construir uma amostra que possa, pela tipologia das unidades e pelo seu número, congrega indicadores suficientes para uma análise global da população.

Perante as poucas respostas recebidas, optamos por enviar também para outras unidades hoteleiras noutros concelhos da região, no conjunto de unidades que compõem a população, construindo a amostra que está identificada pelas unidades hoteleiras objeto da pesquisa (**Amostra Ah**).

4.3.2 - Amostra

Para a definição e criação da amostra, selecionamos o tipo de Amostra Intencional, suportados na opinião de Vieira (2008, p. 42) “Uma amostra intencional é composta por elementos selecionados, deliberadamente (intencionalmente), pelo investigador”, facilitando o nosso trabalho sem prejuízo da qualidade, pois e ainda para o mesmo autor “A amostra intencional existe, quando a escolha dos indivíduos é feita não tanto pela ‘representatividade’ mas, porque eles podem prestar a colaboração de que se necessita” (p. 42).

Este tipo de amostragem também permitiu selecionar gestores e/ou diretores de empresas da Amostra Ah, como respondentes e com a relevância de serem peritos nas suas áreas.

Como já referimos, a nossa amostra sofreu contrariedades inesperadas pois, inicialmente tentamos uma amostra igual à população de 60 unidades no concelho do Funchal, mas que não teve êxito devido ao fraco número de respostas recebidas, apesar de contactos telefónicos associados ao questionário. Decidimos então por uma amostragem selecionada de 20 unidades hoteleiras extraídas do universo das unidades dispersas por vários concelhos, todas classificadas com a atribuição de estrelas, não podendo pertencer ao mesmo Grupo Hoteleiro, para evitar duplicação e semelhança de opiniões dadas as características de gestão nestas unidades.

Do conjunto de questionários enviados, obtivemos quinze (15) respostas, levando-nos a considerar a Amostra Ah composta por gestores ou diretores dessas quinze unidades, dando início ao trabalho de análise e tratamento dos dados, suportados na opinião de Vieira (2008):

Definir qual deve ser o tamanho de uma amostra é uma das principais dificuldades encontradas, nos trabalhos de levantamento amostral. O tamanho da amostra é independente do tamanho da População. O tamanho da amostra, por si só, não determina se ela é boa ou de má qualidade; o que mais importa, numa amostra, é o seu grau de similaridade com a População. (p. 79)

Da conjugação e confrontação dos indicadores encontrados procuramos extrapolar resultados para a população, suportados na opinião de Ochoa (2015, p. 3) “Se temos boas razões para acreditar que a seleção por conveniência não irá introduzir viés em relação à população total, os resultados obtidos podem ser uma boa imagem do universo estudado. O problema é não saber exatamente o quão boa é a imagem (...)”, entendendo que, de qualquer modo, estamos perante a constatação de resultados pertinentes para o estudo.

4.4 - Objetivos

Quando se parte para uma pesquisa, existe sempre um momento fulcral, o momento das decisões sobre o que se quer pesquisar de facto, levando à definição de objetivos que devem ser bem sustentados e claros, precavendo erros ou más orientações para a própria pesquisa, como sugere a referência de Carvalho (2016, p. 9) “Assim, o ponto principal consiste em ter uma ideia clara do que se pretende pesquisar”.

O objetivo geral do nosso trabalho, sabendo por conhecimento e experiência própria dos constrangimentos presentes no fenómeno da empregabilidade, prende-se com o interesse em interpretar a realidade da oferta formativa em Gestão Hoteleira na Madeira, em confronto com as expetativas e o conhecimento dos empresários acerca da mesma e a sua influência no grau de empregabilidade em unidades hoteleiras.

Decidimos propor alguns objetivos específicos para a pesquisa:

- 1 - Caracterizar a área da gestão na hotelaria da Região Autónoma da Madeira;
- 2 - Analisar tendências da oferta formativa e da empregabilidade na hotelaria;
- 3 - Identificar a realidade e expetativas da Gestão Hoteleira nas unidades da região;
- 4 - Identificar pontes de contacto ou articulação entre a hotelaria e os estabelecimentos de ensino;

4.5 - As Variáveis

As Variáveis devem ser rigorosamente identificadas com clareza e ainda operacionalizadas, dando então razão ao projeto de pesquisa, permitindo um trabalho rigoroso e claro, sem interferências externas ou do investigador.

Para Duarte (s/d, p. 1) “(...) variável pode ser entendida como qualquer quantidade, qualidade, magnitude (...) de uma característica que pode possuir vários valores numéricos”.

Entre diversos autores, Köche (2002) em Hertel (2015, p. 2) caracteriza “(...) o conceito de variável como sendo aqueles aspetos, propriedades, características individuais ou fatores, mensuráveis ou potencialmente mensuráveis, através dos diferentes valores que assumem, compreensíveis em um objeto de estudo, para testar a relação enunciada em uma proposição”.

As variáveis também são reconhecidas pelo seu comportamento ou influência, assumindo a característica variável dependente aquela que é influenciada por outras, sendo designadas por variáveis independentes aquelas que provocam modificação ou influência na dependente (Oliveira, 1997).

Para a nossa pesquisa selecionamos como **variável dependente** (GE) “O grau de empregabilidade para Gestores Hoteleiros nas unidades de hotelaria no Funchal”.

Elemento ou faceta que interfira ou influencia a variável dependente assume a condição de **variável independente** e, para a pesquisa, consideramos as seguintes:

(VI1) - O conhecimento dos empresários acerca da oferta formativa em Turismo na RAM;

(VI2) - O conhecimento dos empresários acerca da oferta formativa em Gestão Hoteleira na RAM;

(VI3) - Expetativas dos empresários hoteleiros para a qualidade do técnico de turismo na área da Gestão Hoteleira;

(VI4) – O modelo de relacionamento entre as empresas hoteleiras e os estabelecimentos de ensino com cursos de Gestão Hoteleira na RAM;

No estudo temos também atenção especial para o conjunto de **variáveis atributo** (VA), pelo seu possível impacto nas caraterísticas das amostras.

4.6 - Método de Recolha e Tratamento de Dados

A recolha de dados assume importância fulcral em todo o percurso da pesquisa e, como já referimos antes, no nosso estudo, entendemos adequado utilizar um Questionário (Anexo I), incluindo questões quantitativas de perguntas fechadas, como no caso das variáveis atributo, também com respostas dicotómicas (sim, não) ou ainda grelhas com variáveis politónicas (sim, não, não aplicável e discordo, não concordo nem discordo, concordo), intercalando variáveis

qualitativas, numa expressão de justificação ou de opinião, podendo posteriormente realizar análise qualitativa pelo olhar para indicadores quantitativos.

Tendo em consideração as características dos elementos da amostra (Ah), dada a limitação de tempo e necessidade de deslocações, respeitando também a liberdade de pensamento e a tranquilidade da pessoa inquirida, para o inquérito por questionário, criado com a ferramenta Google Forms, optamos pelo seu preenchimento *online*, dirigido aos diretores/gestores das unidades hoteleiras, disponibilizados no período de 15 de junho a 31 de julho de 2019.

Suportados no propósito ou finalidade do estudo, optamos por uma metodologia de Pesquisa Descritiva, que permita descrever e relacionar dois ou mais fenómenos, como refere de Gil (1991, p. 46) para quem as pesquisas descritivas “(...) têm como objetivo primordial (...) o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Também para Oliveira (1997, p. 114) “Os estudos descritivos dão margem também à explicação das relações de causa e efeito dos fenómenos, ou seja, analisar o papel das variáveis que, de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento dos fenómenos.”

A dimensão desta metodologia, que já descrevemos antes, também é referida por Craveiro (2007), reforçando a importância de cada pormenor em estudo:

Nesta busca profunda de conhecimento da realidade todos os detalhes são importantes (Ludke e André, 1986), deste modo, os dados coletados, neste tipo de investigação, são predominantemente descritivos (Serrano, 2004), pois a `descrição funciona bem como método de recolha de dados, quando se pretende que nenhum detalhe escape ao escrutínio´. (p. 205) (grifo nosso)

A recolha e tratamento dos dados pode implicar a combinação de indicadores quantitativos que, de um conhecimento prévio nos possibilite aprofundá-lo, sem interferência ou opinião pessoal, mas complementado pela extração de indicadores qualitativos, promovendo a relação equilibrada das duas vertentes metodológicas em prol do rigor científico da nossa pesquisa, como refere Matos (2014, p. 5) “Numa mesma pesquisa empírica podemos produzir, manusear, analisar e interpretar dados quantitativos e dados qualitativos, com igual legitimidade científica e pelas melhores razões”.

A metodologia qualitativa assegura uma análise profunda e mais próxima da realidade porque se preocupa com os sinais ou significados da produção de indicadores e não apenas com a sua dimensão quantitativa, como refere Silvestre (2012), descrito por Vasco (2014, p. 57) “ (...) o

enfoque qualitativo fundamenta-se em processos indutivos, o que significa que explora, descreve e tenta compreender e explicar com maior profundidade fenômenos sociais complexos que de outra forma dificilmente seriam percebidos (vai do particular para o geral) ”.

Ainda e reforçando a nossa decisão também nos apoiamos na opinião de Matos (2014), que descreve como:

(...) por um lado, os estudos qualitativos conduzem certamente a resultados pertinentes que é necessário, em seguida, poder ‘universalizar’; por outro, a extensividade das análises quantitativas impede o conhecimento aprofundado de algumas dimensões da realidade, podendo os estudos qualitativos complementar os resultados dessas análises. (p. 7) (grifo nosso)

Os dados recolhidos foram colocados numa base de dados no programa Excel, promovendo o seu preenchimento para facilitar e melhorar o seu tratamento, com gráficos de frequências e algumas tabelas com indicação de médias, medianas e valores máximos e mínimos.

Nesta fase do trabalho, suportados na pergunta de partida que, enquanto fio condutor, orientou a nossa pesquisa e produção de conhecimentos, no capítulo seguinte apresentamos a análise e interpretação dos dados que sustentem as conclusões, promovam novas interrogações e apontem sugestões, num processo onde propomos uma dinâmica de continuidade, nomeadamente pela evolução permanente do pensamento para a modernização e atualização da Gestão Hoteleira.

Capítulo V – Análise e discussão de dados

O momento da análise dos dados representa uma das partes mais relevantes do trabalho de investigação, como momento especial de isolamento e confrontação do investigador com o seu trabalho, Craveiro (2007) considera que:

Os dados recolhidos constituem um material bruto que necessita ser tratado de modo a se conseguir a sua redução, simplificação, seleção e organização, até se obterem elementos manuseáveis que permitam estabelecer relações, fazer interpretações e chegar a resultados ou conclusões (Gomez, Flores e Jiménez, 1999). O tratamento dos dados é uma das tarefas mais difíceis no processo de investigação. (p. 241)

5.1 - Análise de Dados

Como um dos momentos mais marcantes e decisivos do trabalho, a análise dos dados coloca o investigador perante os resultados da sua pesquisa, como sugere a opinião de Miles e Huberman (1994, p. 24), referidos por Correia (2017, p. 204) indicando este momento da pesquisa como a “estruturação de um conjunto de informações que vai permitir tirar conclusões e tomar decisões”, de cuja importância pode depender o êxito global do trabalho.

Ao analisar os nossos dados concentramos a atenção nas respostas obtidas pelos questionários, como referem Quivy e Campenhoudt (2005, p. 217), “Os dados que constituirão o objetivo da análise são as respostas-informações obtidas para cada indicador (...)”, pesquisando atentamente relações entre variáveis.

Especificando a análise de dados quantitativos, respeitando a um dos seus aspetos pertinentes, Monteiro (2012, p. 169) refere que “(...) está orientado no sentido de responder às questões relacionadas com a identificação de diferentes variáveis caracterizantes (...), constituindo-se na parte quantitativa do nosso estudo”.

A construção de desenhos como tabelas ou gráficos, exprime a possibilidade de uma visão abrangente de relações, permitindo uma interpretação adequada de frequências, como sugerem Quivy e Campenhoudt (2005, p. 223), para quem “Estas técnicas gráficas, matemáticas e estatísticas dizem principalmente respeito à análise de frequências de fenómenos e da sua distribuição, bem como à de relações entre variáveis (...)”.

Na nossa pesquisa a análise exporá dados numa confrontação de indicadores quantitativos, que também permitirão extrair inferências com rigor e sem interferências, suportando interpretações

pela observação atenta quer a análise dos resultados quantitativos, quer de indicadores de conteúdo qualitativo, como sugere a opinião de Monteiro (2012, p. 201) ao afirmar que “Numa segunda fase, apresentamos uma integração de dados qualitativos com dados quantitativos, no sentido de procurar elucidar e aprofundar a compreensão de uma parte mais específica dos nossos resultados”.

Neste modelo de análise de conteúdo podemos interpretar indicadores de um discurso que pode ser relevante para a pesquisa, suportados em Vala (1986, p. 104) que na sua opinião “(...) trata-se da desmontagem de um discurso e da produção de um novo discurso através de um processo de localização – atribuição de traços de significação (...)”.

5-2 - Resultados

A metodologia de análise de resultados leva à compreensão dos propósitos da pesquisa, da constatação do percurso e da confrontação com respostas às questões de investigação, de modo particular ou global centrado no problema como refere Ferrari (1986, p. 144) para quem esta metodologia “(...) procura compreender a situação global ou um fenómeno totalizador em termos de seus componentes”.

Com a pesquisa, pretende-se conhecer e analisar a influência do grau de conhecimento dos empresários ou gestores/diretores da hotelaria acerca da oferta formativa em Gestão Hoteleira na RAM, no momento da confrontação com as necessidades de empregabilidade, partindo do pressuposto de que naturalmente pretenderão sempre a melhoria da qualidade da gestão visando o sucesso da economia e da sustentabilidade nas suas empresas.

Também se entende pertinente conhecer a realidade dos Cursos de Gestão em geral e de Gestão Hoteleira em particular nas instituições de ensino superior da Madeira, nomeadamente pela sua adaptabilidade na relação com a realidade empresarial da região.

Na perspetiva de Quivy e Campenhoudt (2005, p. 222) “A maior parte dos métodos de análise das informações dependem de uma de duas grandes categorias: a análise estatística dos dados e a análise de conteúdo”, tendo o nosso estudo a pertinência da análise estatística ser complementada pela análise de conteúdo através da interpretação de relações entre elas, suportados na opinião de Monteiro (2012, p. 65) “(...) uma das grandes vantagens das metodologias mistas tem a ver com a possibilidade dos dados qualitativos e quantitativos se informarem mutuamente”.

Entendemos que os resultados inferidos da análise quantitativa e dos seus indicadores revelados em números ou percentagens, permitem a confrontação com a questão de partida e os indicadores qualitativos, que nos permitirão traduzir em conclusões e/ou sugestões.

Os dados foram distribuídos em tabelas ou gráficos, em folha de cálculo no programa Excel, permitindo uma observação global e sintética mais acessível, seguidas de uma simples análise que é complementada globalmente no final, suportados também na opinião de Monteiro (2012, p. 169) “Por último, será apresentada uma síntese integradora do conjunto dos resultados obtidos, fazendo a confrontação com as questões de investigação que orientaram este capítulo”.

No subcapítulo seguinte colocamos o conjunto de resultados extraídos dos questionários e descritos em Tabelas ou Gráficos, associando a sua análise descritiva simples e posteriormente complementada com uma análise global realçando as relações entre as variáveis e, se entendido adequado e pertinente, agregando interpretações resultando de inferências, numa análise de conteúdo, suportados na opinião de Krippendorf (1980), citado por Vala (1986, p. 103) para quem a análise de conteúdo “ (...) é uma técnica de investigação que permite fazer inferências válidas e replicáveis, dos dados para o contexto “.

5.2.1 - Descrição e análise dos resultados

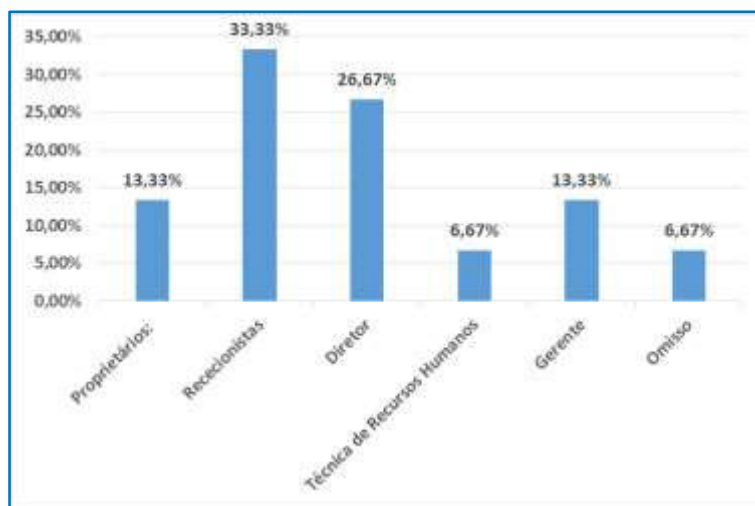
Analisando os indicadores expostos nos questionários, suportados nos objetivos e na questão de partida “Na contratação, as unidades Hoteleiras da RAM valorizam colaboradores com formação em Gestão Hoteleira?”, vamos distribuí-los, em seguida, por respostas expressas em Tabelas ou Gráficos, permitindo uma observação e análise simples, objetiva e orientada nas questões de investigação da pesquisa, facilitando também análises futuras de outros investigadores e interessados.

Apresentamos o conjunto de indicadores distribuídos por duas secções, conforme a construção do questionário, onde a primeira suporta a “Caraterização da Unidade Hoteleira” e a segunda os “Recursos Humanos na unidade”, contemplando de imediato uma breve análise descritiva que, na sequência final será acrescentada de uma análise adequada e complementar dos resultados quantitativos, acrescentando as interpretações qualitativas entendidas pertinentes e adequadas, acerca da relação entre as variáveis.

5.2.2 - Indicadores / Unidades Hoteleiras

Indicadores extraídos do grupo de questões relacionadas com a Caracterização das Unidades Hoteleiras.

Gráfico 1 - Cargo na empresa



Fonte: Elaboração própria

Da observação do Gráfico 1, relativo à distribuição dos respondentes pelos cargos, verifica-se uma interessante atribuição de funções na direção, com 26,67% de respostas, embora seja na qualidade de rececionista que emerge a maior fatia, com 33,33% de colaboradores, sendo a moda nesta variável.

Tabela 14 - Início de atividade na empresa

Média	2009,43
Mediana	2015
Valor Mínimo no intervalo (A2:A15.)	1982
Valor Máximo no intervalo (A2:A15.)	2016

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 14 revela que a entrada de técnicos com qualificação nas empresas tem aumentado recentemente, numa média que aponta para o ano de 2009, em anos que vão do valor mínimo de 1982 ao valor máximo de 2016.

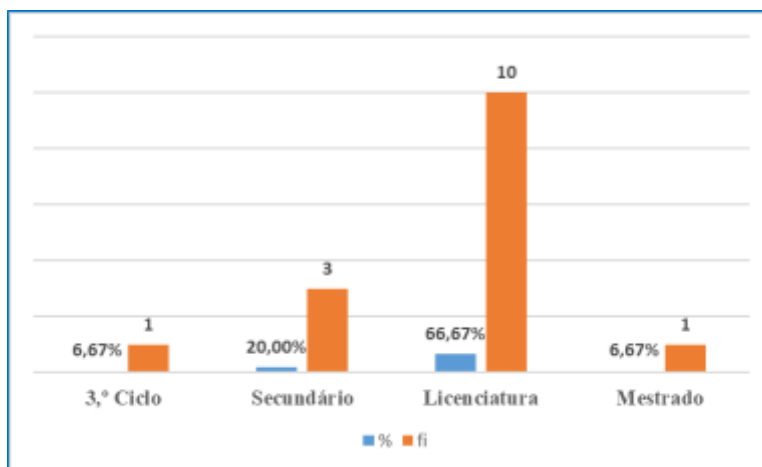
Tabela 15 - Idade

Média	43,21
Mediana	41
Valor Mínimo no intervalo (A2:A15.)	24
Valor Máximo no intervalo (A2:A15.)	60

Fonte: Elaboração própria

Objetivamente a Tabela 15, revela uma média de 43 anos de idade dos técnicos das unidades hoteleiras que compõem a amostra, distribuindo-se entre os valores mínimo de 24 e máximo de 60 anos.

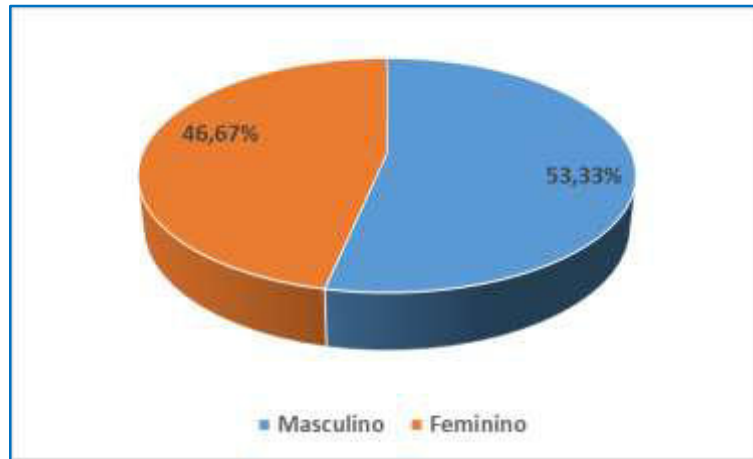
Gráfico 2 - Habilitações literárias



Fonte: Elaboração própria

Já é bastante relevante a presença entre os respondentes de técnicos qualificados com licenciatura nos hotéis da RAM, como mostra o Gráfico 2, revelando a franca maioria dos mesmos, com n=10 e moda.

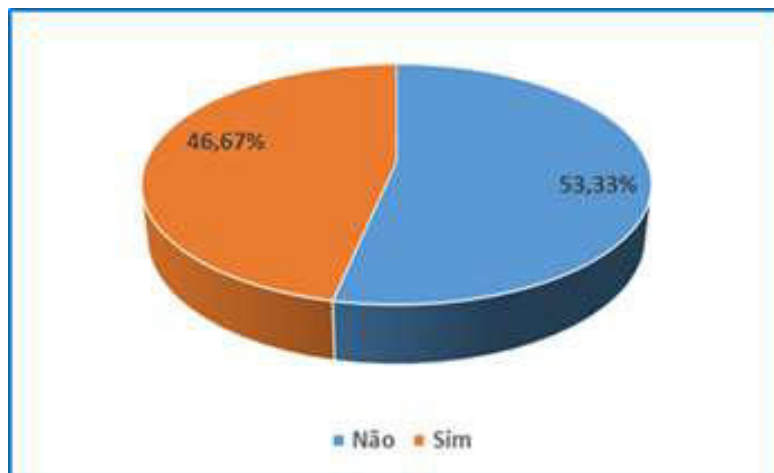
Gráfico 3 – Género



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao género, há um equilíbrio na sua distribuição entre os respondentes, como expressa o Gráfico 3, com 46,67% de masculino para 53,33% feminino.

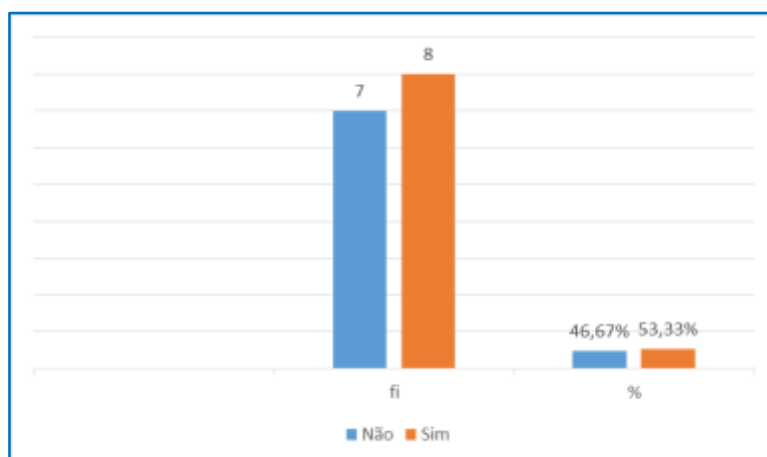
Gráfico 4 - Naturalidade e Localidade



Fonte: Elaboração própria

Nas respostas às questões relativas aos indicadores naturalidade e local de residência habitual, verifica-se uma distribuição praticamente equilibrada e homogênea, 46,67% e 53,33%, entre respondentes naturais da RAM e residentes na localidade da empresa com os naturais de outras regiões e residentes fora da localidade da empresa, respetivamente.

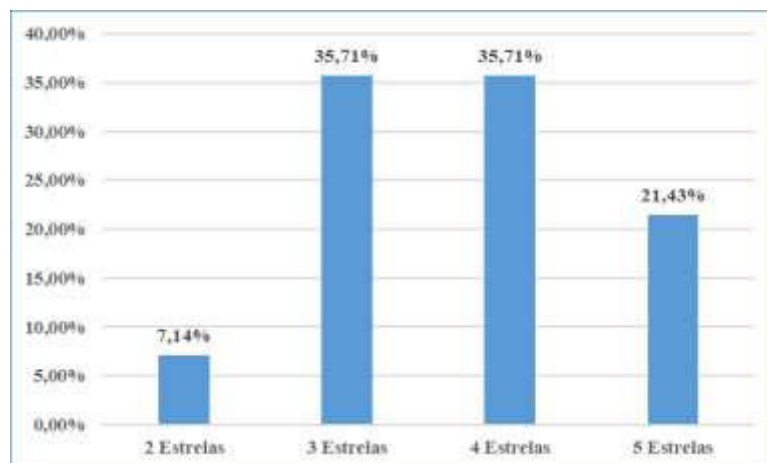
Gráfico 5 - Experiência anterior nesta área de negócios



Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 5 mostra uma distribuição equitativa em termos de experiência anterior na área da Gestão Hoteleira, numa visão que indica alguma relevância na aceitação relativa do fator experiência anterior ou a sua ausência.

Gráfico 6 - Classificação da unidade hoteleira



Omisso – 1 unidade

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à classificação das unidades hoteleiras pelo método da atribuição de estrelas, para a nossa amostra, o Gráfico 6 identifica uma franca maioria dos hotéis com 3 e 4 estrelas, com percentagem de 35,71%, assumindo a dimensão bimodal, já com os hotéis de 5 estrelas por perto, com 21,43%.

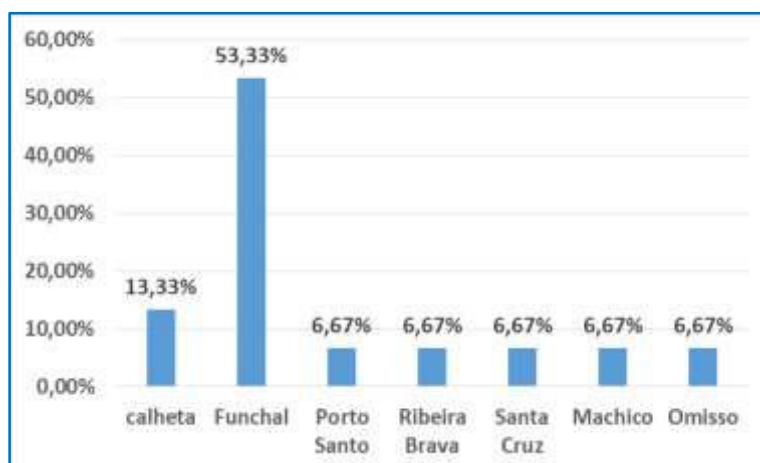
Tabela 16 - Capacidade em n.º de quartos

Média	108,33
Mediana	68
Valor Mínimo no intervalo (A2:A16.)	4
Valor Máximo no intervalo (A2:A16.)	342

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 16 mostra a capacidade hoteleira em número de quartos, com a média interessante de 118 quartos ou alojamentos, na amostra pesquisada revelando valores mínimo e máximo entre 4 a 342.

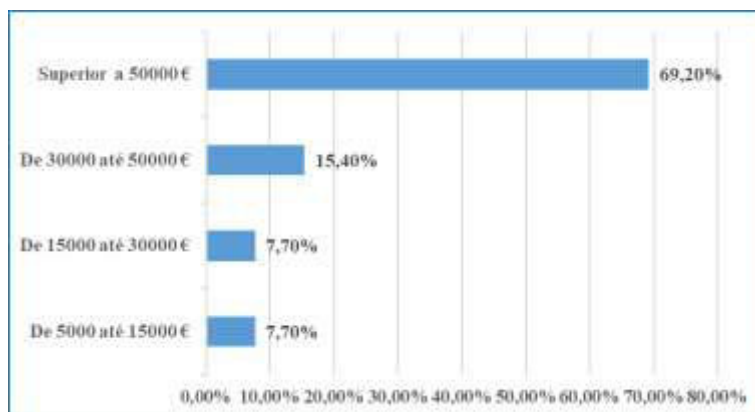
Gráfico 7 - Localização da empresa - Concelho



Fonte: Elaboração própria

Quanto à sua localização geográfica por concelho, o Gráfico 7 revela como as unidades hoteleiras, estando fortemente concentradas no Funchal numa percentagem de 53,33%, também se dispersam um pouco por toda a região insular.

Gráfico 8 - Volume de negócios da empresa



Omisso – 2

Fonte: Elaboração própria

Observamos com clareza, no Gráfico 8, como a maioria das empresas, numa percentagem de 69,20%, apresenta um volume de negócios superior a 50000 euros, sendo relativamente poucas as que apresentam valores mais baixos.

Tabela 17 - Número de funcionários

Média	53
Mediana	20
Valor Mínimo no intervalo (A2:A16.)	2
Valor Máximo no intervalo (A2:A16.)	305

Fonte: Elaboração própria

Tabela 18 - Funcionários com curso universitário

Média	7,07
Mediana	2
Valor Mínimo no intervalo (A2:A16.)	1
Valor Máximo no intervalo (A2:A16.)	70

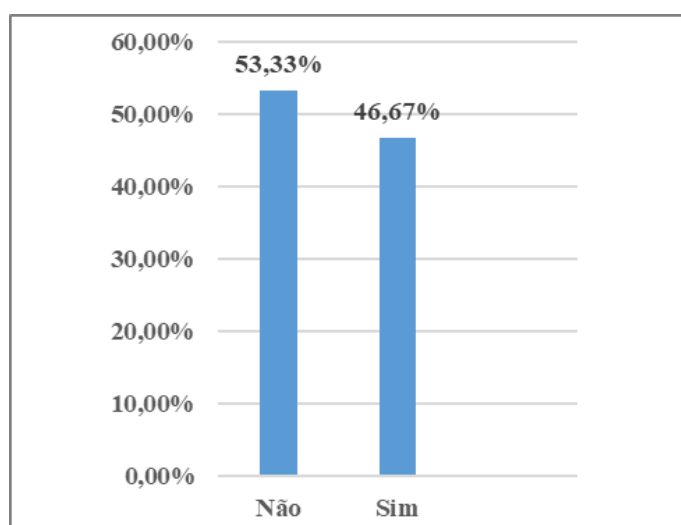
Fonte: Elaboração própria

As unidades hoteleiras da amostra relativamente aos funcionários, com valores mínimo e máximo de 1 e 70, apresentam em média 53 colaboradores, englobando uma média de 7,07 com curso superior, conforme descrevem as Tabelas 17 e 18.

5.2.3 – Indicadores / Recursos Humanos

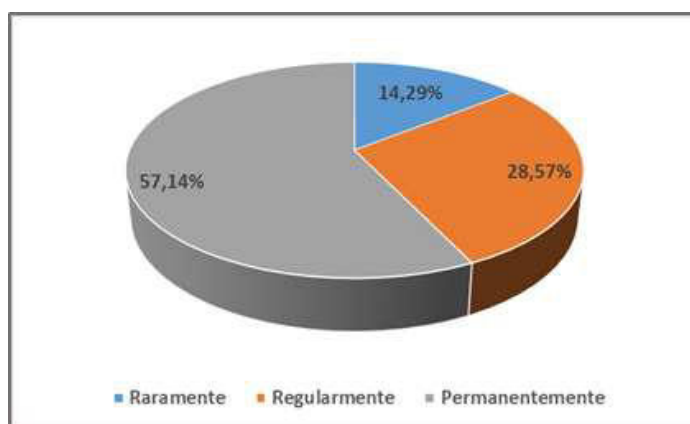
Indicadores extraídos do grupo de questões relacionadas com a relação das empresas para a oferta formativa e a empregabilidade - Recursos Humanos na unidade.

Gráfico 9 - Recurso a *outsourcing*



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 10 - Frequência de recurso a *outsourcing*



Fonte: Elaboração própria

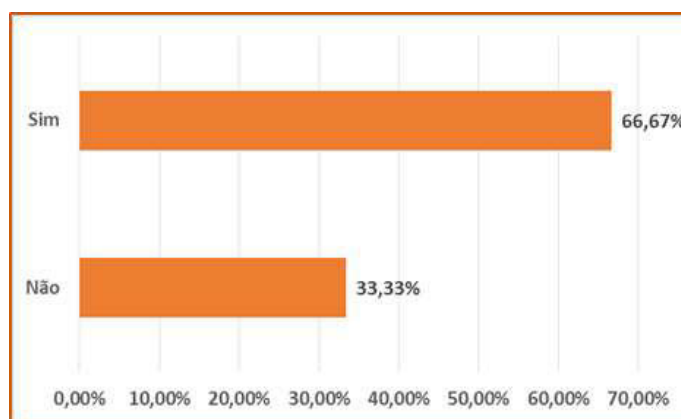
O indicador recurso a *outsourcing*, apresentado nos Gráficos 9 e 10, é já utilizado com algum relevo, em 46,67% das empresas hoteleiras da amostra, com uma frequência regular interessante com percentagem de 28,57%, observando-se que mais de metade das empresas da amostra que utilizam este recurso, o façam permanentemente, 57,14% assumindo-se como variável moda.

Tabela 19 - Presença de recursos humanos qualificados / hotelaria e turismo

Considera importante ter recursos humanos qualificados na área da hotelaria e turismo na vossa unidade	100%
--	------

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 11 - Presença de formados em Gestão Hoteleira



Fonte: Elaboração própria

A Tabela 19 e o Gráfico 11 indicam uma percentagem de 100% na presença de recursos humanos qualificados nas áreas de hotelaria e turismo, incluindo 66,67% de técnicos formados em Gestão Hoteleira, indiciando uma relação positiva com o grau de empregabilidade nestas funções.

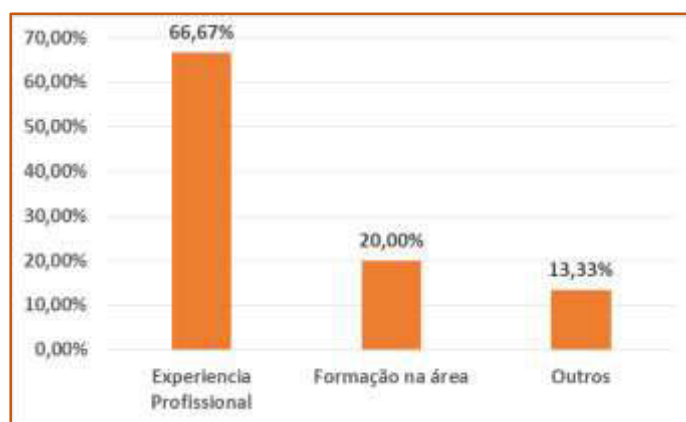
Tabela 20 - Área com formados em Gestão hoteleira

Área com formandos	Não		Sim		Omisso	
	fi	%	fi	%	fi	%
Limpeza	5	33,00%	3	20,00%	7	47,00%
Jardinagem	7	47,00%	2	13,00%	6	40,00%
Cozinha	3	20,00%	6	40,00%	6	40,00%
Restaurante	4	27,00%	5	33,00%	6	40,00%
Room Service	7	47,00%	4	27,00%	4	26,00%
Bar	6	40,00%	3	20,00%	6	40,00%
Receção	3	20,00%	7	47,00%	5	33,00%
Direção F&B	3	20,00%	6	40,00%	6	40,00%
Direção Hotel	3	20,00%	7	47,00%	5	33,00%
Outro	5	33,00%	2	13,00%	8	54,00%

Fonte: Elaboração própria

Revelando a dispersão por área ou serviço, nas unidades hoteleiras, de colaboradores formados em Gestão Hoteleira, a Tabela 20 indica uma presença muito relevante nas áreas de Direção, Receção e Cozinha.

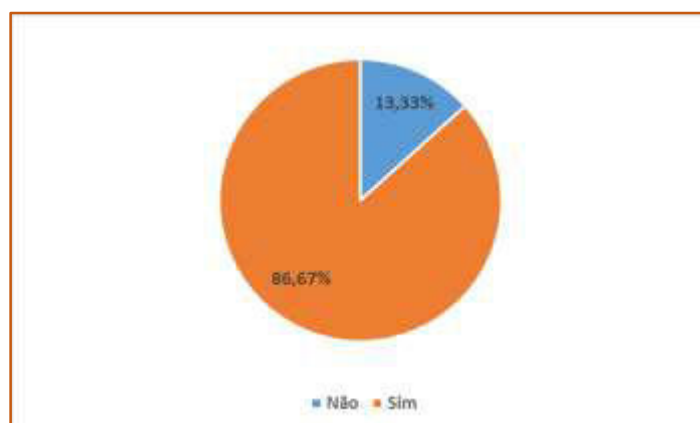
Gráfico 12 - Qualidade valorizada na contratação



Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 12 mostra a importância da Experiência Profissional, com percentagem de 66,67%, como qualidade diferenciadora no momento da contratação pelas empresas da região, sendo a moda nesta variável.

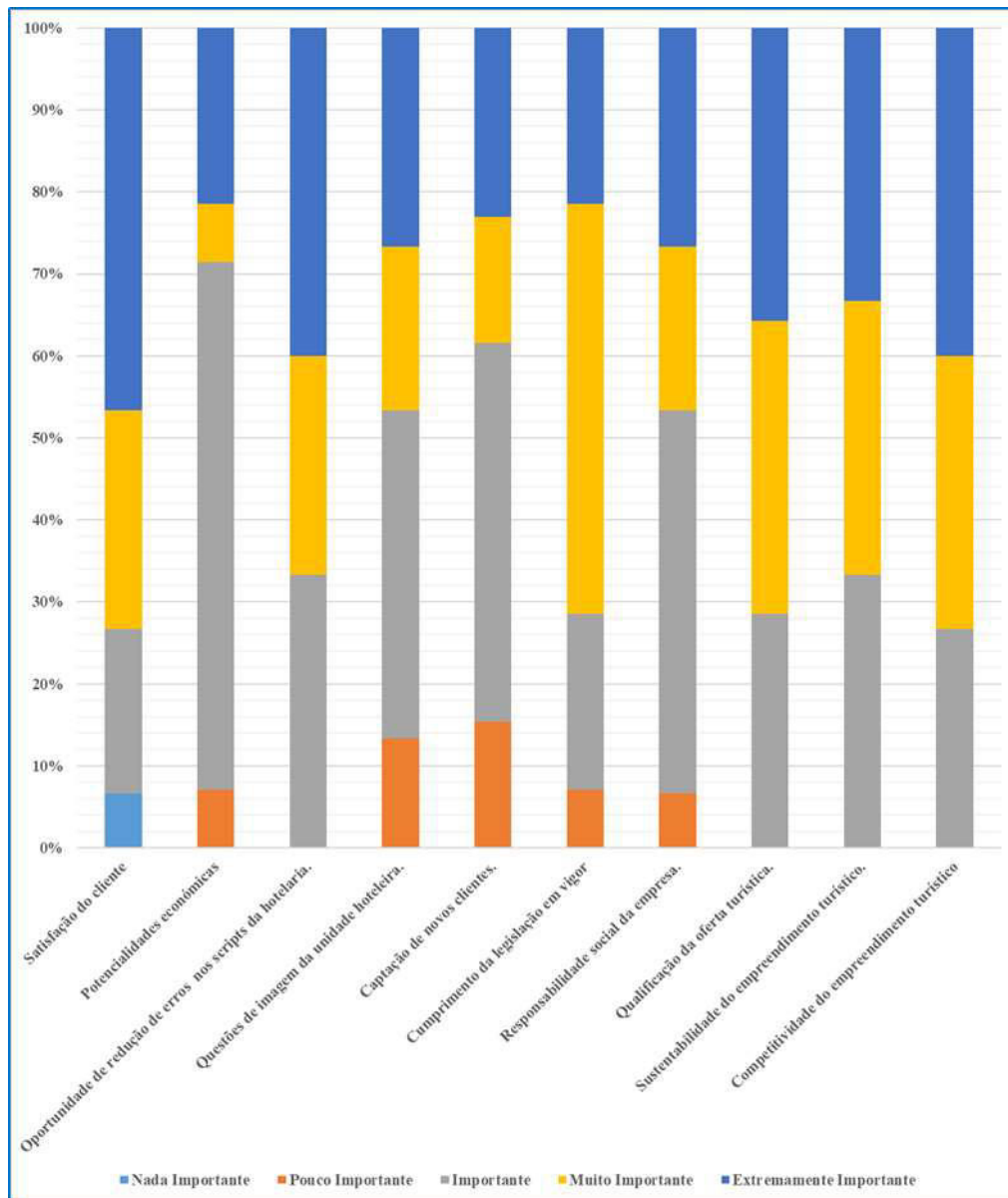
Gráfico 13 - Formação na empresa



Fonte: Elaboração própria

A maioria das unidades hoteleiras mantém a formação contínua na empresa como importante e adequada, refletida no Gráfico 13 com uma elevada percentagem de 86,67%, configurando-se como moda.

Gráfico 14 - Importância da presença de funcionários com formação em Gestão Hoteleira



Fonte: Elaboração própria

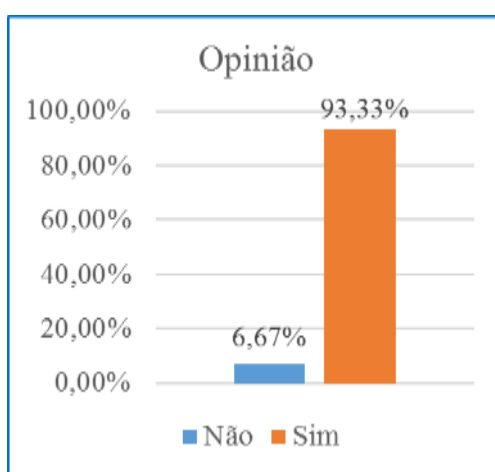
O Gráfico 14 revela a dispersão das informações transportadas pelas respostas aos questionários relativamente a diversas facetas da gestão para com o grau de importância acerca da presença de funcionários com formação em Gestão Hoteleira, na amostra.

Sobressai nomeadamente o entendimento do grau “Extremamente Importante” para com os indicadores “Satisfação do cliente, redução de erros nos scripts da hotelaria, qualificação da oferta turística, sustentabilidade e competitividade do empreendimento turístico” com percentagens entre os 33,33 e 46,67%.

Entendemos também muito relevantes as percentagens verificadas entre os 60 e 73,33% associando aos indicadores referidos os valores percentuais do grau de “Muito Importante”.

Verificamos como a associação dos 3 graus de importância nas respostas para os indicadores “Potencialidades económicas, captação de novos clientes, cumprimento da legislação em vigor e responsabilidade social da empresa”, atingindo valores de percentagens significativas, entre 73,33 e 93,33%, configura, no nosso entendimento, o reforço da perceção dos respondentes para com a valorização da presença de funcionários com formação em Gestão Hoteleira.

Gráfico 15 - A presença de técnicos qualificados é uma mais-valia para o sucesso da empresa



Fonte: Elaboração própria

Pela observação do Gráfico 15, fica exposta a opinião francamente positiva e maioritária, com percentagem de 93,33%, acerca da mais-valia para o sucesso da unidade hoteleira, com a presença de técnicos qualificados em turismo.

Tabela 21 - Descrição das perspetivas sobre as afirmações selecionadas

	Não existem diferenças entre contratar um formado e um não formado	As pessoas formadas não querem trabalhar	Contratar pessoas com experiência é que é importante	Os formados são uma mais valia para o bom funcionamento do hotel	É difícil mudar os hábitos de quem tem formação	É mais fácil ensinar quem não tem conhecimento nenhum na área porque esses não tem «vícios»	Os formados tem formação muito teórica e pouco prática	As pessoas com experiência são mais rápidas a adaptar-se	Não o preciso contratar pessoal, o desemprego manda as pessoas para cá	Contratar um diplomado é mais caro
Discordo plenamente	33,33%	33,33%	0,00%	0,00%	6,67%	33,33%	0,00%	13,33%	66,67%	26,67%
Discordo	60,00%	60,00%	26,67%	0,00%	73,33%	33,33%	6,67%	6,67%	26,67%	0,00%
em concordo nem discor	6,67%	6,67%	20,00%	13,33%	6,67%	20,00%	26,67%	13,33%	6,67%	46,67%
Concordo	0,00%	0,00%	40,00%	60,00%	13,33%	13,33%	53,33%	53,33%	0,00%	20,00%
Concordo plenamente	0,00%	0,00%	13,33%	26,67%	0,00%	0,00%	13,33%	13,33%	0,00%	6,67%
Omissos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Elaboração própria

Um olhar atento dos dados descritos na Tabela 21, orienta para a sua análise descritiva, relacionando com as variáveis e as questões de investigação, comparando com a revisão da literatura efetuada, influenciou a decisão de construir uma Tabela 22, onde apresentamos um resumo singular de cada faceta objeto das perguntas do questionário, permitindo e facilitando a sua leitura, bem como no futuro, a outros interessados. Para simplificar a análise, sem interferir com o rigor quantitativo, apresentamos as percentagens arredondadas por aproximação ao valor inteiro mais próximo

Tabela 22 - Análise das perspetivas acerca de temas relevantes relativos à empregabilidade versus oferta formativa

Indicador	Análise
Não existem diferenças entre contratar um formado e um não formado	A grande maioria das respostas aponta para uma diferença franca entre contratar formados e não formados, onde os 93% que somam discordo e discordo plenamente são mensagem clara dessa visão empresarial.
As pessoas formadas não querem trabalhar	Também neste indicador se observa uma vasta percentagem (93%) de discordância, confirmando a não influência das qualificações no desejo de trabalhar.
Contratar pessoas com experiência é que é importante	Verifica-se nesta vertente da contratação um certo equilíbrio nas respostas (c. 53%. / d. 47%), podendo ser interpretada como uma certa aceitação de igualdade da experiência perante as qualificações.
Os formados são uma mais-valia para o bom funcionamento do hotel	Neste indicador não há dúvida sobre a posição entendida de mais-valia para a empresa, com cerca de 87% de concordância, demonstrando a entrada da qualidade na gestão hoteleira.
É difícil mudar os hábitos de quem tem formação	Verifica-se cerca de 80% de respostas discordantes, que interpretamos como o reconhecimento da capacidade de adaptação do profissional qualificado.
É mais fácil ensinar quem não tem conhecimento nenhum na área porque esses não têm «vícios»	Neste indicador também se identifica um maior número de discordantes, sugerindo como o baixo grau de conhecimentos não influencia negativamente o desejo de aprendizagem.
Os formados têm formação muito teórica e pouco prática	Os cerca de 66% de respondentes concordantes revela uma importância acrescida pela formação prática – estágios, com impacto na empregabilidade.
As pessoas com experiência são mais rápidas a adaptar-se	Também aqui 66% das respostas concordam e permitem uma interpretação para a valorização da formação em contexto de estágio, e maior possibilidade de emprego.
Não preciso contratar pessoal, o desemprego manda as pessoas para cá	Este indicador revelando cerca de 93% de respostas discordantes e 0% de concordantes leva a interpretação da importância da contratação pela própria empresa, muitas vezes após a conclusão da formação.
Contratar um diplomado é mais caro	Nesta faceta da contratação surgem ainda muitas dúvidas, quer pela necessidade de gerir recursos humanos com qualidade sim, mas procurando não aumentar muito as despesas da empresa. Apenas 27% concorda e outros tantos discordam, sendo a dúvida maioritária com cerca de 47% que não concorda nem discorda.

Fonte: Elaboração própria

A análise descritiva global aos indicadores refletidos na referida Tabela 22, reflete respostas de discordância quase generalizada, mas, temos de notar a exceção nos indicadores (contratar pessoas com experiência é que é importante, os formados são uma mais-valia para o bom funcionamento do hotel, os formados têm formação muito teórica e pouco prática e as pessoas com experiência são mais rápidas a adaptar-se), onde a percentagem de concordância é maioritária.

Globalmente podemos inferir, pelas respostas dadas, a presença de algum grau de conhecimento da gestão das unidades hoteleiras acerca da oferta formativa na RAM, que projeta nas empresas a importância das qualificações técnicas e superiores como mais-valia para o seu sucesso e principalmente a sua sustentabilidade futura, interferindo positivamente no grau de empregabilidade que, embora ainda pouco relevante para esta região, deve merecer especial atenção das empresas e entidades académicas no futuro.

5.2.4 - Análise global e interpretativa dos resultados

Após recebermos os questionários no “Google Forms”, selecionamos e introduzimos os dados descritos nas respostas no programa Excel, que permite a sua observação e análise, conforme entendemos descrever em seguida, optando por uma análise global e complementada com a interpretação de indicadores qualitativos que reforcem a análise quantitativa, direcionada para a resposta às questões e objetivos da pesquisa, numa constante de procura, como refere Bardin (2016, p. 81) “(...) o processo de análise de conteúdo é ‘arborescente’, quer dizer, técnicas e interpretações atraem-se umas às outras e, ‘à la limite’, não é possível esgotar-se o discurso (...)”.

Verificamos que as respostas obtidas foram maioritariamente feitas por técnicos responsáveis nas funções de rececionista, tendo um peso e 33,33%, logo seguido pelas respostas feitas por diretores.

Notamos também que 66,67% das respostas obtidas foram realizada por técnicos licenciados com cursos superiores, situação que nos permitiu interpretar enquanto aposta das unidades hoteleiras na contratação de técnicos qualificados com cursos superiores, nomeadamente na área da Gestão Hoteleira, embora alguns com funções na receção, surgindo como uma realidade em crescimento, dando razão à nossa Questão 1 ou pergunta de partida da investigação “Na contratação, as unidades Hoteleiras da RAM valorizam colaboradores com formação em Gestão Hoteleira?”, bem como aos segundo e terceiro objetivos.

As unidades hoteleiras que maioritariamente responderam, foram unidades de 3 e 4 estrelas representando estes 2 grupos 66,67% da amostra e, 53,33% são unidades localizadas no funchal, indo de encontro a uma visão clara da concentração urbana destes empreendimentos, embora responda também à Questão 2 “Qual a importância das empresas hoteleiras para o Turismo na RAM?”, e ao primeiro objetivo, na caracterização da gestão num contexto urbano.

A amostra revela uma média de 108,33 no nº de quartos e mediana de 68, descrevendo o quadro de pessoal com uma média de 53 funcionários e revelando uma mediana de 20, no entanto, quando se trata de quantos possuem curso universitário, a média desce para 7,07 e a mediana para 2 funcionários, que interpretamos como uma realidade ainda presente na região, voltada para a empregabilidade a baixo custo, apesar do franco crescimento das unidades hoteleiras e capacidade da oferta, indo também de encontro ao primeiro objetivo.

Constata-se ainda que o volume de negócios é superior a 50000 euros para a maioria das empresas da nossa amostra, numa percentagem de 69,20%, o que vem também de encontro a uma resposta à Questão 2 “Qual a importância das empresas hoteleiras para o Turismo na RAM?”.

Verifica-se que a maioria, embora pouco significativa, das unidades hoteleiras, com 53,33%, não recorre a serviços de *outsourcing*, no entanto entendemos relevante o facto dos 46,67% que recorre a este modelo de contratação o utilizarem maioritariamente de modo permanente ou regularmente, onde interpretamos uma tendência de crescimento no futuro, supondo-se que a realidade da empregabilidade com baixos salários se mantém, agora também com a dispensa de uma contratação direta, prejudicando eventuais empregos após períodos de formação em contexto de trabalho, diminuindo assim as possibilidades de relacionamento com os estabelecimentos de ensino, o que vai negativamente de encontro às Questões 3 e 4, bem como ao segundo objetivo “Analisar tendências da oferta formativa e da empregabilidade na hotelaria”.

Podemos constatar que os setores onde se encontram mais formados é nas áreas da cozinha, receção, Direção de F&B e Direção de Hotel, permitindo uma inferência relacionada com a criação recente de cursos superiores de turismo nestas áreas, que interpretamos como sinais de convergência com a Questão 5 “Que conhecimento da oferta formativa possuem os empresários para contratação dos seus recursos, nomeadamente em Direção e Gestão Hoteleira?”, e levando a considerarmos que há pelo menos algum conhecimento e interesse, respondendo ao terceiro objetivo “Identificar a realidade e expectativas da Gestão Hoteleira nas unidades da região”.

Apesar de 100% da amostra considerar que é uma mais-valia terem formados na área da hotelaria e turismo, verifica-se um contraste quando as unidades hoteleiras fazem o recrutamento, sendo que o que é mais valorizado na altura de recrutamento é a experiência profissional com 66,67% contrastando com formação na área com peso de 20% apenas, que nos permite uma interpretação de perspectiva negativa para a realidade da empregabilidade sob fatores de qualificação em detrimento da experiência, válida sem dúvida, mas contrastando com a pertinência da velocidade do conhecimento e da inovação na gestão de recursos humanos e outros, apesar de haver sinais de algum crescimento nesta faceta social e profissional das empresas.

Ao fazer uma análise atenta, verificamos que a maioria dos inquiridos revelam que ter funcionários qualificados em Gestão Hoteleira é importante e uma mais-valia para a unidade hoteleira, levando a obter mais satisfação do cliente, captação de novos clientes, redução de erros, cumprimento da legislação em vigor e responsabilidade social da empresa, promovendo mecanismos adequados á sustentabilidade do empreendimento turístico e conseqüentemente a competitividade do mesmo, do que inferimos a presença de algum conhecimento da qualidade dos formados nestas áreas do turismo e da importância das entidades académicas da região, enquanto polos de oferta destes técnicos, indo positivamente de encontro à Questão 3 “As empresas do setor hoteleiro conhecem com rigor a oferta formativa na região?”, bem como aos segundo e quarto objetivos.

Constata-se ainda que 93,33% dos inquiridos concordam que ter funcionários qualificados é uma mais-valia para o sucesso do hotel e para satisfação dos seus clientes, revelando terem conhecimento acerca desta formação e dos técnicos qualificados, o que pode revelar algum tipo de contacto ou relacionamento com estabelecimentos de ensino, respondendo ao quarto objetivo “Identificar pontes de contacto ou articulação entre a hotelaria e os estabelecimentos de ensino”.

Ao analisar as Tabelas 21 e 22, revelando as opiniões dos respondentes acerca das perspectivas dos empresários para temas relevantes e relativos à empregabilidade versus oferta formativa, verifica-se que para as unidades hoteleiras existem diferenças entre contratar formados e não formados, o que vem contrastar com o modelo de contratação, onde a maioria das unidades hoteleiras indica como mais-valia no momento de recrutamento a experiência na área e não a formação, que mais uma vez orienta para os pressupostos de haver algum conhecimento da qualidade dos técnico com formação superior em Gestão e Gestão Hoteleira, mas os

constrangimentos relativos aos salários imperam, e também associados a um forte sentimento de confiança nos “mais velhos”, como diz o povo, indo de encontro ao terceiro objetivo.

Podemos também verificar que cerca de 53,33% concordam que os formados têm formação muito teórica e pouco prática, mostrando assim que as pessoas com experiência são mais rápidas a adaptar-se, que interpretamos como um sentimento de abertura para o reforço da relação com os estabelecimentos de ensino e a concretização de mais formação prática como os estágios, respondendo aos segundo e quarto objetivos.

Em relação a “contratar um diplomado é mais caro” aqui 26,67% dos inquiridos discordam plenamente, 20% concorda e 6,67% concordam plenamente ficando assim a opinião dividida e equilibrada nesta questão, que interpretamos como sendo um tema que revela algum desconforto nos empresários, habituados a constatar a satisfação de turistas devido à qualidade dos serviços prestados, em contraste com a dificuldade em melhorar a folha de salários, fruto também da forte procura de emprego por técnicos com qualificação superior e outros com menor qualificação, respondendo aos segundo e terceiro objetivos.

Em seguida vamos descrever as conclusões que entendemos mais relevantes e que também convergem com os objetivos do trabalho e, na continuidade, apresentarmos algumas limitações e constrangimentos porque passamos, terminando com sugestões que continuam a motivar o nosso interesse inicial.

6 – Conclusões

O trabalho de investigação, que agora concretizamos com a construção da última fase da dissertação, proporcionou momentos de forte concentração e desenvolvimento das capacidades de análise e interpretação, ferramentas vitais para todo o processo e que nos ajudaram a melhorar a nossa compreensão mantendo o interesse inicial e produzindo um olhar sobre a problemática.

Na conclusão entendemos apresentar um resumo claro das principais revelações que encontramos pela análise dos resultados e, numa relação com as questões de investigação, procurar descrever relações entre variáveis que configurem a relevância da nossa problemática e possam orientar para um encontro de vontades e convergência na construção de instrumentos que beneficiem as empresas hoteleiras da região através da sua relação com as instituições de ensino superior.

Assumindo a presença de fragilidades na nossa pesquisa, nomeadamente pela limitação da amostra e utilização do questionário, procuramos outra forma de reforçar a procura de fenómenos ligados à questão de investigação e orientados pelos objetivos, a abordagem qualitativa, produzindo interpretações que promovem a melhoria do conhecimento, ajudam a cimentá-lo ou a reorganiza-lo, como sugere Oliveira (1997, p. 191) “Interpretação é a atividade intelectual que procura dar significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos”.

Também Bardin (2016, p. 81) aborda a metodologia qualitativa pela análise de conteúdo, reforçando a nossa perspetiva perante os resultados quando refere que “É certo que o género de resultados obtidos pelas técnicas de análise de conteúdo não pode ser tomado como prova inelutável. Mas constitui, apesar de tudo, uma ilustração que permite corroborar, pelo menos parcialmente, os pressupostos em causa”.

Numa análise resumida e, partindo das questões de investigação, também orientados pelos objetivos, concentramos a nossa atenção nas seguintes conclusões.

Relativamente às funções e cargos desempenhados, temos respostas maioritariamente apontando a receção e a direção das unidades hoteleiras, que iniciaram a sua atividade na área do alojamento e restauração em média no ano de 2009, surgindo valo mínimo e máximo de 1982 e 2016 com mediana de 2015, configurando, a nosso ver, uma conjugação de novas empresas com uma aposta na qualidade dos recursos humanos em geral e na direção/gestão em particular.

Quanto ao género, natalidade e localidade de residência habitual relativamente á RAM e à empresa, associando a faceta de experiência anterior nestes empregos, verificamos uma homogeneidade da amostra, indiciando uma contínua aposta nos habitantes locais, o que beneficia a sustentabilidade social, mantendo também o interesse pela preservação das instituições de ensino local.

Na análise aos resultados acerca das empresas, surge a maior presença de hotéis com 3 e 4 estrelas, numa concentração relevante na zona do Funchal em detrimento de outros concelhos, donde podemos inferir a maior concentração de efeitos adversos do turismo na cidade em detrimento da sustentabilidade de regiões menos povoadas.

Quanto à capacidade média de oferta de alojamento, a amostra conclui por 108 camas com mediana de 68, numa dimensão económica de volume mensal de negócio médio superior a 50000 euros, que interpretamos indo de encontro à relevante posição atual desta indústria na economia regional, enquanto motor da mesma, juntamente com o Centro Internacional de Negócios da Madeira (França, 2019), respondendo relativamente à Questão 2 “Qual a importância das empresas hoteleiras para o Turismo na RAM?”.

Nos resultados da amostra para o número de funcionários, verifica-se uma média de 53, que baixa para 7,07 relativamente aos funcionários com curso superior, indiciando uma diferença negativa importante, indo de encontro às dúvidas colocadas pela Questão 5 “Que conhecimento da oferta formativa possuem os empresários para contratação dos seus recursos, nomeadamente em Direção e Gestão Hoteleira?”, que também interpretamos como fruto de constrangimentos relativamente a uma grelha salarial superior, com impacto nas finanças das empresas, bem como ao terceiro objetivo do trabalho.

O modelo de contratação via *outsourcing* surge em quase metade das respostas, onde mais de metade o utiliza permanentemente indiciando a escolha das empresas por interesse na poupança salarial, tentando manter a qualidade desejada, não se interessando pelo facto de serem contratos muito frágeis e pouco apelativos, promovendo um relaxamento no interesse pela empresa e descuidando muito o fator avaliação e formação contínua.

Uma das análises que mais despertou a nossa atenção, foi a revelação maioritária da valorização dada à presença nas unidades hoteleiras dos técnicos superiores de turismo e consequentemente dos de Gestão Hoteleira, sustentada no reconhecimento da sua qualidade ao serviço das empresas.

No entanto, podemos verificar que existe um grande contraste entre o ideal e a realidade. Na amostra surge uma realidade em que os formados no ensino superior nas unidades hoteleiras atingem um número muito aquém do esperado, contrastando com a opinião dos inquiridos, onde todos consideram ser uma mais-valia terem técnicos qualificados a trabalhar nas suas unidades hoteleiras, remetendo para a Questão 1 “Na contratação, as unidades Hoteleiras da RAM valorizam colaboradores com formação em Gestão Hoteleira?”, e para os primeiro e terceiro objetivos.

Relativamente ao fenómeno da contratação, as empresas inquiridas mostram claramente que discordam da entrada de técnicos vindos do Centro de Emprego e Formação Profissional, com nenhum dos elementos a concordar, o que interpretamos como preferência por técnicos com qualificação superior vindos de instituições de ensino, indiciando um conhecimento dessa realidade, indo de encontro à Questão 3 em geral “As empresas do setor hoteleiro conhecem com rigor a oferta formativa na região?”, mas respondendo indiretamente também de modo particular à Questão 4 “Que modelos de relacionamento existem entre estabelecimentos de ensino e as empresas hoteleiras da RAM, visando a empregabilidade?”.

Duas inferências relevantes surgem na parte final da análise ao trabalho:

Por um lado, entendemos que não há dúvidas quanto ao nível bastante elevado de conhecimento das empresas hoteleiras acerca da oferta formativa relativamente às áreas do turismo e da Gestão Hoteleira em particular na RAM.

Por outro lado, surge a imagem de uma oferta formativa que, sendo realçada pelos responsáveis das empresas, acaba por ter pouco impacto no grau de empregabilidade, apontando para algumas interpretações que respondem aos objetivos da pesquisa, nomeadamente:

- A prevalência dos ordenados baixos associados à preferência por técnicos menos qualificados ou suportados nalguma experiência.
- A contratação de técnicos superiores de turismo, com qualificação relevante, mas para desempenhar funções de outro nível e responsabilidade profissional.
- A noção clara de que os técnicos superiores em Gestão Hoteleira transportam as ferramentas da qualidade para uma gestão sustentável da empresa que, no entanto, oferece poucos incentivos monetários ou de carreira.
- A pressão que os empresários exercem sobre os diretores ou responsáveis das empresas na hora das contratações, impondo critérios economicistas sobre os de qualidade e sustentabilidade.

Globalmente entendemos haver uma franca convergência dos resultados com a nossa revisão bibliográfica, suportando uma visão orientada para fatores de sustentabilidade económica e social, muito por força da qualidade da Gestão Hoteleira em particular.

Como em investigação se deparam muitas vezes constrangimentos e/ou bloqueios que podem interferir na mesma, também nesta pesquisa encontramos algumas limitações que descrevemos em seguida, complementando com algumas sugestões que entendemos pertinentes.

6.1 – Limitações

A panorâmica inicial do trabalho sugeria uma boa perspetiva de resposta à nossa problemática, que durante o seu caminhar veio a necessitar de alguma reorganização, nomeadamente nas tarefas da metodologia, desde a sua seleção adequada e pertinente, mas essencialmente na fase de recolha de informação.

A colheita de dados por questionário, tendo diversas qualidades e pertinência na sua utilização, torna-se um pouco limitativa quando direcionada a uma amostra pequena e suportando uma metodologia não aleatória, como descrito no excerto de texto de Maciel et al. (2014):

A condução de uma investigação através de inquérito por questionário revela algumas fragilidades. De acordo com Ghiglione & Matalon (1995), Quivy & Campenhoudt (1998) e Coutinho (2011), as limitações mais comuns prendem-se com os métodos de amostragem não aleatórios, dado que nestes casos não é possível garantir a representatividade dos indivíduos inquiridos, o que implica que as conclusões do estudo só se aplicam, em rigor, à amostra. (p. 156)

Outra limitação algo relevante para nós foi o imperativo do afastamento para longe da população em estudo, prejudicando a possibilidade de aplicar entrevistas presenciais, como instrumento inicialmente previsto, e obrigando a uma reorganização do estudo.

6.2 - Sugestões

Ao finalizar o estudo, porque entendemos que a nossa problemática estava adequadamente sustentada e, no interesse bilateral das empresas hoteleiras e das instituições de ensino superior, pois para nós o assunto está sempre em evolução, decidimos formular a sugestão de não o considerar encerrado, mas antes para que possa futuramente cativar a sua reabertura e novas pesquisas, com algumas considerações relevantes.

Melhorar e especializar mais a amostra, na quantidade e diversidade, num contexto mais representativo da população, mantendo a visão da importância do técnico superior de turismo em geral e de Gestão Hoteleira no nosso caso particular, atentos à referência de Maciel et al. (2014, p. 155) “(...) na apresentação de conclusões o investigador pode ‘sugerir aperfeiçoamentos do seu modelo de análise ou propor pistas de reflexão e de investigação para o futuro’ (Quivy e Campenhoudt, 1998: 211)”.

Também entendemos sugerir a necessidade de uma maior aproximação e partilha entre as empresas, as instituições de ensino e as autoridades administrativas da RAM.

Sugerimos ainda que as instituições de ensino, nomeadamente o ensino superior, sejam capazes de se reorganizar e, explorando as realidades sociais, económicas e ambientais da região, analisar, avaliar e criar cursos com currículos adequados à procura das empresas, melhorando também a qualidade da oferta para os potenciais estudantes.

Entendemos que a RAM e as empresas hoteleiras merecem uma reorganização do quadro legislativo regional, adequadamente realista e oportuno nas áreas da organização do trabalho e principalmente das competências, promovendo a adequação profissional com níveis salariais mais apelativos e promotores de alguma estabilidade com reflexos na qualidade e sustentabilidade.

Bibliografia

- ABRANJA, Nuno e ALMEIDA, Isabel (2009). Turismo e Sustentabilidade. Cogitur – Journal of Tourism Studies, 2, 2 15-31. Disponível em <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/jts/article/view/506> Consultada em 2019.03.03
- ALLEGO, J. F. (2007). Gestión de Hoteles. Una nueva visión. Madrid: Thomson - Paraninfo.
- ARAÚJO, R. D.; NASCIMENTO, I. L. B. e NÓBREGA, W. R. M. (2016). Antropologia e Turismo: Uma Viagem na Obra de Agustín Santana Talavera. Ed. Anais do Seminário da ANPTUR – 2016. Disponível em <https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/13/410.pdf> Consultada em 2019.03.03
- ATAÍDE, J. (1912). Serviços de repartição de turismo: relatório setembro 1911-junho 1912, Lisboa: Ministério do Fomento.
- BARDIN, Laurence (2016). Análise de Conteúdo / Laurence Bardin; tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. - São Paulo: Edições 70, 2016. <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf> Consultada em 2019.05.09
- BARROS, Vera Gouveia (2015). Turismo em Portugal. Ed. Fundação Francisco Manuel dos Santos e Vera Gouveia Barros. Março 2015.
- BENI, Mário Carlos. (2004). Análise estrutural do turismo. São Paulo: Senac.
- BRANDÃO, M.; Joia, L. A. e Teles, A. (2016). Destino turístico inteligente: um caminho para a transformação. Anais do Seminário da ANPTUR – 2016. Disponível em <https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/13/451.pdf> Consultada em 2019.03.15
- BRAUN, E. (2008). City Marketing – Towards an integrated approach. Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam.
- BREDA, Zélia e PATO, Lúcia (2014). O papel das redes no desenvolvimento de destinos rurais. IN: Reinventar o turismo rural em Portugal: cocriação de experiências turísticas sustentáveis / coord. Elizabeth Kastenholtz ...[et al.]. – Aveiro: UA Editora, 2014. – 172p. Disponível em <http://www.pasosonline.org/Publicados/pasosoedita/PSrep12.pdf> . [Acedido em 2019.01.19](#) Consultada em 2019.01.19
- CALADO, Pedro (2019). Madeira: O salto para o futuro da economia. Publireportagem. Ed. Correio da Manhã, Jornal Diário de 25 de junho 2019.
- CALDEIRA, David (2019). A Madeira, do turismo à tecnologia. Correio da Manhã – Secção Especial, Jornal Diário de 15 de julho de 2019. Lisboa
- CARVALHO, Luísa Cagica (2016). Metodologias e Técnicas de Investigação. Mestrado em Gestão – Sebenta de Apoio. Universidade Aberta, Lisboa. Disponível em https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/5932/1/Sebenta_MTI_LuisaCarvalho.pdf Consultada em 2019.05.10
- CARVALHO, Miguel (2019). A revolução digital é uma oportunidade para a Madeira. Especial Negócios – Correio da Manhã, Jornal Diário, de 26 de junho 2019. Lisboa.

- CARVÃO, Sandra. (2010). Tendências do turismo internacional. Exedra: Revista Científica, n.º 4, 2010, pags. 17-32. Disponível em <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3395736> Consultada em 2019.01.19
- CHIAVENATO, Idalberto. (2004). Introdução à teoria geral da administração (7a). São Paulo: Elsevier e Editora CAMPUS.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2008). Gestão de Pessoas. Editora CAMPUS.
- CHIAVENATO, Idalberto (2010). Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em [file:///C:/Users/asus/Desktop/Gestao_de_Pessoas_3ed-Idalberto_Chiavena%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/asus/Desktop/Gestao_de_Pessoas_3ed-Idalberto_Chiavena%20(1).pdf) Consultada em 2019.02.17
- CHIAVENATO, Idalberto (2014). Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações -- 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em https://www.academia.edu/36527109/Gestao_de_Pessoas_o_Novo_Papel_dos_recursos_humanos_nas_organiza_es_2010_ED_4_Idalberto_Chiavenato Consultada em 2019.02.17
- CLARKE, A. e CHEN, W. (2008). Hotelaria - fundamentos teóricos e gestão. Rio de Janeiro: Elsevier.
- COOPER, C., Fletcher, J., Wanhill, S., Gilbert, D., e Shepherd, R. (2002). Turismo, princípios e prática (2a). Porto Alegre: Bookman.
- CORREIA, Luís Manuel Mendes (2017). Articulação entre o sistema de emprego da hotelaria e o sistema de Ensino Superior Público em Gestão Hoteleira. Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para obtenção do grau de Doutor em Turismo. Orientadores Professores Doutores Manuel Salgado e Carlos Costa. U A, Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, 2017. Disponível em file:///C:/Users/asus/Desktop/Tese_Luís_Correia_final.pdf Consultada em 2018.12.12
- COSTA, C. (1996). Towards the Improvement of the Efficiency and Effectiveness of Tourism Planning and Development at the Regional Level. Planning, Organization and Networks. The Case of Portugal. (Tese). University of Surrey, Guildford.
- COSTA, C. (2005). Turismo e cultura: avaliação das teorias e práticas culturais do sector do turismo (1990-2000). *Análise Social*, XL (175), 279 – 295.
- COSTA, R. (2012). Introdução à Gestão Hoteleira (4a Edição atualizada). Lisboa: Lidel.
- CRAVEIRO, Maria Clara F.G. Vaz (2007). Formação em Contexto: um estudo de caso no âmbito da pedagogia da infância. Dissertação de Doutoramento. Braga: Instituto de Estudos da Criança, Universidade do Minho. Orientador Formosinho, Júlia. 15-Out-2007. Disponível em <http://hdl.handle.net/1822/7085> Consultada em 2018.12.12
- CUNHA, Licínio. (1997), Economia e Política do Turismo, Alfragide: McGraw-Hill
- CUNHA, Licínio (2003). Introdução ao Turismo (2a). Lisboa: Verbo
- CUNHA, Licínio (2009). Introdução ao Turismo: Conceitos, Classificações e Tipos de Turismo. Editorial Verbo, Lisboa

- CUNHA, L., e ABRANTES, A. (2013). Introdução ao Turismo (5a Edição atualizada e aumentada). Lisboa: Lidel
- DAFT, R. L. (2008). The New Era of Management (Second Edition). United States: Thomson South-Western
- DANIEL, A. C. e RODRIGUES, P. M. (2010). VOLATILIDADE E SAZONALIDADE DA PROCURA TURÍSTICA EM PORTUGAL. Disponível em http://www.bportugal.pt/ptPT/BdP%20Publicaes%20de%20Investigao/AB201003_p.pdf Consultada em 2020.03.15
- DUARTE, Marcos (s/d). Conceito de Variável. Site parceiro do VOL. Educação. Disponível em <https://www.infoescola.com/matematica/conceito-de-variavel/> Consultada em 2019.03.13
- ESTRATÉGIA Turismo 2027 – ET 2027 (2017). Liderar o Turismo do Futuro. Disponível em http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia_Turismo_Portugal_ET_27.pdf Consultada em 2019.03.30
- ESTRATEGOR (2018). O que é um Sistema de Gestão da Qualidade e para que serve? Consultores de Gestão. Disponível em <https://www.estrategor.pt/gestao-da-qualidade/um-sistema-gestaoda-qualidade/> Consultada em 2019.02.17
- EVANS, Nigel (2016). Sustainable competitive advantage in tourism organizations: a strategic model applying service dominant logic and tourism's defining characteristics. *Tourism Management Perspectives*, 18, 14-25.
- EXPRESSO (2000). Carreiras: Gestor Hoteleiro – Funções. Ed. Expressoemprego.pt. 1.1.2000. Disponível em <https://expressoemprego.pt/carreiras/gestor-hoteleiro/4557> Consultada em 2019.03.14
- FERRARI, Alfonso Trujillo (1982). Metodologia de pesquisa científica. Ed. McGraw-Hill do Brasil. São Paulo
- FIGUEIREDO, M. I. Neves de Cabral (2017). O impacto do luxo na hotelaria. A evolução do conceito de hotelaria de luxo e o seu crescimento em Portugal. Dissertação de Mestrado em Gestão Hoteleira. Escola de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE). Estoril, outubro de 2017. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/24567> Consultada em 2018.12.11
- FORTUNA, Carlos e FERREIRA, Claudino (1996). O Turismo, o Turista e a (Pós) Modernidade. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, CES – Outubro de 1996. Comunicação apresentada em Seminário na Universidade do Algarve em 17 de Maio de 1996. Disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/10979/1/O%20Turismo%2c%20o%20Turista%20e%20a%20Pós%20Modernidade.pdf> Consultada em 2019.01.18
- FRANÇA, Jorge Veiga (2019). Madeira: O salto para o futuro da economia. Publireportagem. Ed. Correio da Manhã, Jornal Diário de 25 de junho 2019.
- GALLEGO, J. F. (2007). Gestión de Hoteles. Una nueva visión. Madrid: Thomson - Paraninfo

- GESTOR HOTELEIRO (s/d). Áreas Profissionais. Gestor Hoteleiro. Turismo. Website. Disponível em http://www.citi.pt/mqe/guia_profss/grafica/turismo.html Consultada em 2019.03.14
- GHIGLIONE, R. e B. MATALON (1995). O Inquérito- Teoria e Prática Oeiras, Celta Editora, 370 p.
- GIL, António Carlos (1991). Métodos e técnicas em pesquisa social. Ed. Atlas, São Paulo.
- GOMEZ, G.; FLORES, J. e JIMÉNEZ, E. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. Malaga: Ediciones Aljibe
- GUNN, C. A. (1979). Tourism Planning. New York: Crane, Russak
- GUNN, C. A., e VAR, T. (2002). Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases. New York: Psychology Press.
- HEMMINGTON, N. (2007). From Service to Experience; understanding and defining the hospitality business. The Service Industries Journal, 27 (6).
- HENRIQUES, C. (2005). Curso de Gestão Hoteleira: que desafios no contexto da reforma do ensino superior? Tourism and Management Studies, (1), 85 – 97
- HERTEL, Jaqueline (2015). RESENHA: Conceitos de Hipótese e Variáveis. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/282879832_RESENHA_Conceitos_de_Hipotes_e_e_Variaveis/download Consultada em 2019.03.13
- HILL, Manuela Magalhães e HILL, Andrew HILL, Investigação por questionário, Lisboa, Edições Sílabo, 2002.
- IMPERATORI, E. – Mais de 1001 conceitos para melhorar a qualidade dos serviços de saúde: glossário. Lisboa: Edinova, 1999. ISBN 972-595-097-6.
- INE (2017). Compromisso da Estratégia Turismo 2027 para a Sustentabilidade. TRAVEL BI (2017), Turismo de Portugal, I.P., Abril 05 – 2017. Disponível em <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/compromisso-da-estrategia-turismo-2027-para-a-sustentabilidade.aspx> Consultada em 2019.03.30
- INE (2018). Turismo em Números – dezembro 2018. REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA. INE, 14.02.2019. TRAVEL BI (2018), Turismo de Portugal IP, Disponível em <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Turismo%20em%20Portugal/turismo-em-numeros-dezembro-2018.pdf> Consultada em 2019.03.30
- INFOPÉDIA (2019). Hotelaria in Dicionário infopédia da Língua Portuguesa. Porto Editora, 2003-2019. Disponível em <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/hotelaria> Consultada em 2018.12.11
- IPDT (2016) - ESTRATÉGIA PARA O TURISMO DA MADEIRA | 2017-2021. Região Autónoma da Madeira. Governo Regional - Secretaria Regional da Economia, Turismo e Cultura. Disponível em <https://www.apmadeira.pt/media/1731/estrategia-para-o-turismo-da-madeira.pdf> Consultada em 2019.03.30

- ISAL (2019a). Licenciatura em Gestão. Instituto Superior de Administração e Línguas - Faculdade de Ciências Sociais. Funchal. Disponível em <https://www.uma.pt/ensino/1o-ciclo/gestao/> Consultada em 2019.04.04
- ISAL (2019b). Licenciatura em Gestão de Empresas. Instituto Superior de Administração e Línguas. Disponível em <https://www.isal.pt/Cursos/Licenciaturas/LicenciaturaemGestãodeEmpresas/Apresentaçã o.aspx> Consultada em 2019.04.04
- ISAL (2019c). Licenciatura em Organização e Gestão Hoteleira. Instituto Superior de Administração e Línguas. Disponível em <https://www.isal.pt/Cursos/Licenciaturas/LicenciaturaemOrganizaçãoeGestãoHoteleira/A apresentaçã o.aspx> Consultada em 2019.04.04
- ISAL (2019d). Estatísticas alunos colocados em local de estágio-2016/2017. Instituto Superior de Administração e Línguas. Disponível em <https://www.isal.pt/ISAL/ObservatórioSucessoEscolar/IndicadoreseEstatísticas.aspx> Consultada em 2019.04.04
- ISAL (2019e). Empregabilidade: Taxas de empregabilidade. Disponível em <https://www.isal.pt/Cursos/Licenciaturas/Empregabilidade.aspx> Consultada em 2019.04.04
- ISO 9000:2015. Sistemas de gestão da qualidade Fundamentos e vocabulário. IPQ, 3ª EDIÇÃO, 2015-12-15. Disponível em [file:///C:/Users/asus/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/aNPENISO9000_2015-pt%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/asus/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/aNPENISO9000_2015-pt%20(3).pdf) Consultada em 2019.03.30
- ISO 9001 (2015). ISO 9001:2015 - Certificação - Sistemas de Gestão da Qualidade. Saúde & Segurança, Página digital. Disponível em <https://www.sgs.pt/pt-pt/health-safety/quality-health-safety-and-environment/quality/quality-management-systems/iso-9001-certification-quality-management-systems> Consultada em 2019.03.30
- JN (2017). Ensino Superior. Dados sobre empregabilidade dos cursos não são fiáveis. 31 Janeiro 2017 às 09:59. Edição online, disponível em <https://www.jn.pt/nacional/interior/dados-sobre-empregabilidade-dos-cursos-nao-sao-fiaveis-5638460.html> Consultada em 2019.04.04
- KAPFERER, Jean-Nöel. (2000). A Gestão de Marcas – Capital da Empresa. Mem Martins: Edições CETOP, 2.ª ed. 248 p. 2000.”
- KATZ, Robert (2012). Gerências e Organizações | Três tipos principais de habilidades gerenciais por Robert Katz. Blog MyManagement. Postado por Rully Mangunsong Sexta-feira, 20 de julho de 2012. Disponível em <https://myllurmanagement.blogspot.com/2012/07/three-main-types-of-managerial-skills.html> Consultada em 2019.03.14
- KÖCHE, J. C. Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 20ª ed. Petrópolis: Vozes, 182p., 2002. Disponível em https://www.academia.edu/8081269/Fundamentossde_Metodologia_Científica_EDITOR_A_VOZES Consultada em 2019.05.09
- KRIPPENDORF, Klaus. 1980. Content analysis: An introduction to its methodology. Beverly Hills, CA: Sage.

- LAINÉ, Pierre (1980). *Liberons le tourisme*, Fayolle, 1980. -, *Tourisme et Théorie du Système Général, Sensibilisation à l'Approche Systémique du Tourisme*, Centre des Hautes Études Touristiques, Aix-en-Provence, 1989.
- LEIPER, N. (1990). *Tourism Systems*. Massey University Department of Management Systems Occasional Paper 2, Auckland, New Zealand
- LEIPER, N. (2004). *Tourism Management (3rd Edition)*. Austrália: Pearson Education Australia
- LOBO, Raquel Margarida Moura Magalhães Madeira (2017). *Gestão de Marcas Territoriais: o estudo de caso da Ilha da Madeira numa lógica de marca destino turístico*. Dissertação de Mestrado em Marketing e Comunicação. ESEC - Coimbra, 3 julho de 2017. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/22928/1/Raquel%20Lobo.pdf> Consultada em 2019.03.30
- LOPES, Ernâni. (2010). *A Constelação do Turismo na Economia Portuguesa*. Lisboa; Ed. Jornal Sol, 1 de março 2010.
- LUDKE, M. e ANDRÉ, M. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária
- MACIEL, O.; NUNES, A. e CLAUDINO, S. (2014). Recurso ao inquérito por questionário na avaliação do papel das Tecnologias de Informação Geográfica no ensino de Geografia. *Revista de Geografia e Ordenamento do Território (GOT)*, n.º 6 (dezembro). Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento do Território, p. 153-177. Disponível em <http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=15&ved=2ahUKewjc2aShq6PIAhUC6OAKHV0UD8IQFjAOegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.mec.pt%2Fpdf%2Fgot%2Fn6%2Fn6a10.pdf&usq=AOvVaw2rDqTVZ7Mb3zqzsUe1yEi4> Consultada em 2019.05.18
- MADEIRA, Nuno; (2010). *Marketing e Comercialização de Produtos e Destinos*. Ed. SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação. Porto. Disponível em http://www.spi.pt/documents/books/turismo/docs/Manual_IV.pdf Consultada em 2019.03.30
- MARQUES, J. (2003). *Introdução à Hotelaria*. Porto: Livraria Civilização Editora.
- MATHIESON, A. e WALL, G. (1982), *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*. Harlow, Essex, Longman Group Limited, United Kingdom. 208p
- MATOS, Madalena (2014). *Metodologias qualitativas e quantitativas: de que falamos?* Forum Sociológico Série II (online), 24| 2014, 1 de novembro 2014. Disponível em <https://journals.openedition.org/sociologico/1061> Consultada em 2019.05.18
- MATOS, Rui Campos de (2013). *As origens terapêuticas do turismo madeirense é apresentado em Lisboa*. Ed. D Notícias.PT, Página digital, 18 Abril de 2013. Disponível em <https://www.dnoticias.pt/hemeroteca/381660-as-origens-terapeuticas-do-turismo-madeirense-em-album-a-apresentar-se-BBDN381660> Consultada em 3019.03.30

- MENDES, Vanessa de Melo Pena (2012). Qualidade no Serviço Nacional de Saúde: Evolução recente e perspectivas futuras. Mestrado em Gestão da Saúde. Orientador Prof. Doutor Carlos Silva Santos. Universidade Nova de Lisboa. Julho de 2012. Disponível em <https://run.unl.pt/bitstream/10362/9400/3/RUN%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20-%20Vanessa%20Mendes.pdf> Consultada em 2019.09.03
- MILES, M. B. e HUBERMAN, A. M. (1994). Qualitative data analysis: An expanded source book (2a). Thousand Oaks: Sage Publications
- MONTEIRO, Sílvia Correia (2012). Percursos de excelência académica no ensino superior. Tese de Doutoramento em Psicologia Área de especialização em Psicologia da Educação. Universidade do Minho. Julho 2012. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/22925> Consultada em 2019.04.12
- MULLINS, Laurie J. (2009). Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional. Porto Alegre: Bookman
- NOBRE, Rudolfo (2019). Tendências para 2019. Ed. Publituris/Hotelaria – A revista do Gestor Hoteleiro, 12 de fevereiro de 2019. Página Digital disponível em <https://www.publiturishotelaria.pt/2019/02/12/tendencias-para-2019/> Consultada em 2019.03.03
- NORONHA, João (2017). Gestão da Qualidade e Auditorias. ISO 9000:2015. Documentos de Mestrado, 10.03.2017. Disponível em http://www.esac.pt/noronha/G.Q/apontamentos/ISO_9000_2015%20Março%202017.pdf Consultada em 2019.05.10
- NUNES, Américo (2015). Origem e evolução da profissão e da actividade na hotelaria e turismo. Ed. Sindicato da Hotelaria do Sul, Página digital, 31 de julho de 2015. Disponível em <http://sindicatos.cgtp.pt/hotelaria-sul/2015/07/31/origem-e-evolucao-da-profissao-e-da-actividade-na-hotelaria-e-turismo/> Consultada em 2018.12.12
- OCHOA, Carlos (2015). Amostragem não probabilística: Amostra por conveniência. Blog netquest. 21 de outubro de 2015. Disponível em <https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/amostra-conveniencia> Consultada em 2019.04.29
- OLIVEIRA, Raquel (2019). Turismo está a puxar pela economia nacional. Correio da Manhã – Economia. Jornal Diário, quinta-feira 11 julho 2019. Lisboa
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de (1997). Tratado de Metodologia Científica. Editora Pioneira. São Paulo, 1997. Disponível em <https://docero.com.br/doc/ncv0n1> Consultada em 2019.04.12
- PAGE, S. (2009). Transport and Tourism, 3.rd ed. Essex, England: Pearson Education Limited
- PAGE, S., e CONNELL, J. (2009). Tourism: A modern synthesis (Third Edition). Cengage Learning EMEA
- PINHO, Sara e EUSÉBIO, Celeste (2017). Estarão os hotéis portugueses preparados para receber hóspedes com incapacidade? Revista de Turismo & Desenvolvimento |n.º 27/28| 2017, pp. 281-296. Disponível em <http://revistas.ua.pt/index.php/rtd/article/view/6780/5289> Consultada em 2019.03.14

- PINTO-CORREIA, Teresa (2007). Multifuncionalidade da paisagem rural: novos desafios à sua análise. Inforgeo, julho 2007. Disponível em http://www.apgeo.pt/sites/default/files/docs/inforgeo_2021_paginas_067_071.pdf Consultada em 2018.12.12
- PIRES, Ruben (2018). Dormidas turísticas caem 2,2% na Madeira, navios de cruzeiros crescem 17%. JE - Jornal Económico. Página digital, 13 Agosto 2018. Disponível em <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/dormidas-turisticas-caem-22-na-madeira-navios-de-cruzeiros-crescem-17-344137> Consultada em 2019.09.03
- PUBLITURIS Hotelaria (2019). Reviews negativas: cinco passos para lidar com a opinião dos hóspedes. Ed. online da Publituris Hotelaria de 22 de Julho de 2019 - A Revista do gestor hoteleiro. Disponível em <https://www.publiturishotelaria.pt/2019/07/22/reviews-negativas-cinco-passos-lidar-opinio-dos-hospedes/> Consultada em 2019.03.14
- QUIVY, Raymond (1992). Manual de investigação em ciências sociais. Ed. Gradiva, Lisboa.
- QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Ed. Gradiva. 4.^a Edição, outubro 2005, Lisboa. Disponível em https://www.ufpe.br/documents/685425/0/fdr4_quivy.pdf/282b7293-ce35-4674-90ec-40a361773941 Consultada em 2019.04.12
- QUIVY, Raymond. e CAMPENHOUDT, Luc Van (1998). Manual de investigação em ciências sociais. Lisboa: Edições Gradiva. Lisboa
- RILEY, M., LADKIN, A., e SZIVAS, E. (2002). Tourism Employment: Analysis and Planning. Toronto: Channel View Publications.
- RIBEIRO, Jéssica (2012). O que é ser gestor hoteleiro? HM Karma – website, sábado, outubro 06, 2012. Disponível em <http://management-hospitality.blogspot.com/2012/10/o-que-e-ser-gestor-hoteleiro.html> Consultada em 2019.03.14
- RIBEIRO, J. Cadima e VAREIRO, Laurentina (2006). A imagem de destino e o potencial turístico do Vale do Minho (Portugal). ED. Asociación Galega de Ciencia Rexional. Disponível em <http://hdl.handle.net/1822/6521> Consultada em 2018.12.12
- ROBINSON, P., Lück, M., Smith, S. L. J., e Lackey, M. (2013). Tourism. Oxfordshire: CABI.
- ROLDÃO, E.; TEIXEIRA, P.; LOJA, F. e ROLDÃO, C. (2016). “Madeira Guia”. Editora Calculpérola, Lda. Edição 2016/2017. Funchal
- ROSA DOS VENTOS (2017) – Turismo e Hospitalidade. Revista, 9(IV), pp.506-520, out-dez, 2017. Disponível em <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v9i4p506> Consultada em 2019.03.03
- SANTOS, Luís j. (2019). Portugal volta a conquistar o “óscar” de melhor destino da Europa. Jornal Público – Página digital, 8 de junho 2019. Disponível em <https://www.publico.pt/2019/06/08/fugas/noticia/portugal-volta-conquistar-oscar-melhor-destino-europa-1875846> Consultada em 2019.09.03

- SANTOS, Miguel Dias (2017). A Evolução do Alojamento nos Primórdios do Turismo em Portugal: Discursos e Realizações (1800-1906). Site da Revista Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade. Disponível em <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/view/5451> Consultada em 2019.03.03
- SALGADO, Manuel A. Brites (2007a). Educação e Organização Curricular em Turismo no Ensino Superior Português, Doutoramento em Turismo, Universidade de Aveiro, Aveiro. Disponível em <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1842/1/2008000400.pdf> Consultada em 2019.03.14
- SALGADO, Manuel A. Brites (2007b) Educação em Turismo: Perspetivas Nacional e Regional, CIT Leiria e Oeste, ESTM, Peniche. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/280599520_Educacao_em_Turismo_perspectivas_nacional_e_regional Consultada em 2019.03.14
- SALGADO, M., CARVALHO, A, e FIRMINO G. (2015). Turismo de natureza: Projeto Renascer e sua internacionalização. Ed. IPG – novembro de 2015. Disponível em <http://bdigital.ipg.pt/dspace/handle/10314/2372> Consultada em 2019.03.14
- SANDOVAL-STRAUSZ, A. K. (2007). Hotel, an American history. New Haven: Yale University Press.
- SERRANO, Glória (2004). Investigación cualitativa. Retos e interrogantes – I. Métodos. Madrid: Ed. La Muralla
- SILVA, João Albino (1998). Turismo, o espaço e a economia. Ed. GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica. Lisboa, Julho 1998.
- SILVA, Afonso Tavares da (2019). O turismo tem de ser pensado a longo prazo. Correio da Manhã – Secção Especial, Jornal Diário de 18 de julho de 2019. Lisboa
- SILVA, Francisco A. S. e UMBELINO, Jorge (2017). Planeamento e desenvolvimento turístico. Lisboa: Lidel, 2017. 497 p. ISBN 978-989-752-230-7
- SILVA, José Sancho de Sousa e (2009). A visão holística do Turismo Interno e a sua modelação. (Tese doutoramento). Universidade de Aveiro, Aveiro. 2009. Disponível em <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1853/1/2010000173.pdf> Consultada em 2019.03.14
- SILVESTRE, Hugo. (2012). Metodologia para a Investigação Social. Lisboa: Escolar Editora.
- SMITH, R. A. (2000), Establishment of a Doctoral Research Network, Annals of Tourism Research, 27 (4), pp. 1066-1068
- SMITH, Valente, L. (1989). Hosts and Guests, the Anthoropology of Tourism, Edition by Valene L. Smith, 1989.
- SOUSA, M. J., e BAPTISTA, C. S. (2011). Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios, segundo Bolonha (4a). Lisboa: Pactor - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação
- SOUSA, Tiago (2019). Madeira: O salto para o futuro da economia. Publireportagem. Correio da Manhã, Jornal Diário de 25 de junho 2019. Lisboa

- TEIXEIRA, Sérgio de Jesus (2016). Competitividade Regional e Inovação no Setor do Turismo – O Caso da Região Autónoma da Madeira. Plano de Trabalho de Tese de Doutoramento em Gestão. Orientador: Professor Doutor João José de Matos Ferreira. Universidade da Beira Interior. Documento gentilmente disponibilizado pelo autor.
- TRINDADE, B. (2011). PENT - Propostas para Revisão no Horizonte 2015 – Versão 2. Turismo de Portugal I. P. Disponível em https://www.guimaraesturismo.com/uploads/writer_file/document/114/PENT_Revis_o.pdf Consultada em 2019.03.30
- TURISMO de Portugal (2019). Entidades Regionais de Turismo. Disponível em http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Quem_e_quem/Paginas/Entidades-Regionais-de-Turismo.aspx Consultada em 2019.03.30
- UMA (2019a). Curso da Licenciatura em Direção e Gestão Hoteleira. Escola Superior de Tecnologias e Gestão. Universidade da Madeira. Funchal. Disponível em <https://www.uma.pt/ensino/1o-ciclo/licenciatura-em-direcao-e-gestao-hoteleira/> Consultada em 2019.01.31
- UMA (2019b). HISTÓRIA DA UNIVERSIDADE. Universidade da Madeira. Funchal. Disponível em <https://www.uma.pt/sobre/historia/> Consultada em 2019.01.31
- UMBELINO, Jorge. 2010. "Estrutura Organizacional do Processo de Planeamento Turístico – uma perspectiva teórica". *Revsiat Cutur*.
- VALA, Jorge (1986). Análise de Conteúdo. In Silva, Augusto Santos e Pinto, José Madureira – Metodologia das ciências sociais. Edições Afrontamento, pp 101-126
- VASCO, Ana Cristina Miranda (2014). Formação Profissional e Turismo: Caracterização da Oferta de uma Escola Profissional e Perceção dos Empregadores. Dissertação de Mestrado em Gestão da Formação e Administração Educacional. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Disponível em <https://core.ac.uk/download/pdf/43578161.pdf> Consultada em 2019.09.04
- VIEGAS, Maria Margarida Arrais (2008). Instrumentos de Turismo Sustentável. Práticas Ambientais no Sector Hoteleiro do Algarve. Edições ESGHT/ UAAlg. Disponível em <http://www.dosalgarves.com/rev/N17/5rev17.pdf> Consultada em 2019.03.15
- VIEIRA, Maria Teresa Ferreira de Amorim da Silva (2008). AMOSTRAGEM. Universidade de Aveiro, Departamento de Matemática. Dissertação. Universidade de Aveiro 2008. Disponível em <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/2909/1/2009000495.pdf> Consultada em 2019.04.13
- VISIT MADEIRA (2019a). Legislação Turística Regional. Disponível em <http://www.visitmadeira.pt/pt-pt/info-uteis/legislacao-turistica-regional> Consultada em 2019.05.28
- VISIT MADEIRA (2019b). Primórdios do Turismo- A Madeira / História. Direção Regional do Turismo Site Oficial do Turismo. Disponível em <http://www.visitmadeira.pt/pt-pt/a-madeira> Consultada em 2019.01.31

Legislação

Decreto Legislativo Regional n.º 17/2002/M de 29 de Agosto. Região Autónoma da Madeira – Assembleia Legislativa Regional. Diário da República n.º 199/2002, Série I-A de 2002-08-29. Disponível em <https://dre.pt/application/file/a/174027>

Decreto Legislativo Regional n.º 12/2009/M de 6 Maio. Região Autónoma da Madeira – Assembleia Legislativa Regional. Diário da República n.º 87/2009, Série I de 2009-05-06. Disponível em <https://dre.pt/application/file/a/608075>

Decreto Legislativo Regional n.º 15/2017/M de 6 de Junho. Região Autónoma da Madeira – Assembleia Legislativa Regional. Diário da República n.º 109/2017, Série I de 2017-06-06. Disponível em <https://dre.pt/application/file/a/107477218>

Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de Março. Ministério da Economia e da Inovação. Diário da República n.º 48/2008, Série I de 2008-03-07. Disponível em <https://dre.pt/application/file/a/247170>

Portaria n.º 61/2017 de 23 de fevereiro. Secretarias Regionais das Finanças e da Administração Pública, da Inclusão e Assuntos Sociais, da Economia, Turismo e Cultura e de Educação, Série I, n.º 37. JORNAL OFICIAL (2017). Região Autónoma da Madeira, pp. 1-6. Disponível em <https://joram.madeira.gov.pt/joram/2serie/Ano%20de%202017/IIserie-071-2017-04-21.pdf>

Portaria n.º 327/2008 de 28 de abril. Ministérios do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional e da Economia e da Inovação. Diário da República n.º 82/2008, Série I de 2008-04-28. Disponível em <https://dre.pt/application/file/a/249584>

Lista de Anexos

Anexo I - Cópia do Questionário (colheita de dados)

As unidades hoteleiras valorizam colaboradores com formação em gestão

PERGUNTAS

RESPOSTAS 15

0
Total de pontos

Secção 1 de 3



As unidades hoteleiras valorizam colaboradores com formação em gestão hoteleira e em turismo?

Este questionário insere-se no âmbito de uma investigação para o grau de mestre em Gestão e Sustentabilidade no Turismo da Escola Superior de Turismo e Hotelaria do Instituto Politécnico da Guarda. A sua participação permitirá perceber melhor a relação entre a formação em gestão hoteleira e a hotelaria na região da Ilha da Madeira. O preenchimento do questionário não demorará mais de 5 minutos. Todas as respostas são estritamente confidenciais e anónimas e não serão utilizadas para outro qualquer propósito a não ser esta investigação.

Após a secção 1 Continuar para a secção seguinte

Secção 2 de 3



1 – Caracterização da Unidade Hoteleira

Dados pessoais e gerais

Perfil do dono/gestor

1. Cargo *

Texto de resposta curta

2. Quando começou a fazer parte da empresa *

Texto de resposta curta

3. Idade *

Texto de resposta curta

4. Habilitações literárias *

- 3º ciclo
- Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

5. Sexo *

- Feminino
- Masculino

6. Nasceu na localidade *

- Sim
- Não

7. Cresceu na localidade *

+ 📄 Tt 📷 ▶ ≡

Não

8. Tinha alguma experiência anterior nesta área de negócios *

Sim

Não

9. Grupo, nome da empresa e ano de constituição. *

Texto de resposta curta:

10. Classificação da unidade hoteleira *

2 estrelas

3 estrelas

4 estrelas

5 estrelas

11. Qual a dimensão da unidade hoteleira em nº de quartos? *

Texto de resposta curta:

12. Localização da empresa? Concelho *

Calheta

Câmara de Lobos

Funchal



- Ponta do Sol
- Porto Moniz
- Porto Santo
- Ribeira Brava
- Santa Cruz
- Santana
- São Vicente

13. O volume de negócios da empresa é: *

- Inferior a 5000(1)€
- De 5000(1)€ ate 15000(1)€
- De 15000(1)€ até 30000(1)€
- De 30000(1)€ até 50000(1)€
- Superior a 50000(1)€

14. Número total de funcionários na Unidade Hoteleira *

Texto de resposta curta

15. Quantos funcionários com curso universitário *

Texto de resposta curta

Após a secção 2 Continuar para a secção seguinte





2- Recursos Humanos na unidade

Descrição (opcional)

1. Costumam recorrer a serviços de outsourcing/extras? *

Sim

Não

1.1 Se respondeu sim a questão anterior, com que frequência:

Permanentemente (quase todas as semanas)

Regularmente (quase todos os meses)

Esporadicamente (de 2 em 2 meses)

Raramente (até 5 vezes no ano)

2. Considera importante ter recursos humanos qualificados na área da hotelaria e turismo na vossa unidade? *

Sim

Não

2.1 Se respondeu sim a questão anterior, tem formados na área de gestão hoteleira na vossa unidade? *

Sim



2.2- Se respondeu que sim, em que areas? *

	Sim	Não
Limpeza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jardinagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cozinha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restaurante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Room Service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recepção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direção F&B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direção Hotel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.3 Número de formandos por categoria.

Texto de resposta longa

3. Quando fazem recrutamento, que é mais valorizado? *

- Experiência Profissional
- Formação na área
- Outra opção...



Sim

Não

5. Qual é a importância de ter funcionários com formação em gestão hoteleira e turismo em relação aos seguintes parâmetros? (marcar)

	Nada importante	Pouco importan...	Importante	Muito importante	Extremamente I...
Satisfação de cli...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potencialidades ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidade de...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Questões de ima...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Captação de nov...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumprimento da...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidad...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualificação da ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sustentabilidade...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitividade...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Concorda que ter funcionários qualificados é uma mais valia para o sucesso do hotel e para satisfação dos vossos clientes?

Sim

Não



	Discordo plena..	Discordo	Nem discordo n...	Concordo	Concordo plena...
Não existem dif...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas for...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contratar pesso...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os formados sã...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É difícil mudar o...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É mais fácil ensi...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os formados te...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas com...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não preciso con...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contratar um dip...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

