

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA
NAS OPERAÇÕES DE
FRONT-OFFICE NOS HOTÉIS DE 5
ESTRELAS EM PORTUGAL

José António Ferreira Fernandes

Lisboa, janeiro de 2020

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA
NAS OPERAÇÕES DE
FRONT-OFFICE NOS HOTÉIS DE 5
ESTRELAS EM PORTUGAL

José António Ferreira Fernandes

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor José Duarte Moleiro Martins.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Prof. Especialista Carlos Nunes
Arguente _____ Prof. Doutor João Pereira
Vogal _____ Prof. Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, janeiro de 2020

Agradecimentos

Ao Professor José Moleiro Martins, por toda a orientação, disponibilidade e aconselhamento sem os quais esta dissertação não teria sido possível.

A todos os meus professores do mestrado, que contribuíram com as ferramentas para o meu desempenho académico e com as quais me ajudaram e prepararam para o futuro.

Aos meus pais por todo o apoio, incentivo e paciência ao longo destes anos.

Aos meus amigos pela persistência e incentivo para que tudo se realizasse.

A todos os que disponibilizaram o seu tempo para prestar a sua opinião sem a qual não me seria possível realizar esta dissertação.

A todos os que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento desta dissertação.

Aos professores

Aos livros

Aos familiares

Aos colegas

Aos amigos

A todos os que sempre disseram que não conseguia,

Obrigado.

A todos os que sempre disseram que ia conseguir,

Muito obrigado.

Resumo

As empresas atuam cada vez mais num mundo competitivo, onde cada pequena especificidade pode ser um fator diferenciador da concorrência, sentindo necessidade de serem mais competitivas, contando cada especificidade para que essa competitividade seja maior.

Os recursos humanos são provavelmente o ativo mais valioso das organizações e, por isso mesmo, estes devem ser geridos da forma estratégica sendo por este motivo que a área de gestão de recursos humanos tem ganho cada vez maior relevância na vida das empresas, constituindo peça fundamental para a construção da competitividade e, também, da qualidade de serviço que as organizações ambicionam alcançar.

Considera-se, atualmente, que são as pessoas, recursos intangíveis, que se assumem como recursos diferenciadores, aumentando a competitividade e a produtividade de uma organização.

Desta forma, no setor dos serviços e mais especificamente da hotelaria, as pessoas são os elementos-chave para o sucesso dos empreendimentos, pois elas são a cara deste. Para que as capacidades e competências das pessoas sejam maximizadas será fundamental que exista uma liderança capaz de abraçar o desafio e encaminhar a equipa nesse sentido.

Assim, neste trabalho aborda-se o papel que o líder tem na gestão de operações do *front-office* dos hotéis de cinco estrelas em Portugal, comprovando-se que a liderança, sendo fortemente positiva, tem um impacto muito direto e uma forte influência nas operações de *front-office* nos hotéis de 5 estrelas em Portugal, sendo também que os colaboradores transmitem quase completamente a influência que recebem por parte dos seus líderes para as operações diárias pelas quais são responsáveis.

Palavras-chave: Turismo, Hotelaria, *Front-office*, Liderança

Abstract

Companies are increasingly operating in a competitive world where each small specificity can be a differentiating factor of competition, feeling the need to be more competitive, and each specificity counts for this competitiveness to be greater.

Human resources are probably the most valuable assets of organizations and, for this reason, they must be managed in a strategic way and for this reason the area of human resources management has gained increasing relevance in the life of companies, for the construction of competitiveness and for the quality of service that organizations aim to achieve.

It is now considered that is the people, intangible resources, that are seen as differentiating resources, increasing the competitiveness and productivity of an organization.

In this way, in the services sector and more specifically in the hotel industry, people are the key elements for the success of the enterprises, because they are the face of this. In order to people's abilities and skills to be maximized, it will be essential that there be a leadership capable of embracing the challenge and directing the team accordingly.

Thus, in this work is discusses the role that the leader has in the management of front office operations of five-star hotels in Portugal, proving that leadership, being highly positive, has a direct positive impact and a strong influence in the front office operations at the 5 stars hotels in Portugal, and the employees convey almost completely to the daily operations they are responsible for the influence they get from their leaders .

Keywords: Tourism, Hospitality, Front-office, Leadership

Índice

1.	Introdução	1
2.	Revisão da Literatura.....	3
2.1.	Liderança, Líder e os Estilos de Liderança	3
2.1.1.	Líder	5
2.1.2.	Valor criado pela liderança.....	6
2.1.3.	A Liderança em Hotelaria	9
2.2.	O produto hoteleiro	11
2.3.	Estruturas organizacionais das empresas Hoteleiras	14
2.4.	Gestão das Operações em Hotelaria	15
2.4.1.	Importância da Gestão Integrada em Hotelaria	17
2.4.2.	O Papel da Recepção na Gestão das Operações	19
2.5.	Resumo	23
2.6.	Questões de Investigação	28
3.	Metodologia.....	29
3.1.	Método de Investigação	29
3.2.	Recolha de dados.....	31
3.3.	Tratamento de dados	33
4.	Análise Empírica.....	34
4.1.	Contextualização do Turismo e Hotelaria em Portugal.....	34
4.2.	Resultados.....	35
4.2.1.	Experiência profissional num hotel de 5 estrelas em Portugal.....	35
4.2.2.	Caracterização do hotel de 5 estrelas.....	37
4.2.3.	Caracterização do líder	41
4.2.4.	Caracterização da influência da liderança	44
4.2.5.	Dados.....	47
4.2.6.	Observações finais	48

4.3. Discussão dos resultados.....	49
5. Conclusão.....	51
5.1. Limitações do estudo	51
5.2. Sugestões de investigação futura	52
6. Referências Bibliográficas.....	53
Apêndices	57
Apêndice A	58

Índice de quadros e gráficos

Quadro 2.1 - Estilos de Liderança.....	4
Gráfico 4.1 - Balança turística portuguesa.....	34
Gráfico 4.2 – Situação profissional.....	36
Gráfico 4.3 – Duração da experiência profissional.....	36
Gráfico 4.4 – Função.....	37
Gráfico 4.5 – Localização	38
Gráfico 4.6 - Quartos	39
Gráfico 4.7 - Hotel de cadeia ou independente.....	40
Gráfico 4.8 – Origem do grupo hoteleiro	41
Gráfico 4.9 – Função do líder	42
Gráfico 4.10 – Características do líder	43
Gráfico 4.11 – Nível de influência.....	44
Gráfico 4.12 – Impacto da influência	45
Gráfico 4.13 – Transmissão da influência	46
Gráfico 4.14 – Influência positiva ou negativa.....	47

1. Introdução

O turismo é uma atividade económica que pode ser entendida como sendo relativamente jovem, sendo que esta se caracteriza pelo fato de possuir um carácter complexo e multidisciplinar, uma vez que engloba vários setores económicos e pode ser tema de estudo de diferentes disciplinas académicas. Estas características levam a que a nível das definições de turismo, exista uma enorme diversidade de conceitos dependendo da ótica que a atividade é analisada (Tribe, 2009).

O Turismo é um setor composto essencialmente por serviços e fornecimento dos mesmos, sendo também uma área onde a competitividade é elevada já que os seus concorrentes podem ser regionais ou nacionais (Turismo Interno) ou internacionais (Turismo Externo).

Pelo facto de o setor fornecer um grande volume de serviços, o planeamento estratégico em todas as atividades torna-se fundamental, pois é necessário que sejam definidas estratégias de atuação que permitam uma execução eficiente e o atingir dos objetivos.

Analisar e conhecer o ambiente macro e micro onde se atua é fundamental para o apoio à delimitação destas estratégias pois, é através destas análises que as organizações obtêm informações que lhes permitem perceber o mercado e essencialmente, entender quando é necessário reajustar-se à demanda dos públicos-alvo (Beni, 1997).

O produto turístico é composto então pelo fornecimento de serviços de alojamento, restauração, turismo, entre outros. Também a definição de serviço é algo complexo que deve ser entendido como tal pelos prestadores de serviços, só assim será possível atingir o sucesso, pois nos serviços é fundamental entender-se de que forma se estabelecem vínculos com as pessoas (Cooper, 2008).

A hotelaria é um setor importante num destino turístico, pois as pessoas ao deslocarem-se precisam de um local para pernoitar e descansar ao longo da viagem, sendo também um setor misto isto é, é composto por bens e serviços em que a parte laboral detém um grande peso, sendo fulcral a boa seleção das equipas de trabalho pois são elas que dão a cara e contribuem para a formação da imagem do hotel.

A indústria hoteleira tem vindo a evoluir ao longo dos últimos anos, no início do século XX a indústria hoteleira era composta essencialmente pelo típico hotel com uma estrutura assente fundamentalmente em serviços de alojamento e restauração.

O mercado tem vindo a tornar-se cada vez mais exigente, tanto pelo facto de se obter mais facilmente informação, como também pelo facto de viajar ter passado a ser algo mais acessível, o que torna o cliente mais conhecedor e em busca de novas experiências. A indústria hoteleira tem sentido a necessidade de se reorganizar, procurando novas formas de tornar o seu serviço único e diferenciado (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Assim, o objetivo principal da indústria hoteleira passa pela satisfação dos seus *stakeholders*, sendo que estes variam entre clientes, trabalhadores, proprietários, fornecedores, credores e comunidade local sendo que para isso apostam cada vez mais na diferenciação e qualidade do serviço (Harris, 1995).

Os recursos humanos são provavelmente o ativo mais valioso das organizações e, por isso mesmo, estes devem ser geridos da forma estratégica sendo por este motivo que a área de gestão de recursos humanos tem ganho cada vez maior relevância na vida das empresas, constituindo peça fundamental para a construção da competitividade e, também, da qualidade de serviço que as organizações ambicionam alcançar.

Desta forma, importa também entender em que medida os líderes desempenham um papel de relevo na liderança destes recursos humanos, no sentido de torná-los eficientes, capazes de formar uma equipa e trabalhar no sentido de concretizar os objetivos das organizações.

Neste trabalho será abordado exatamente o papel e influencia dos líderes e da liderança nas operações de *front-office* nos hotéis de 5 estrelas em Portugal.

2. Revisão da Literatura

2.1. Liderança, Líder e os Estilos de Liderança

O tema de liderança é cada vez mais abordado e ganha especial importância no seio das organizações. Por isso mesmo, assistimos ao surgir de uma grande diversidade de definições, sendo possível encontrar em todas elas cinco elementos em comum, sendo eles: o grupo, a influência, a comunicação, a situação e os objetivos a atingir (Freitas, 2006; Silva, Reis & Amâncio, 2014).

Assim, no grupo encontramos um conjunto de influências interpessoais que ocorrem em determinados momentos ou contextos, no sentido de se conseguir algo. Desta forma, a existência de um grupo social ou organizacional é fator-chave para que exista liderança (Messias, 2014).

A liderança é um agente de mudança, uma vez que possui a capacidade de influenciar as atividades dos indivíduos, através de competências que transformam os conhecimentos em ações que levam ao atingir dos objetivos e, resultando daí um maior índice de desempenho. Desta forma, as organizações devem delinear as suas estratégias apoiando-se nos líderes para daí retirarem vantagens competitivas (Silva *et al.*, 2014).

O conceito de liderança tem sido alvo recorrente de estudo e um fenómeno cada vez mais examinado na área das ciências sociais, como nos dizem Antonakis e Day (2017). Quer na perspetiva do comportamento humano, ajuda a compreender o comportamento e motivação das pessoas na perspetiva de líder e de seguidor, quer na perspetiva do desenvolvimento das organizações, permitindo analisar o papel do líder dentro de uma empresa e a sua influência nos funcionários e no negócio, pois tal como nos indica Bolman e Deal (1991, p. viii) «[w]e need versatile and flexible leaders who are artists as well as analysts, who can reframe experience to discover new issues and possibilities».

Desta forma, podemos identificar ao longo do tempo o surgimento de diversas abordagens teóricas sobre a liderança e papel do líder «desde os primeiros estudos que associavam o líder a alguém com traços e atributos especiais, até às mais recentes perspetivas sobre liderança carismática ou liderança espiritual» (Moller & Gomes, 2010, p. 684), sendo assim possível encontrar uma série de caracterizações sobre os tipos de liderança.

Freitas e Rodrigues (2008, p. 3) destacam as três que consideram como as principais, nomeadamente:

1. Teoria de traços de personalidade: sintetizam as características de personalidade possuídas pelo líder, tais como: inteligência, otimismo, empatia, flexibilidade, comunicabilidade, entre outras;
2. Teoria sobre estilos de liderança: são as maneiras e estilos de se comportar adotados pelo líder (autocracia, liberalismo e democracia);
3. Teoria situacional de liderança: é o modo de como adequar o comportamento do líder às circunstâncias da situação.

Assim, o líder para que tenha sucesso no grupo em que está inserido, ele precisa de definir um estilo de liderança que se adequa, isto é, um modo de atuação que seja capaz de motivar os seus liderados. Nesse sentido, «as teorias sobre estilos de liderança são teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados» (Chiavenato 2003, p. 124).

No quadro 2.1 podemos ver os estilos de liderança e as suas características:

Quadro 2.1 - Estilos de Liderança

Autocrática	Democrática	Liberal (<i>laissez-faire</i>)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais e mínima participação do líder
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher; as tarefas ganham novas perspectivas com os debates	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que pode fornecer informações desde que as peçam

O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho	A divisão das tarefas e a escolha dos colegas ficam totalmente a cargo do grupo; absoluta falta de participação do líder
O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos, apenas comenta as atividades quando questionado

Fonte: Chiavenato (2003)

2.1.1. Líder

Na caracterização base do líder, Thatcher (2012, p. 12) diz-nos que «[u]m bom líder é, sem dúvida, alguém que entenda claramente o papel e as responsabilidades da liderança e está empenhado em liderar sua equipa para um futuro melhor», mantendo a filosofia da empresa, caso exista, guiando os colaboradores com base na integridade, confiança e respeito».

O líder deve saber comunicar com os outros para que as suas palavras e atitudes não sejam mal interpretadas e consigam ser compreendidas, como nos indica Goleman (2003, p. 239) dizendo que «a leader's motivation will be useless if he cannot communicate his passion to the organization», e deve saber ouvir e entender as perspetivas dos seguidores, uma vez que estes por mais que estejam a ser liderados e lhes sejam apresentados os melhores exemplos vão ter a necessidade de dar a sua opinião e o seu ponto de vista e ter a capacidade de reconhecer o contributo individual de cada um e da equipa numa perspetiva coletiva, pois todos gostam de ser reconhecidos pelo seu trabalho.

Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010, pp. 11-12) dizem-nos que

[d]entro de uma organização, o líder, mais do que nunca, necessita ser polivalente e multifuncional, compreendendo as mudanças, criando estratégias, definindo objetivos e critérios, e implementando a mudança organizacional para enfrentar a imprevisibilidade, a incerteza e a instabilidade da organização.

Um líder bem preparado e consciencializado do seu lugar, das suas funções, da empresa que lidera e do mercado em que opera consegue guiar os funcionários de forma a criar uma vantagem competitiva, fundamental para o futuro da empresa e baseada numa boa liderança, como referem Petrick, Scherer, Brodzinski, Quinn e Ainina (1999, p. 58) dizendo que «[t]he global leadership skills [...] are key intangible resources that leverage sustainable competitive advantage in the 21st century», e deverá ter uma visão que corresponde à realidade e que consiga captar seguidores que se sintam verdadeiramente adeptos das ideias.

Kotter (1999) atribui a um líder a função de produzir a mudança baseada na estratégia, comunicação e motivação e Posner e Kouzes (2009) caracterizam a liderança como sendo uma arte, capaz de mobilizar pessoas ao ponto de lutar por desejos partilhados, sendo que assim o líder tem de dominar uma arte poderosa de forma ponderada.

Líderes que não se preocupam com as ações do seu quotidiano podem não ter a noção de que os seus seguidores estão à espera de ver ou conhecer os seus passos de forma a os poderem recriar nos seus desafios do dia-a-dia, o que poderá levar a problemas nas vidas dos seguidores e até mesmo fazer com que estes se questionem se realmente o seu líder significa nas suas vidas o que idealizavam.

Desde a atitude mais simples à resolução do problema mais complexo, o seguidor poderá não só seguir o exemplo como também querer retribuir a ajuda prestada pelo líder, mesmo que essa ajuda seja feita sem intenção de retribuição ou, na realidade, seja esse o objetivo, resultado demonstrado pelo estudo de Gächter, Nosenzo, Renner e Sefton (2008, p. 17), que nos revelam que «many Followers are willing to reciprocate the Leader's contribution».

2.1.2. Valor criado pela liderança

Cada vez mais as organizações atuam em cenários caracterizados pela crescente evolução tecnológica que, contribuiu de forma significativa para a globalização, sendo que os impactos têm vindo a ser diferenciados nas diferentes economias mundiais.

Assim, nos últimos anos têm-se vindo a exigir cada vez mais o desenvolvimento e operacionalização de novas estratégias, o que a nível organizacional, levou à exigência de um esforço adicional dos gestores e administradores, no sentido de serem capazes de dar resposta aos problemas existentes e apresentar medidas que previnam futuras crises e que garantam, acima de tudo, um desenvolvimento mais sustentável. A questão do desempenho e eficiência organizacional é cada vez mais uma temática e discussão, sendo que a par destas temos o tema da gestão dos recursos humanos a importância da cultura organizacional para a motivação e satisfação dos colaboradores.

Neste contexto, o papel do líder nas organizações encontra-se muito relacionado com a gestão, operacionalização e concretização de objetivos. a liderança implica o desenvolvimento de uma série de processo entre líder e seguidores, influência social e pode acontecer a vários níveis numa organização (individual, de equipa ou de toda a organização), podendo estar focada no cumprimento dos objetivos. Kreitner e Kinicki (2010, p.67) definem a liderança como «um processo através do qual um indivíduo influencia outros para atingirem um objetivo comum».

Realmente, o conceito de “objetivo” está muito relacionado com a liderança e gestão no âmbito das organizações contudo, importa entender que são conceitos diferentes pois a gestão implica lidar com a complexidade e desenvolver planos, enquanto que a liderança está essencialmente relacionada com a mudança isto é, «alinhar as pessoas no sentido de comunicar a sua visão e inspirando-as a ultrapassar obstáculos» (Robbins & Judge, 2007, p. 402).

Assim,

[a]s organizações precisam de líderes fortes e de gestores fortes para otimizar a eficácia. No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o status quo, que criem visões de futuro e que inspirem os membros da organização a quererem atingir as visões delineadas. Também precisamos de gestores que formulem planos detalhados, criem estruturas organizacionais eficientes e supervisionem operações diárias. (Robbins & Judge, 2007, p.402).

Assim, o valor criado pela liderança centra-se exatamente na sua capacidade de implementar e contribuir para a mudança e melhoria organizacional, pois a mudança começa exatamente naqueles que lideram pois, possuir poder não é o suficiente para se ser líder, e sem liderança a mudança planeada não acontece (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2003).

Ao líder compete também gerir a performance e saúde da organização, para isso deve ser capaz de dar respostas específicas ao seu contexto organizacional, e não apenas socorrer-se de boas práticas de outras organizações.

Neste sentido, o líder assume um papel de comunicador e mediador entre os trabalhadores e a administração e gestão das organizações, comunicando os problemas e apresentando as estratégias para os solucionar, bem como o caminho para atingir os objetivos. Torna-se assim crucial que o líder possua uma capacidade de envolver as pessoas nos processos, principalmente nos processos de mudança, transmitindo que os desafios que propõe aos outros, são também os seus desafios e metas que visa atingir (Senior & Fleming, 2006).

Assim, as mais-valias criadas pelo líder passam também pela sua capacidade de criar ambientes facilitadores dos processos de mudança, e estímulo de comportamentos mais positivos para a organização (Pina e Cunha *et al.*, 2003), sendo neste caso a liderança transformacional a que se adequa melhor a este tipo de exigências. Neste sentido, um líder que consiga incorporar os valores da organização e inspirar os trabalhadores a atingirem bons desempenhos, através de um tratamento individualizado e valorizando as competências individuais, está a contribuir para um melhor desempenho organizacional, e ao mesmo tempo para o desenvolvimento pessoal e individual de cada membro da sua equipa (Pinha e Cunha *et al.*, 2003).

Consoante a fase de desenvolvimento em que a organização se encontra, Burke (2002) sugere que pode ser mais vantajoso líderes com um perfil mais transformacional ou transacional, que correspondem a duas categorias de mudança organizacional, descontínua e contínua em que, a primeira (liderança transformacional) é exigida em fase de mudança descontínua e a mudança transacional em fase de mudança contínua.

Na mesma linha, Galpin e Whittington (2012) referem a importância da liderança transformacional, contudo, realçam a ideia da necessidade de ambas coexistirem pois entendem que a liderança transacional pode não ser suficiente para que todo o potencial dos seguidores seja aproveitado, sendo um passo transacional necessário para desenvolver a confiança entre líderes e seguidores. Assim, entende-se que a liderança transformacional permite o desenvolvimento de altos níveis de envolvimento.

Desta forma, entendemos que o papel do líder numa organização não passa apenas por chefiar um conjunto de pessoas, as suas funções vão muito além disso, pois a ele cabe trabalhar no sentido da criação e difusão da cultura organizacional, que quando bem definida permite que todos trabalhem num só sentido que é o do sucesso da organização, sem esquecer os sucesso individual da cada pessoa que nela colabora.

2.1.3. A Liderança em Hotelaria

No que diz respeito à liderança no setor da hotelaria, Monteiro (2008) desenvolveu um estudo que se centrou na análise na qualidade da hotelaria no Algarve e, em que medida a inovação estaria relacionada com a gestão inovadora, focando-se no papel das chefias inovadoras. Para isto, analisou o conceito de inovação, apresentando as teorias de liderança em três perspetivas, começando pela descrição do processo de liderança focado no líder, nos seguidores, no grupo e interação entre ambos, tendo a liderança interacionista constituído o quadro teórico daquele estudo (Messias, 2014).

Os resultados mostraram a influencia que uma chefia inovadora e menos inovadora tem na inovação geral do hotel, sendo que a liderança inovadora surge em torno de duas dimensões, competências de tomada de decisão e competências relacionais, demonstrando uma mudança de paradigma relativamente ao modelo bidimensional tarefa-relação (Messias, 2014).

Entre outras conclusões, Monteiro (2008) concluiu também que a comunicação entre líder e colaboradores é o fator de maior relevância pois contribui para se atingir a confiança e respeito mútuo, onde «autenticidade da chefia na relação pode permitir o seu enriquecimento e aprofundamento, atingindo um estágio de partilha da liderança em que são solicitadas as sugestões aos colaboradores» (Monteiro, 2008, p. 256).

Kara, Uysal, Sirgy e Lee (2013 in Messias, 2014) desenvolveram um estudo em empreendimentos turísticos de cinco estrelas na Turquia com o objetivo de perceber a relação entre estilos de liderança e o bem-estar, focando-se nos estilos de liderança transformacional e transacional seguindo a linha do estudo de Van Dierendonck, Haynes, Borril e Stride (2004), que relacionaram liderança e bem-estar psicológico dos colaboradores, concluindo que uma liderança de qualidade se relaciona diretamente com a satisfação no trabalho.

Assim, o estudo de Kara *et al.*, (2013) concluiu que a liderança em hotelaria desempenha um papel crucial, pelo facto de ser um setor em que as exigências feitas aos colaboradores são muito elevadas e, onde a qualidade do serviço a ser prestado também o é. Verificou-se ainda que neste setor, o líder assume o duplo papel de líder e gestor de recursos humanos, onde lhe é exigida a capacidade de atingir os objetivos organizacionais, o bem-estar dos colaboradores e a satisfação dos clientes.

Neste estudo identificaram-se ainda as características que o líder deve ter que passam por «uma boa qualidade do discurso, capacidade de negociação e de resolução de problemas, sendo que cada organização mediante os seus objetivos deve definir o tipo de líderes que necessita para guiar a operacionalização das equipas de trabalho» (Messias, 2014, p. 157).

2.2. O produto hoteleiro

Uma das principais preocupações dos gestores hoteleiros passa pela qualidade do produto hoteleiro que entregam aos seus clientes. Esta gestão implica um acompanhamento constante daquilo que são as tendências de mercado, é fundamental entender o que o cliente procura, para que se inove constantemente e se aposte na qualidade do produto. É necessário ter em consideração que um mesmo hotel pode receber diferentes tipos de clientes, que buscam diferentes experiências e valorizam diferentes aspetos do produto, portanto, o gestor hoteleiro deve ser capaz de identificar os seus públicos e adaptar sempre que necessário.

Importa referir antes de avançarmos que o conceito de produto está relacionado com três noções fundamentais:

1. **Produto tangível:** bem ou serviço colocado ao dispor do consumidor;
2. **Produto ampliado:** conjunto de produtos que se complementam e são colocados a disposição do cliente no momento em que ele adquire um produto tangível;
3. **Produto Genérico:** representa o benefício que o cliente espera obter através da compra daquele produto, é a solução para o problema ou necessidade que este tem naquele momento (Kotler, 1998).

Este conceito de produto abordado de uma forma genérica é algo que o gestor deve ter sempre em mente, pois ela dá ênfase à importância dos interesses, necessidades e desejos dos consumidores. O conhecimento destes elementos permite ao gestor antecipar necessidades, podendo assim estar na vanguarda no que diz respeito aos produtos e serviços que no caso das unidades hoteleiras são entregues aos clientes.

Assim e incidindo sobre o produto hoteleiros em específico, este só existe quando existem clientes pois, como já dissemos anteriormente o produto hoteleiro resulta de uma conjugação de serviços. Para além da necessidade de existirem clientes, é fundamental que existam duas outras condições nomeadamente: operacionalidade do hotel e capacidade de concretização dos desejos dos clientes.

A planificação das tarefas dos diferentes departamentos que compõem um hotel deve ser feita no sentido do rigor da execução das mesmas e na permanente atenção aos clientes e à sua satisfação.

Assim, a criação e renovação de novos produtos é um aspeto estratégico que permite que os clientes sintam sempre que a experiência é inovadora e satisfaz aquilo que procura (Costa, 2012). Tendo em conta que em toda esta dinâmica falamos de serviços que são prestados por pessoas, que podem ser falíveis, o bom ambiente interno é um elemento que influencia diretamente o produto hoteleiro, sendo importante que toda a equipa esteja consciente dos objetivos da unidade hoteleiras e acima de tudo, estejam motivados a atingir esses mesmos objetivos.

A nível dos aspetos práticos do produto hoteleiro podemos sistematizá-los da seguinte forma:

- **Produto Quarto:** pode ser duplo, twin, individual, suite (júnior, master). Para além da sua função de habitação, outros serviços e naturalmente custos lhe estão associados como televisão, rádio e *amenities*. No custo do quarto não estão incluídos custos de outros serviços como televisão paga, telefone, minibar, *room service* e lavandaria;
- **Aluguer de espaços:** os hotéis dispõem de salas e auditórios e outros espaços que podem ser rentabilizados através do aluguer dos mesmos a empresas e particulares para a realização de eventos e outro tipo de reuniões. Por vezes o aluguer de espaços significa também a contratação de serviços de restaurante.
- **Serviços de alimentos e Bebidas (F&B):** inclui os serviços de bar, restaurantes e banquetes bem como os serviços de *room service* e pequenos-almoços;
- **Outros Serviços:** incluímos aqui serviços de secretariado, aluguer de equipamentos, serviços de animação, *health club*, entre outros. O gestor deve procurar criar uma grande variedade de outros serviços que estimulem a vontade de os clientes os adquirirem, sendo esta uma forma de rentabilizar o negócio (Costa, 2012).

Tendo em conta estes componentes que constituem o produto hoteleiro, o gestor hoteleiro deve entender qual a melhor forma de rentabilizar o total dos serviços, sendo cada vez mais comum a criação de packages que incluem os diferentes serviços, sendo depois vendidos a um preço mais atrativo que se fossem adquiridos de forma individual.

O gestor hoteleiro deve ter a capacidade de olhar para a sua unidade e entender quais as melhores estratégias a adotar que permitam a boa operacionalização de todos os processos, pois só desta forma é possível obter a qualidade total dos serviços e garantir a satisfação dos clientes (Costa, 2012).

2.3. Estruturas organizacionais das empresas Hoteleiras

A hotelaria assume um importante papel nos destinos turísticos e como tal, o setor deve continuar a apostar na qualidade dos seus serviços de forma a garantir o regresso dos clientes e o “passa palavra” positivo.

As operações em hotelaria, isto é, a forma como os hotéis se organizam, têm um papel de relevo, sendo que os hotéis tal como outras empresas, se encontram estruturados por áreas e departamentos, em que cada um deles tem uma pessoa responsável (Marques, 2006).

Um hotel divide-se em várias áreas de operação, sendo que a quantidade e diversidade destas áreas depende da dimensão das unidades hoteleiras, bem como do mercado em que operam, qualificação, entre outros fatores. Apesar disto, existem departamentos que são comuns e têm de existir obrigatoriamente em todos os hotéis como a receção, *housekeeping* e direção. Podemos dividir as áreas de funcionamento de um hotel em dois grupos, nomeadamente:

1. **Departamentos Operacionais:** incluímos aqui os departamentos que estão mais relacionados com o público e que têm a seu cargo grande parte das operações como receção, a portaria, as comunicações, os pisos, a lavandaria, a cozinha e o restaurante e bar.
2. **Departamentos Auxiliares:** incluímos aqui os departamentos que estão mais relacionados com o apoio e planeamento da operação como as compras e armazenamento, administração e contabilidade, direção, marketing e animação hoteleira. Estes departamentos existem normalmente nos hotéis de maior dimensão, enquanto nos de pequena dimensão os departamentos auxiliares são normalmente contratados em *outsourcing*, como já verificamos anteriormente.

Os departamentos auxiliares que são o backstage do hotel, têm muita importância na coordenação de determinadas ações que suportam a atividade dos departamentos que trabalham diretamente com o cliente, sendo nestes departamentos que são tomadas decisões que acabarão por influenciar a operação.

Assim, organizar os departamentos e as suas ações é uma realidade complexa, pois implica coordenar pessoas e orientá-las no sentido de garantir a satisfação dos clientes.

2.4. Gestão das Operações em Hotelaria

Os destinos turísticos constituem-se com base no fato de disporem de diferentes serviços que pelo seu interesse são capazes de estimular a deslocação de pessoas das suas zonas habituais de residência, para os visitar e neles usufruírem dessa oferta turística.

Qualquer destino turístico necessita de ter algumas condições fundamentais sendo que podemos entender como fundamentais o destino dispor de acessibilidades, dispor de atividades e atrações turísticas e dispor de alojamento para os turistas.

Assim, a hotelaria é um dos serviços que compõe o produto turístico de qualquer destino, que se caracteriza por ser um produto/serviço uma vez que na sua composição vamos encontrar tanto bens como serviços.

Tendo em conta que o produto hoteleiro é composto por uma parte significativa de prestação de serviços, as equipas de recursos humanos assumem uma importância elevada, sendo fulcral a boa seleção das equipas de trabalho já que são elas que dão a cara e contribuem para a formação da imagem do hotel (Cooper, 2008).

A indústria hoteleira tem nos últimos anos vindo a adaptar a sua oferta, tal como outras indústrias, na medida a ajustar os seus produtos e serviços às novas exigências dos mercados. No início do século XX a hotelaria era essencialmente composta por hotéis que forneciam o serviço base de alojamento e restauração. Nos últimos anos tem-se verificado uma progressiva reorganização, procurando-se novas formas de tornar o seu serviço único e diferenciado, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos mercados cada vez mais bem informados e exigentes (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Assim entendemos que a indústria hoteleira tem como principal objetivo a satisfação dos seus *stakeholders*, sendo que estes vão desde os clientes, trabalhadores, proprietários, fornecedores, credores e comunidade local (Harris, 1995).

É neste âmbito que a gestão hoteleira, que segue os princípios gerais da gestão de empresas, tem ganho cada vez maior importância no seio das unidades hoteleiras, pois a gestão operacional é fundamental para que o hotel funcione de forma coordenada e se consigam atingir os objetivos estabelecidos.

Assim, entendemos que o desempenho da unidade hoteleira será tanto melhor quanto mais eficaz for o seu:

1. Planeamento: definir objetivos e fixá-los ao longo do tempo criando o plano para o atingir dos mesmos;
2. Organização: definir responsabilidades e atribuir funções de forma a organizar o trabalho e o cumprimento das tarefas. Só assim se poderão atingir os objetivos definidos no plano;
3. Formação: todos os colaboradores devem dispor de formação adequada às suas funções e de forma a conseguirem executar com qualidade, eficiência e segurança as tarefas a si atribuídas;
4. Integração: devem ser criados canais de informação que levem a que haja um espírito de equipa e motivação para os resultados.
5. Avaliação: realizada através de determinados indicadores. Tem por objetivo identificar e corrigir falhas bem como, ajustar processos (Costa, 2012).

A gestão das operações em hotelaria assume um importante papel, uma vez que esta gestão pressupõe que todos os departamentos trabalham no sentido do atingir dos objetivos organizacionais e acima de tudo, visando garantir a satisfação dos clientes e tornar o hotel eficiente.

Assim, neste âmbito têm surgido algumas práticas de gestão no sentido de apoiar a otimização dos processos, estas que devem ser tidas em conta pelo gestor hoteleiro de maneira a garantir a tomada de decisões mais acertadas.

Algumas das práticas de gestão mais relevantes são as seguintes:

1. **Gestão da Qualidade Total**: nesta perspetiva de gestão entende-se que as empresas, neste caso os hotéis, são entidades capazes de se adaptar a mudança, uma vez que esta adaptação é fundamental para a satisfação dos clientes e sucesso do empreendimento. As empresas que assentam a sua gestão com vista à qualidade total desenvolvem ações assentes num desempenho rigoroso e eficiente, motivando a criatividade dos colaboradores. Nesta perspetiva da gestão, a unidade deve ser vista como um todo interligado, em que todos fazem parte de um processo, que quando devidamente coordenado leva à satisfação dos clientes e sucesso do empreendimento (Sarmiento, 2003).

2. **Benchmarking:** consiste nos gestores estudarem o que se pratica na concorrência e analisar as melhores práticas do mercado no setor hoteleiro e adaptá-las a gestão das unidades que coordenam. Esta técnica permite tanto analisar a concorrência como aprender com ela (Zairi, 2001).
3. **Empowerment:** nesta perspectiva da gestão faz-se uma aposta na valorização das capacidades dos colaboradores, permitindo que estes partilhem as suas ideias e sugestões, podendo estas serem uma mais-valia para a empresa. O conhecimento prático de quem trabalha diretamente no terreno e com os clientes é um elemento a ser tido em conta na definição das estratégias de gestão. Este processo consiste em estimular a criatividade e capacidade de iniciativa dos recursos humanos, fazendo com que estes se sintam parte da empresa, criando laços fortes o que facilita a gestão pelos objetivos (Moriou, 1998).

A gestão hoteleira tem sentido assim, a necessidade de evoluir num sentido de mais dinamismo, sendo que os gestores hoteleiros podem optar por uma gestão empírica assente na gestão da experiência levando a que a postura de gestão seja mais rígida e assente em métodos de trabalho que o gestor considera os mais adequados. No sentido oposto pode enveredar por uma gestão racional, fundamentada nos princípios de marketing e gestão das equipas. Este tipo de gestão aposta na produção de um serviço diferenciado capaz de fidelizar os clientes (Costa, 2012).

2.4.1. Importância da Gestão Integrada em Hotelaria

O setor de serviços na sua generalidade é um setor onde as operações assumem uma grande importância, sendo a comunicação entre as pessoas e a gestão dessa comunicação o aspeto que mais contribui para a eficiência dos departamentos. A atividade hoteleira implica a adoção de métodos sofisticados de gestão, pois implica a gestão de pessoas que é um processo complexo dadas as características de cada indivíduo, como também a gestão material e financeira, sendo que estes fatores devem ser conciliados e coordenados sem que prejudiquem a qualidade do serviço (Correia, 2015).

No funcionamento de uma unidade hoteleira importa apostar na coordenação das ações, sendo que em hotelaria podemos entender que a atividade assenta em três pilares: as tecnologias da informação e da comunicação, o ambiente e a qualidade (Martins, 2004).

A evolução das tecnologias e sistemas da informação permitiu que a nível hoteleiro surgissem sistemas que facilitam a gestão das operações de um hotel, estas tecnologias permitem uma maior facilidade de comunicação, transmissão de informação para clientes e fornecedores. Estas tecnologias permitem também às unidades hoteleiras desenvolverem técnicas de marketing mais agressivas, através da informação que dispõem, tornando o hotel mais competitivo (Buhalis & O'Conner, 2005).

O aumento do uso das tecnologias por parte dos hotéis não se justifica apenas pelo fato de estas apoiarem a gestão interna das operações, os clientes procuram cada vez mais obter informação sobre a sua possível compra em diversos meios de informação, levando a que as empresas sintam necessidade de disponibilizar essa informação em diferentes plataformas, ou seja, cada vez mais as empresas devem estar *online* (Connolly, Olsen & Moore, 1998).

Assim, no âmbito dos sistemas de gestão de apoio a gestão interna podemos mencionar os sistemas ERP (*Enterprise resource planning*), que são plataforma que permitem o estabelecimento de um relacionamento interorganizacional, definindo-se e coordenando os departamentos e suas funções de forma integrada.

Este tipo de sistema permite aumentar as sinergias e a eficiência das unidades hoteleiras já que as decisões são tomadas de forma mais informada, já que os departamentos do hotel ao partilharem informações conseguem mais facilmente coordenar as suas atividades, podendo oferecer aos seus clientes serviços complementares, que geram um maior valor para o cliente (Buhalis & O'Conner, 2005).

Tendo em conta que a hotelaria está exposta de forma considerável às variações socioeconómicas, a adoção de sistemas ERP permite redefinir os processos internos e externos, com o objetivo de melhorar os níveis de competitividade e satisfação do cliente. A hotelaria deverá assim apostar nas tecnologias como forma de gerir os custos operacionais e também na ligação que estabelece com o exterior tanto com os seus clientes, como com os seus parceiros comerciais (Melián-González & Bulchand-Gigumal, 2016).

Pelo fato de existir uma diversidade considerável de serviços numa unidade hoteleira e pelo fato de estes serem executados por pessoas, os sistemas de gestão integrada surgem como uma solução para a fragmentação, unificando a gestão da informação, dos processos e das funções das pessoas. Estes sistemas disponibilizam ao gestor todas as informações importantes dos diversos departamentos do hotel, sendo possível acompanhar o desenvolvimento das ações e quem as executa permitindo se necessária a intervenção imediata em caso de falha

No que concerne a gestão dos processos específicos principalmente no *front-office*, reservas, *stocks* e aprovisionamento, F&B, ou gestão de pontos de venda (**POS – Point of Sales**), são adotadas soluções específicas, que por vezes apresentam o fato negativo de não proporcionarem a integração com o *back-office* e o Sistema ERP implementado (Heart, Pliskin, Schechtman & Reichel, 2001).

Em suma, as características específicas da hotelaria obriga a gestão de diversos processos e ações simultâneas, sendo fundamental adotar uma gestão integrada das operações onde as tecnologias assumem um papel de parceiro importante no apoio ao gestor. Importa não esquecer que a função do gestor não é anulada pela utilização destas ferramentas tecnológicas uma vez que a gestão dos recursos humanos implica sempre a presença e motivação de um líder, aspeto que um sistema informático não consegue fornecer.

2.4.2. O Papel da Recepção na Gestão das Operações

O hotel é um todo organizado em diversos departamentos sendo que, cada um deles tem as suas funções e responsabilidades atribuídas.

No caso da recepção, esta não é apenas o *front-office*, uma vez que inclui subdepartamentos como o *concierge*, gestão das comunicações dos clientes, garagem e por vezes gere também andares especiais ou VIP's, bem como as reservas.

Pela recepção passa quase todo o fluxo de informação dos diversos departamentos e é daqui que saem orientações para os serviços aos hóspedes, e a ela chegam às cobranças para o fecho final das contas (Vallen & Vallen, 2003).

Os clientes que frequentam o hotel interagem de forma direta com a receção daí a sua elevada importância para o bom desempenho do hotel a nível da percepção da qualidade por parte dos hóspedes. Se analisarmos verificamos que raramente os clientes têm um contato direto com a equipa de cozinha ou *housekeeping* ou com o departamento comercial enquanto, o contato com a receção pode ser repetido, tantas vezes quantas o cliente necessite de solicitar algo ou fazer algum tipo de reclamação.

Assim, a receção assume uma posição central e de grande importância para o negócio, tanto pelo volume de interações diretas com os clientes, como pela sua responsabilidade pela cobrança e recebimento de contas, e seu papel centralizador nas operações interdepartamentais, sendo por isso um departamento onde o gestor hoteleiro deve ter especial atenção tanto a nível da seleção dos colaboradores, como na definição e coordenação das operações.

A forma como é feita a gestão da receção e como é composta a equipa dependerá sempre do tipo e dimensão do hotel, bem como o segmento a que se dirige (Cerra, Dorado, Estepa & García 2001).

A receção é normalmente gerida pelo chefe de receção, sendo que em grandes hotéis podemos encontrar também a função de Diretor de Receção, enquanto nos hotéis mais pequenos esta função de chefe de receção pode ser acumulada com a de subdiretor (Marques, 2006).

A nível da organização do trabalho de receção verificamos mais uma vez que consoante a dimensão do hotel, este departamento é composto por quatro tipos de serviços:

- **Reservas:** tem como função gerir e fazer as reservas de alojamento, bem como com controlar as vendas e passar a informação dos quartos reservados para a receção.
- **Front Office:** este serviço é o que mais contato tem com o cliente. Cabe-lhe a planificação e controlos dos quartos, supervisionar as reservas e a respetiva documentação, fazer os registos no sistema dos dados dos clientes, gerir trocas de quartos e pedidos especiais, *check-in* e *check-out* dos hóspedes, tratamento de dados estatísticos e controlo da produção com base no número de quartos vendidos.
- **Conta corrente de clientes:** diz respeito à função de gerir a conta corrente dos clientes, passando pela emissão de faturas referentes aos consumos dos clientes, fechos diários, cálculos de comissões.

- **Caixa:** tem como função gerir fechos e aberturas caixa, faturas outros movimentos relacionados com divisas (Cerra *et al.*, 2001).

A nível das relações que a receção estabelece com os outros departamentos podemos considerar que as mais relevantes para a boa gestão das operações globais do hotel são:

- **Receção e Reservas:** esta relação é um pouco semelhante à relação fornecedor (reservas) e cliente (receção). As reservas preparam toda a informação para que a receção possa executar as tarefas. Todo o processo de obtenção e organização da informação sobre o que o cliente pretende é tratado pelas reservas, depois a receção recebe toda a informação sobre o nome dos hóspedes, contatos e serviços reservados e especificidades, tratando de o “entregar” ao cliente quando este chega ao check-in. O contato entre estes dois setores é constante sendo fundamental o seu bom alinhamento para que as ações sejam executadas de forma correta e nada falha na entrega do serviço ao cliente. Por normas os funcionários do departamento de reservas estão no mesmo nível hierárquico aos da receção sendo frequente a transferência de funcionários do setor de reservas para a receção.
- **Receção e *Housekeeping*/ Governanta:** o papel da governanta é importante na gestão do departamento de *housekeeping* já que são responsáveis pela limpeza e manutenção das unidades de alojamento, sendo também deste departamento que as reservas e receção dependem para libertar alojamentos para venda, pois só quando estes estão limpos é que podem voltar a ser vendidos. O contato entre estes dois departamentos é importante pois, durante a saída de um hóspede (*check-out*) a Governança deve verificar o consumo do minibar e informar a Receção, quando os quartos estão prontos a Governanta comunica à receção permitindo o avanço dos *check-in* (Rodrigues, 2006).
- **Receção e Manutenção:** a manutenção tem como função principal garantir que todo o edifício está em funcionamento, estando, portanto, este departamento relacionado com todos os outros (Rodrigues, 2006). A nível da relação com a receção, muitas vezes os clientes recorrem aqui para comunicar problemas no quarto, devendo a receção relatar todas as incidências à manutenção para que esta possa solucionar os problemas.

- **Recepção e F&B:** estes dois departamentos estabelecem uma menor interação, podendo aumentar sempre que existem eventos no hotel, onde a recepção recebe informação dos eventos e do F&B com o objetivo de ir orientando os clientes à sua chegada (Rodrigues, 2006).

No hotel existem outros departamentos, como os eventos, segurança e lavanderia (quando existe) com os quais a recepção também estabelece relações quase sempre de intermediária entre o que os clientes solicitam e o departamento responsável por conseguir satisfazer essas necessidades.

Assim, verificamos que a recepção é de fato o centro de coordenação das ações dos hotéis, portanto, a má gestão das operações neste departamento pode significar falhas nas operações dos outros departamentos.

O gestor hoteleiro deve garantir que o chefe de recepção é capaz de comunicar aos seus colaboradores as suas funções de forma clara e que toda a equipa está motivada no sentido de trabalhara pelos mesmos objetivos, pois só desta forma será possível entregar ao cliente um serviço de qualidade.

Para que esta gestão das operações na recepção seja eficiente, devem ser definidos manuais de procedimentos que todos os colaboradores devem conhecer, seguindo-os como forma de atuação.

2.5. Resumo

Como já foi mencionado, a liderança é um tema cada vez mais abordado, ganhando uma especial importância nas organizações, sendo um agente de mudança, com capacidade de influenciar as atividades dos indivíduos, utilizando competências que transformam conhecimentos em ações que permitem atingir objetivos, o que resulta num maior índice de desempenho. Desta forma, as organizações devem delinear as suas estratégias apoiando-se nos líderes para daí retirarem vantagens competitivas (Silva *et al.*, 2014).

Antonakis e Day (2017) dizem-nos que o conceito de liderança tem sido alvo recorrente de estudo e um fenómeno cada vez mais examinado na área das ciências sociais, quer na perspectiva do comportamento humano, quer na perspectiva do desenvolvimento das organizações.

Assim, o líder para que tenha sucesso no grupo em que está inserido, precisa de definir um estilo de liderança que se adequa, isto é, um modo de atuação que seja capaz de motivar os seus liderados.

Na caracterização base do líder, Thatcher (2012, p. 12) diz-nos que «[u]m bom líder é, sem dúvida, alguém que entenda claramente o papel e as responsabilidades da liderança e está empenhado em liderar sua equipa para um futuro melhor», devendo também saber ouvir e entender as perspectivas dos seguidores, pois todos gostam de ser reconhecidos pelo seu trabalho.

Um líder bem preparado e consciencializado do seu lugar, das suas funções, da empresa que lidera e do mercado em que opera consegue guiar os funcionários de forma a criar uma vantagem competitiva, fundamental para o futuro da empresa e baseada numa boa liderança, sendo que Kotter (1999) atribui a um líder a função de produzir a mudança baseada na estratégia, comunicação e motivação.

Líderes que não se preocupam com as ações do seu quotidiano podem não ter a noção de que os seus seguidores estão à espera de ver ou conhecer os seus passos de forma a os poderem recriar nos seus desafios do dia-a-dia, o que poderá levar a problemas nas vidas dos seguidores e até mesmo fazer com que estes se questionem se realmente o seu líder significa nas suas vidas o que idealizavam.

Desde a atitude mais simples à resolução do problema mais complexo, o seguidor poderá não só seguir o exemplo como também querer retribuir a ajuda prestada pelo líder, mesmo que essa ajuda seja feita sem intenção de retribuição ou, na realidade, seja esse o objetivo, resultado demonstrado pelo estudo de Gächter, Nosenzo, Renner e Sefton (2008, p. 17), que nos revelam o facto de muitos seguidores estarem dispostos a reciprocitar a contribuição dada pelo seu líder.

Nos últimos anos têm-se vindo a exigir cada vez mais o desenvolvimento e operacionalização de novas estratégias, o que a nível organizacional, significou na exigência de um esforço adicional dos gestores e administradores, no sentido de serem capazes de responder aos problemas existentes na organização e apresentar medidas que permitam prevenir futuras crises e que garantam, acima de tudo, um desenvolvimento mais sustentável.

Neste contexto, o papel do líder nas organizações encontra-se muito relacionado com a gestão, operacionalização e concretização de objetivos. a liderança implica o desenvolvimento de uma série de processo entre líder e seguidores, influência social e pode acontecer a vários níveis numa organização (individual, de equipa ou de toda a organização), podendo estar focada no cumprimento dos objetivos. Kreitner e Kinicki (2010, p.67) definem a liderança como «um processo através do qual um indivíduo influencia outros para atingirem um objetivo comum».

O líder assume um papel de comunicador e mediador entre os trabalhadores e a administração e gestão das organizações, comunicando os problemas e apresentando as estratégias para os solucionar, bem como o caminho para atingir os objetivos. As mais-valias criadas pelo líder passam também pela sua capacidade de criar ambientes facilitadores dos processos de mudança, e estímulo de comportamentos mais positivos para a organização (Pina e Cunha *et al.*, 2003).

É assim possível compreender que o papel do líder numa organização não passa apenas por chefiar um conjunto de pessoas, mas que as suas funções vão muito além disso, pois a este cabe trabalhar no sentido de criar e difundir a cultura organizacional, que quando se encontra bem definida permite que todos trabalhem num só sentido, que é o do sucesso da organização, sem esquecer os sucesso individual da cada pessoa que nela colabora.

No que diz respeito à liderança no setor da hotelaria, Monteiro (2008) desenvolveu um estudo centrado na análise na qualidade da hotelaria no Algarve, entendendo em que medida a inovação estaria relacionada com a gestão inovadora, focando-se no papel das chefias inovadoras.

Os resultados mostraram a influência que uma chefia inovadora e menos inovadora tem na inovação geral do hotel, sendo que a liderança inovadora surge em torno de duas dimensões, competências de tomada de decisão e competências relacionais, demonstrando uma mudança de paradigma relativamente ao modelo bidimensional tarefa-relação, concluindo também que a comunicação entre líder e colaboradores é, definitivamente, o fator de maior relevância pois contribui para se atingir a confiança e respeito mútuo.

Kara *et al.*, (2013 in Messias, 2014) desenvolveram um estudo em empreendimentos turísticos de cinco estrelas na Turquia com o objetivo de perceber a relação entre estilos de liderança e o bem-estar, focando-se nos estilos de liderança transformacional e transacional, concluindo que a liderança em hotelaria desempenha um papel crucial, pelo facto de ser um setor em que as exigências feitas aos colaboradores são muito elevadas e, onde a qualidade do serviço a ser prestado também o é.

No aspeto da hotelaria em si, uma das principais preocupações dos gestores hoteleiros passa pela qualidade do produto hoteleiro que entregam aos seus clientes. Esta gestão implica um acompanhamento constante daquilo que são as tendências de mercado, é fundamental entender o que o cliente procura, para que se inove constantemente e se aposte na qualidade do produto.

Incidindo sobre o produto hoteleiro em específico, este só existe quando existem clientes e é também fundamental que existam duas outras condições, nomeadamente a operacionalidade do hotel e capacidade de concretização dos desejos dos clientes.

Assim, a criação e renovação de novos produtos é um aspeto estratégico que permite que os clientes sintam sempre que a experiência é inovadora e satisfaz aquilo que procura, sendo o papel do gestor hoteleiro ter a capacidade de olhar para a sua unidade e entender quais as melhores estratégias a adotar que permitam a boa operacionalização de todos os processos, pois só desta forma é possível obter a qualidade total dos serviços e garantir a satisfação dos clientes (Costa, 2012).

As operações em hotelaria, isto é, a forma como os hotéis se organizam, têm um papel de relevo, sendo que os hotéis tal como outras empresas, se encontram estruturados por áreas e departamentos, em que cada um deles tem uma pessoa responsável (Marques, 2006).

Um hotel divide-se em várias áreas de operação, sendo que a quantidade e diversidade destas áreas depende da dimensão das unidades hoteleiras, bem como do mercado em que operam, qualificação, entre outros fatores.

Tendo em conta que o produto hoteleiro é composto por uma parte significativa de prestação de serviços, as equipas de recursos humanos assumem uma importância elevada, sendo fulcral a boa seleção das equipas de trabalho já que são elas que dão a cara e contribuem para a formação da imagem do hotel (Cooper, 2008).

A indústria hoteleira tem nos últimos anos vindo a adaptar a sua oferta, tal como outras indústrias, na medida a ajustar os seus produtos e serviços às novas exigências dos mercados.

A gestão hoteleira, que segue os princípios gerais da gestão de empresas, tem ganho cada vez maior importância no seio das unidades hoteleiras, pois a gestão operacional é fundamental para que o hotel funcione de forma coordenada e se consigam atingir os objetivos estabelecidos.

A gestão das operações em hotelaria assume um importante papel, uma vez que esta gestão pressupõe que todos os departamentos trabalham no sentido do atingir dos objetivos organizacionais e acima de tudo, visando garantir a satisfação dos clientes e tornar o hotel eficiente.

Assim, neste âmbito têm surgido algumas práticas de gestão no sentido de apoiar a otimização dos processos, estas que devem ser tidas em conta pelo gestor hoteleiro de maneira a garantir a tomada de decisões mais acertadas, como a Gestão da Qualidade Total, o *Benchmarking* e o *Empowerment*.

No funcionamento de uma unidade hoteleira importa apostar na coordenação das ações, sendo que em hotelaria podemos entender que a atividade assenta em três pilares: as tecnologias da informação e da comunicação, o ambiente e a qualidade (Martins, 2004).

As características específicas da hotelaria obriga a gestão de diversos processos e ações simultâneas, sendo fundamental adotar uma gestão integrada das operações onde as tecnologias assumem um papel de parceiro importante no apoio ao gestor.

Focando no papel da Recepção na Gestão das Operações, esta não é apenas o *front-office*, uma vez que inclui subdepartamentos como o *concierge*, gestão das comunicações dos clientes, garagem e por vezes gere também andares especiais ou VIP's, bem como as reservas sendo o departamento pelo qual passa quase todo o fluxo de informação dos diversos departamentos e é daqui que saem orientações para os serviços aos hóspedes, e a ela chegam às cobranças para o fecho final das contas (Vallen & Vallen, 2003).

Assim, a recepção assume uma posição central e de grande importância para o negócio, tanto pelo volume de interações diretas com os clientes, como pela sua responsabilidade pela cobrança e recebimento de contas, e seu papel centralizador nas operações interdepartamentais, sendo por isso um departamento onde o gestor hoteleiro deve ter especial atenção tanto a nível da seleção dos colaboradores, como na definição e coordenação das operações.

O gestor hoteleiro deve garantir que o chefe de recepção é capaz de comunicar aos seus colaboradores as suas funções de forma clara e que toda a equipa está motivada no sentido de trabalhara pelos mesmos objetivos, pois só desta forma será possível entregar ao cliente um serviço de qualidade.

Para que esta gestão das operações na recepção seja eficiente, devem ser definidos manuais de procedimentos que todos os colaboradores devem conhecer, seguindo-os como forma de atuação, documentos complementados com a ação de uma liderança capaz de motivar os colaboradores para enfrentarem os desafios diários decorrentes das operações relacionadas com o contacto com clientes.

2.6. Questões de Investigação

Esta investigação tem como principal objetivo compreender de que forma a liderança influencia as operações de *front-office* nos hotéis de 5 estrelas em Portugal.

Para tal, são colocadas duas questões de partida que levam à realização da investigação e guiam o processo com vista ao objetivo de as compreender e obter as respostas necessárias:

- De que modo a liderança influencia as operações de *front-office* nos hotéis de 5 estrelas em Portugal?
- Qual a influência da liderança em termos de impacto pessoal nos colaboradores antes de se verificar um impacto nas operações organizacionais?

3. Metodologia

3.1. Método de Investigação

Coutinho (2014, p. 4) diz-nos que

investigação é uma atividade de natureza cognitiva que consiste num processo sistemático, flexível e objetivo de indagação e que contribui para explicar e compreender os fenómenos sociais, reforçando que [é] através da investigação que se reflete e problematizam os problemas nascidos na prática, que se suscita o debate e se edificam as ideias inovadoras.

Esta investigação deve ser realizada conforme as necessidades e temáticas da pesquisa, pelo que é necessário considerar os métodos a serem utilizados e a forma como são aplicados, de forma a ser possível obter os resultados adequados ao tipo de investigação.

Começou-se por realizar uma pesquisa teórica de bibliografia que permite compreender e enquadrar o problema em estudo, analisando os diversos paradigmas da situação de forma a interpretar as fundações para a investigação.

Para isso, a pesquisa bibliográfica incidiu nas duas temáticas principais que têm como objetivo ser ligadas nesta investigação: a liderança e a hotelaria.

A temática a investigar foi assim selecionada pelo facto de no mundo da hotelaria, o departamento de *front-office* ser o que mais contacto tem com o público e uma maior ligação com os restantes departamentos de um hotel, o que leva à necessidade de uma liderança mais ajustada e presente.

Após reflexão da metodologia a utilizar, a mais adequada é a metodologia quantitativa, caracterizada

pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados [, um] procedimento que não é tão profundo na busca do conhecimento da realidade dos fen[ó]menos, uma vez que se preocupa com o comportamento geral dos acontecimentos (Raupp & Beuren, 2006, p. 92).

Como «a designação se seu método é quantitativo ou qualitativo se refere a como você sistematiza os dados com os quais trabalha» (Carlomagno & Rocha, 2016, p. 177), esta metodologia foi a escolhida pelo facto de ser necessária uma grande recolha de dados, pois apesar de o mercado hoteleiro ser muito homogéneo na sua organização para a visão externa, internamente apresenta muitas diferenças de hotel para hotel, pelo que «[t]raduz em números as opiniões e informações para serem classificadas e analisadas» (Rodrigues, 2007, p. 9).

É necessário também considerar que estando a analisar a influência da liderança estamos a trabalhar com a influência de determinadas pessoas, que por mais que sigam as regras de uma empresa e os seus valores, vão sempre aplicar as suas considerações pessoais para o desempenho das suas funções no dia-a-dia da empresa.

3.2. Recolha de dados

Considerando o problema apresentado e a quantidade de dados necessária, será realizada uma recolha de dados com recurso a inquérito por questionário.

Segundo Silva (2013, p. 157)

[u]m questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na inquisição de um grupo representativo da população em estudo. Para tal, coloca-se uma série de questões que abrangem um tema de interesse para os investigadores, não havendo interação direta entre estes e os inquiridos.

O questionário será aplicado à maioria possível da população de trabalhadores de *front-office* em hotéis de 5 estrelas, considerando que é sempre complicado obter respostas pela falta de confiança nos processos e pela indisponibilidade resultante de muitas horas de trabalho.

É dividido em sete secções, que permitem dividir as informações e perguntas em grupos lógicos que facilitem o processo de tratamento de dados.

A primeira secção é composta por um texto introdutório que explica o conceito do questionário e o seu âmbito de aplicação, contextualizando toda a situação e com esclarecimento inicial de questões que possam surgir durante a resposta.

A segunda secção questiona e aborda de uma forma geral a experiência profissional da pessoa que responde num hotel de 5 estrelas, permitindo assim que seja possível caracterizar de forma geral as experiências profissionais de quem responde ao questionário, principalmente no que diz respeito à função desempenhada, ao tempo de trabalho na unidade hoteleira e se é uma experiência profissional atual ou passada.

A terceira secção questiona as características da unidade hoteleira, pois apesar de o questionário ser direcionado apenas a quem trabalha ou trabalhou em hotéis de 5 estrelas, consoante diversos fatores, como a dimensão, a localização e a cadeia hoteleira, como já foi referido as unidades podem apresentar características distintas, pois quanto mais pequenas forem, mais proximidade existe entre os trabalhadores.

A quarta secção pede para que seja caracterizada a pessoa que é identificada como o líder, nomeadamente a sua função, de forma a poder comparar a posição na hierarquia entre quem responde ao questionário e o seu respetivo líder. São também pedidas três características sobre o líder, sejam positivas ou negativas, de forma a ser possível compreender a perceção do trabalhador sobre o seu líder.

A quinta secção corresponde a quatro perguntas em que quem é entrevistado pode dar a sua opinião sobre a influência da liderança, numa escala de 1 a 5, considerando assim se existe ou não influência ou impacto direto nas operações ou existe um maior impacto nos colaboradores que depois a transmitirão para as operações.

É também questionado o facto de essa influência ser positiva ou negativa e se a influência é considerada forte, com bastante poder por parte do líder, ou é consideravelmente mais reduzida.

Na sexta secção são recolhidos os dados da pessoa que está a responder ao inquérito, como a idade, o sexo, as habilitações literárias e o distrito de residência.

Na sétima secção é disponibilizada uma caixa de texto para observações finais caso alguém queira deixar e adicionar algum comentário à sua resposta, algo que se prevê que seja pouco utilizado, dado não ser de carácter obrigatório, mas que trará um conteúdo mais pessoal a esta investigação.

Em lado algum do questionário são perguntados dados identificativos concretos de quem responde ou da unidade hoteleira em que trabalha ou trabalhou, permitindo assim manter o anonimato das respostas, o que dará uma maior segurança e viabilidade das respostas.

3.3. Tratamento de dados

Após o questionário ser aplicado e serem obtidos os seus resultados, a informação em posse, em formato de números, deve ser analisada de forma a que se obtenham as respostas às hipóteses.

A análise dos dados obtidos será realizada de forma a que seja possível obter resultados quantitativos referente à amostra da população a quem foi aplicado o questionário, e com esses valores será feita uma interpretação quantitativa e qualitativa dos resultados, de forma a compreender a opinião dos inquiridos.

De forma a utilizar os dados recolhidos pelos questionários, estes serão transformados em percentagens, para que seja possível comparar os vários níveis de resposta.

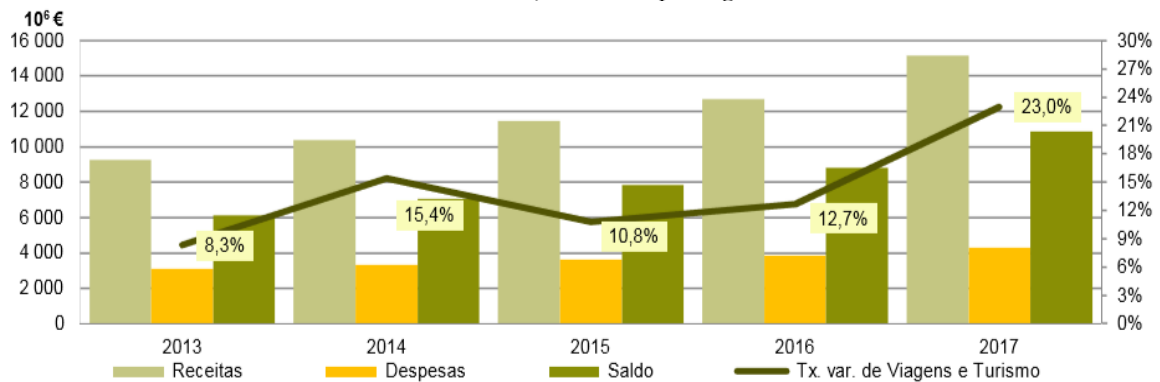
Os dados serão analisados questão a questão, o que permitirá uma visão geral sobre as respostas e as respetivas opiniões, tal como uma perceção da opinião população em análise através da respetiva amostra.

4. Análise Empírica

4.1. Contextualização do Turismo e Hotelaria em Portugal

No que se refere aos resultados nacionais, no que diz respeito à Balança de pagamentos, dados do Banco de Portugal mostram um aumento de 23,0% no saldo da rubrica Viagens e Turismo em 2017, claramente acima do aumento de 12,7% em 2016, conforme é possível visualizar no gráfico 4.1.

Gráfico 4.1 - Balança turística portuguesa



Fonte: INE, 2018

Relativamente ao setor do alojamento em julho de 2017 havia 5.840 estabelecimentos em funcionamento com uma capacidade de 402,8 mil camas (+5,8%).

Quanto ao número de hóspedes atingiram-se os 24,1 milhões e as dormidas 65,8 milhões, correspondendo a aumentos de 12,9% e 10,8 (incluindo o alojamento local na RA Açores). A representatividade do mercado interno foi de 18,8 milhões de dormidas (+7,3%, após +7,8% em 2016), correspondendo a 28,5% do total (INE, 2018).

Os mercados externos apresentaram um crescimento superior (+12,2%, sucedendo a +13,3% no ano precedente) e atingiram 47,1 milhões de dormidas (71,5% do total, ultrapassando o peso de 70,6% em 2016). O Reino Unido continua a ser o principal mercado emissor nacional (20,9% do total das dormidas de não residentes), registando um crescimento de 2,8%, seguido do mercado alemão (13,8% do total) cresceu 11,3%, enquanto os mercados francês e espanhol (ambos com uma quota de 9,9%) cresceram 5,2% e 7,0%, respetivamente (INE, 2018).

A região do Algarve manteve a sua posição de destino principal com 30,7% das dormidas totais, seguida da área metropolitana de Lisboa com 25,4%.

A hotelaria (hotéis, hotéis-apartamentos, Pousadas e Quintas da Madeira, aldeamentos turísticos e apartamentos turísticos) representa 77,7% da capacidade de alojamento (camas) do setor de alojamento, 82,1% dos hóspedes e 84,6% das dormidas.

Em 2017, a hotelaria alojou 19,8 milhões de hóspedes, que proporcionaram 55,7 milhões de dormidas, a que corresponderam aumentos de 10,1% e 8,4%, respetivamente, evoluções inferiores às verificadas em 2016 (+10,3% e +10,4%, pela mesma ordem) (INE, 2018).

Registou-se uma diminuição das dormidas do mercado interno que cresceram 5,4% e 2017, face aos 6,3% que se havia registado em 2016. Já os mercados externos apresentam um crescimento registando 73,1% das dormidas face aos 72,3% de 2016.

No ano de 2017 realizaram-se 21,2 milhões de deslocações turísticas, correspondendo-lhes um acréscimo de 5,0% (após +5,4% em 2016). O número de deslocações em território nacional atingiu 19,0 milhões (+4,1%, após +5,7% no ano anterior), valor que representou 89,6% do total. As deslocações para o estrangeiro totalizaram 2,2 milhões (+13,1%, após +2,5% em 2016). As viagens turísticas realizadas pelos residentes em 2017 geraram mais de 85,4 milhões de dormidas, a que correspondeu um acréscimo de 4,6% face a 2016 (INE, 2018).

4.2. Resultados

Os resultados foram obtidos através da aplicação do questionário presente no Apêndice A, respondido por pessoas que trabalham ou já trabalharam no *front-office* de um hotel de 5 estrelas em Portugal.

Foram obtidas 336 respostas numa população de 13.441 pessoas ao serviço nos hotéis de 5 estrelas em Portugal (INE, 2018).

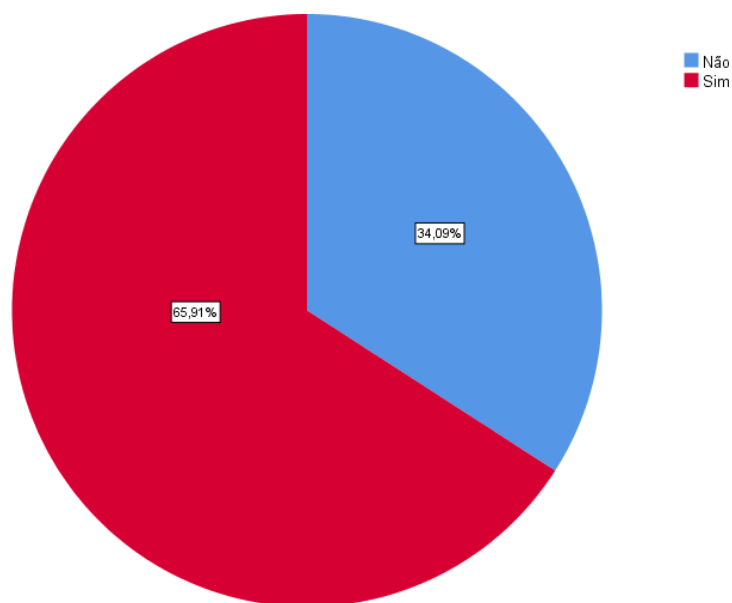
4.2.1. Experiência profissional num hotel de 5 estrelas em Portugal

Esta secção destinou-se a compreender e caracterizar superficialmente a última experiência profissional de cada inquirido, sendo essa a considerada para efeitos de resposta, independentemente das experiências profissionais anteriores.

4.2.1.1. Situação atual

Nesta questão, os inquiridos eram solicitados a responder se atualmente trabalham num hotel de 5 estrelas em Portugal.

Gráfico 4.2 – Situação profissional

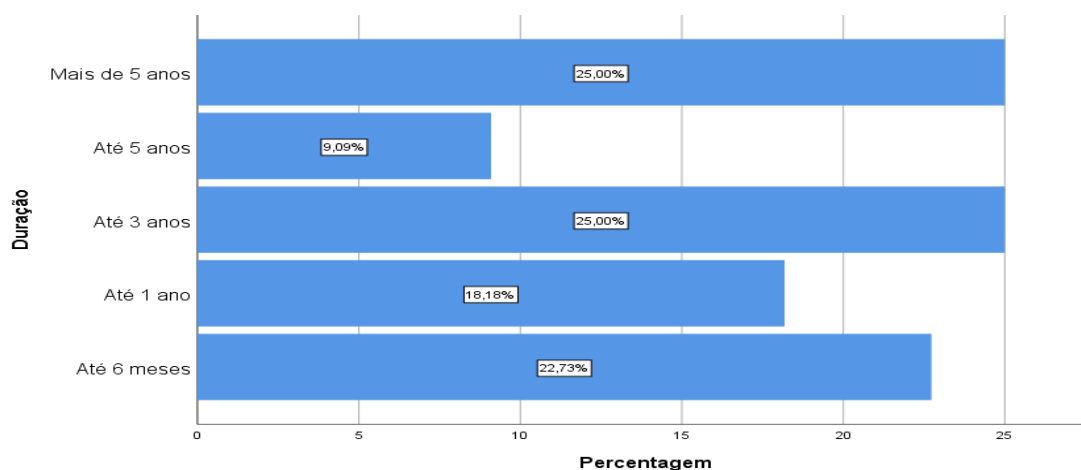


Numa simples análise da situação profissional atual dos inquiridos no gráfico 4.2, apenas 65,9% dos inquiridos trabalham atualmente num hotel de 5 estrelas em Portugal.

4.2.1.2. Duração da experiência profissional

Nesta questão, os inquiridos eram solicitados a responder qual a duração da última experiência profissional num hotel de 5 estrelas em Portugal, incluindo o caso de trabalharem atualmente.

Gráfico 4.3 – Duração da experiência profissional

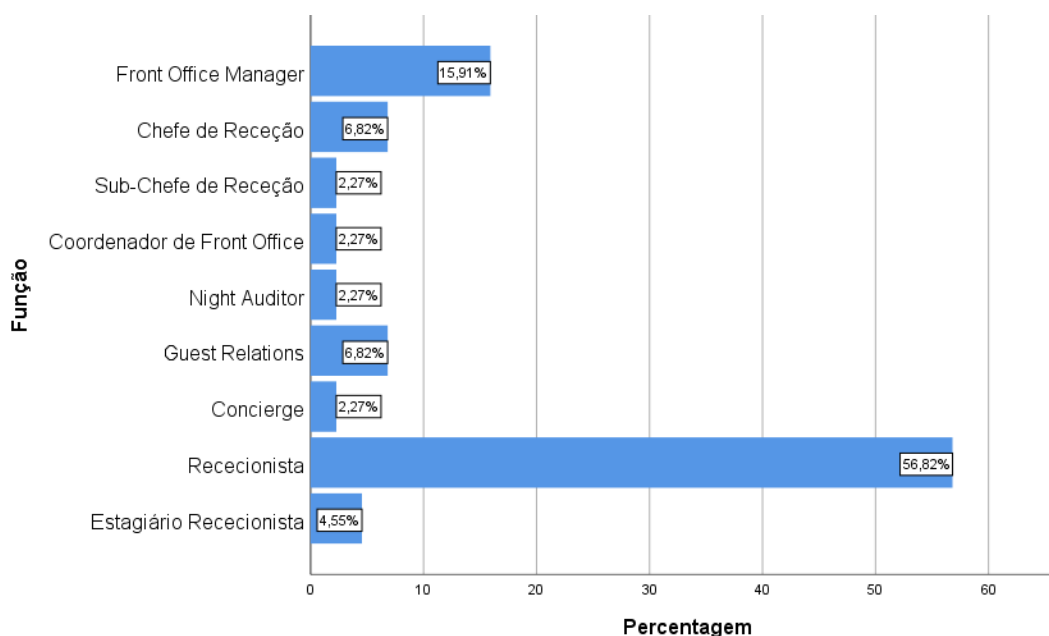


Como é possível observar no gráfico 4.3, não é possível compreender um padrão de estabilidade dos inquiridos no local de trabalho, não só pela proximidade percentual das opções, como pela diferença percentual, por exemplo, nas respostas em “Até 5 anos” e em “Mais de 5 anos”.

4.2.1.3. Função

Nesta questão, os inquiridos eram solicitados a indicar qual a função desempenhada na última experiência profissional num hotel de 5 estrelas em Portugal, incluindo o caso de trabalharem atualmente.

Gráfico 4.4 – Função



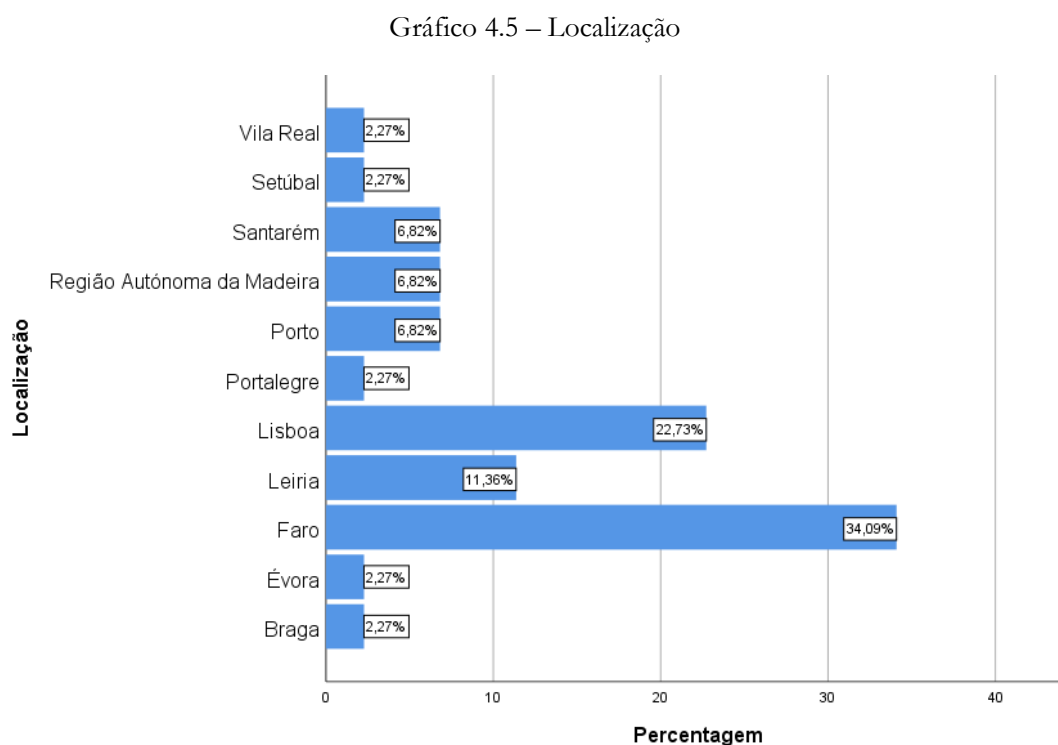
Com a análise do gráfico 4.4, observa-se que mais de metade dos inquiridos (56,8%) desempenham funções de rececionista, a penúltima categoria profissional na hierarquia do *front-office*, o que se transpõe da realidade, em que uma larga quantidade de pessoas ocupa o final das hierarquias. É observável também que 29,5% dos inquiridos desempenham funções com responsabilidade por equipas, que de alguma forma poderão ser identificados como líderes.

4.2.2. Caracterização do hotel de 5 estrelas

Esta secção destinou-se a compreender e caracterizar superficialmente os hotéis de 5 estrelas em Portugal nos quais os inquiridos realizaram a sua experiência profissional.

4.2.2.1. Localização

Nesta questão, os inquiridos eram solicitados a indicar qual região (distritos em Portugal continental e Regiões Autónomas) do hotel de 5 estrelas em Portugal referente à experiência profissional indicada.



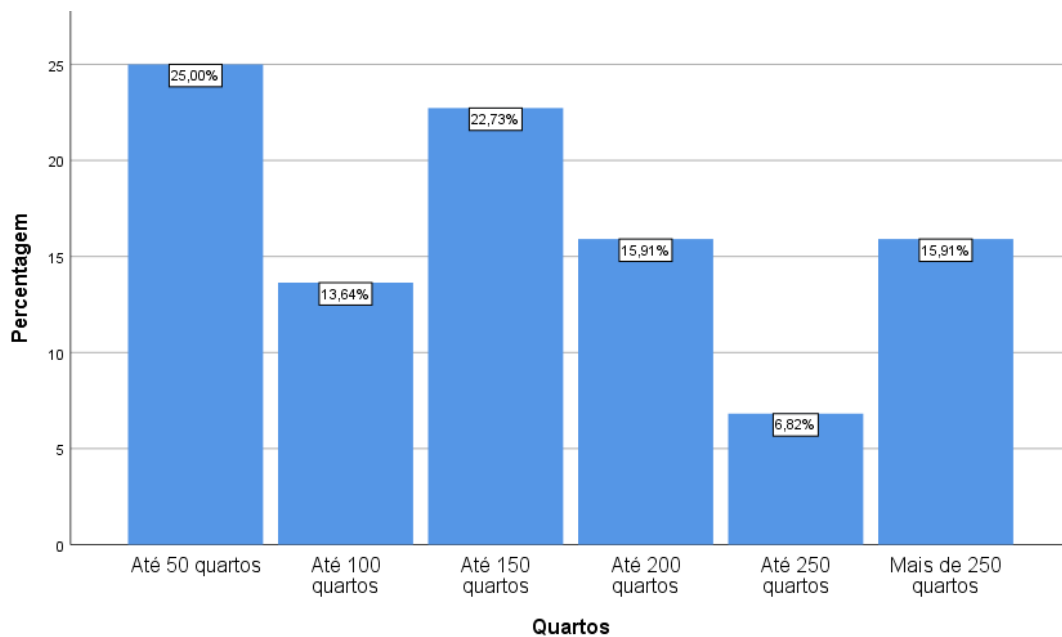
Analisando o gráfico 4.5, compreendemos que a maioria dos inquiridos tem/teve a sua experiência profissional nos distritos de Faro e Algarve, que revela em parte a realidade portuguesa, pois, segundo INE (2018), são os distritos, com maior oferta de hotéis de 5 estrelas.

4.2.2.2. Quartos

Nesta questão, os inquiridos eram solicitados a indicar qual a capacidade de alojamento, em número de quartos, do hotel de 5 estrelas em Portugal referente à experiência profissional indicada.

Para facilitar a análise desta questão, foram criados intervalos de resposta com amplitude de 50 quartos por nível até aos 250 quartos.

Gráfico 4.6 - Quartos



Observando o gráfico 4.6, notamos que os inquiridos se encontram de forma distribuída pelas diversas dimensões de hotéis, o que nos permite compreender que as suas respostas são baseadas em experiência em hotéis com estruturas consideravelmente diferentes, tendo por base as necessidades hierárquicas e de pessoal bastante diferentes consoante a dimensão de quartos e serviços dos hotéis, principalmente de 5 estrelas.

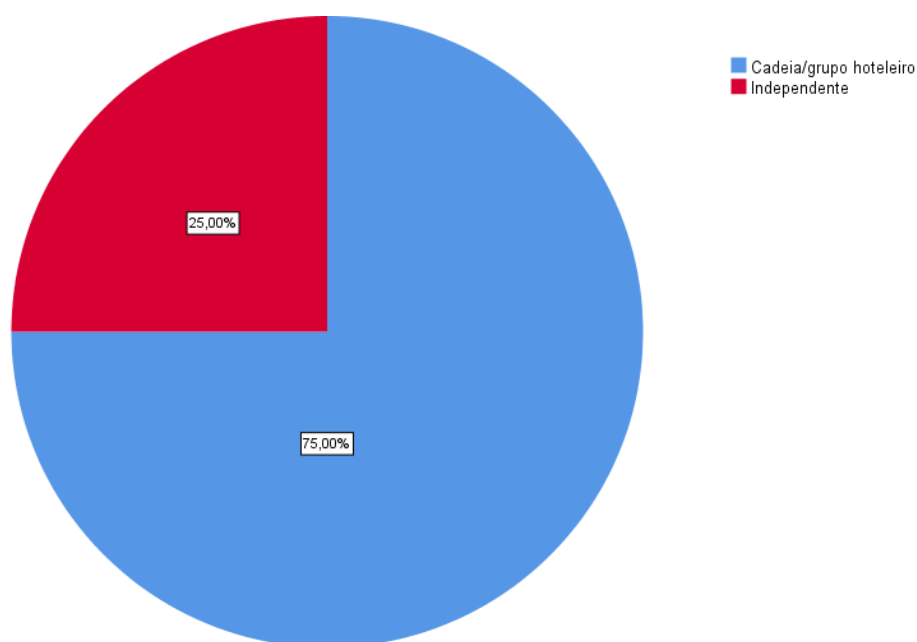
4.2.2.3. Hotel de cadeia ou independente

Nesta questão, os inquiridos eram solicitados a indicar se o hotel de 5 estrelas em Portugal referente à experiência profissional indicada se trata de um hotel em cadeia ou independente.

Os hotéis em cadeia por norma apresentam normas mais controladas e restritivas na gestão e nos procedimentos, levando a que a liderança seja mais focada nos objetivos globais do grupo hoteleiro, deixando por vezes de parte o que os funcionários poderão pensar e tentar aplicar.

Os hotéis independentes, em muitos dos casos, são de gestão familiar, o que permite que exista uma ligação diferente entre os funcionários e, conseqüentemente, com os seus líderes, existindo uma visão menos numérica do trabalhador e mais humana.

Gráfico 4.7 - Hotel de cadeia ou independente



Notando o gráfico 4.7, é possível observar que apenas 25% dos inquiridos desempenharam a sua experiência profissional num hotel independente, o que não significa que tenham sido liderados com uma maior proximidade pessoal do que os restantes.

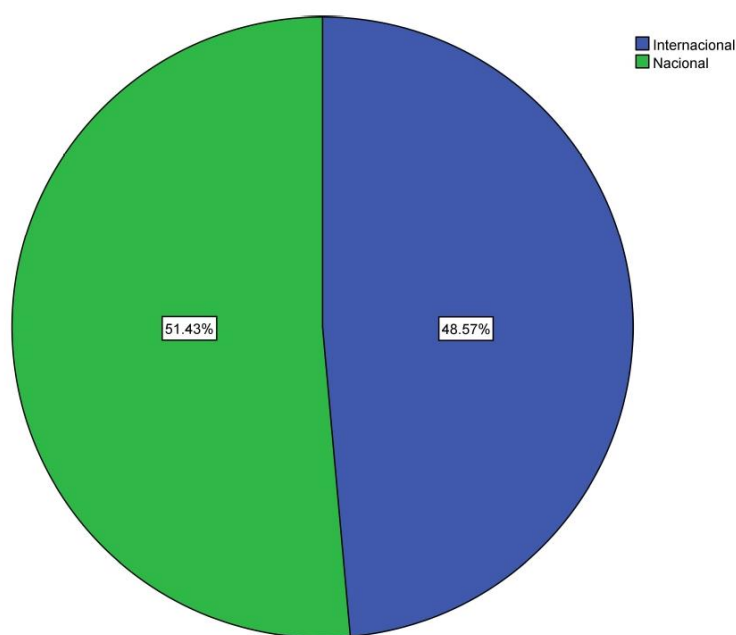
4.2.2.4. Origem do grupo hoteleiro

Nesta questão, os inquiridos que indicaram o facto de a sua experiência profissional ter sido num hotel pertencente a um grupo hoteleiro, eram solicitados a indicar se o grupo hoteleiro é de origem nacional ou internacional.

É importante compreender este fator no sentido em que as cadeias hoteleiras nacionais, por norma, adequam os estilos de gestão e liderança à realidade portuguesa, existindo uma maior proximidade entre o líder e os seus seguidores.

No caso das cadeias internacionais, e quanto maior for a dimensão da cadeia, mais mecanizado será o processo de gestão e, por consequência, o processo de liderança. Estes grupos de hotéis tendem a seguir normas internacionais e gerais que sejam de fácil aplicação global, com foco para os objetivos financeiros sem tempo para a parte mais humana da liderança.

Gráfico 4.8 – Origem do grupo hoteleiro



Com base no gráfico 4.8 é possível determinar que nos inquiridos em que a sua experiência profissional foi desempenhada num hotel de cadeia existe uma distribuição aproximadamente igualitária entre cadeias internacionais e nacionais, tendo este último tipo de grupo uma representação ligeiramente superior.

4.2.3. Caracterização do líder

Esta secção destinou-se a compreender e caracterizar sucintamente a pessoa identificada como líder na experiência profissional de cada inquirido.

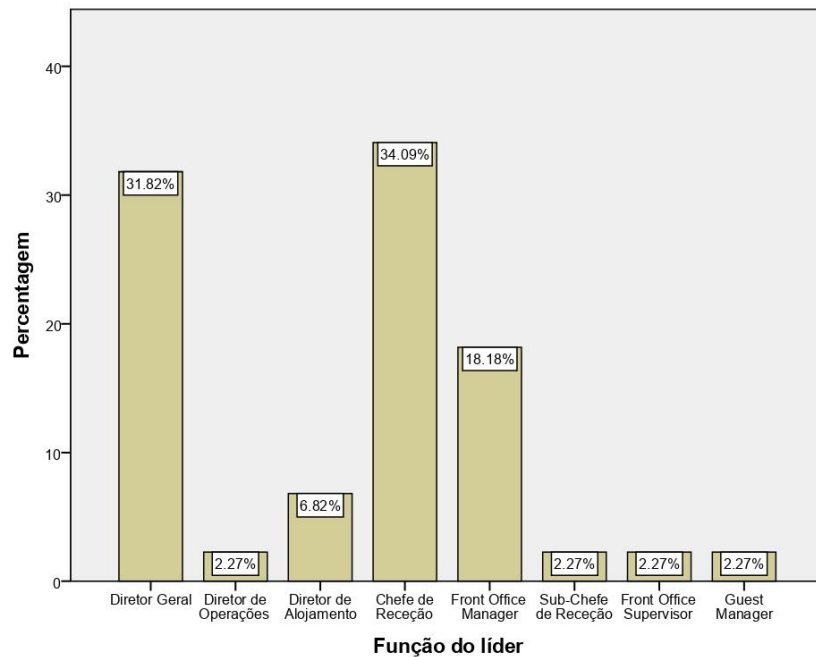
4.2.3.1. Função do líder

Nesta questão, os inquiridos eram solicitados a indicar qual a função da pessoa que identificavam como líder na sua experiência profissional indicada.

É importante compreender esta informação no sentido em que nem sempre o líder é a pessoa que ocupa a posição de chefia mais direta no seguimento da hierarquia.

A perceção da pessoa identificada como líder poderá variar com a dimensão do hotel, uma vez que como já indicado, consoante a dimensão do hotel, as estruturas hierárquicas poderão apresentar diferenças significativas, pela supressão de cargos intermédios, o que proporciona um contacto mais direto com hierarquias consideradas superiores noutros hotéis.

Gráfico 4.9 – Função do líder



No gráfico 4.9 é possível observar que a maioria dos líderes identificados desempenhavam funções de chefia, ou do departamento de *front-office* (Chefe de Recepção e *Front-Office Manager*), ou chefia geral do hotel (Diretor Geral).

Esta informação encontra-se, em parte, em concordância com as funções desempenhadas pelos inquiridos, sendo possível observar um pequeno desvio de relação, causado pela dimensão dos hotéis onde alguns inquiridos desempenharam a sua experiência profissional.

4.2.3.2. Características do líder

Nesta questão, os inquiridos eram solicitados a indicar as três principais características que identificam a respeito da pessoa que consideram o líder na experiência profissional no hotel de 5 estrelas em Portugal.

Com esta questão pretende-se compreender a perceção dos inquiridos pelas características dos seus líderes pois são estas que, de alguma forma, representam a imagem e a pessoa perante os inquiridos.

4.2.4. Caracterização da influência da liderança

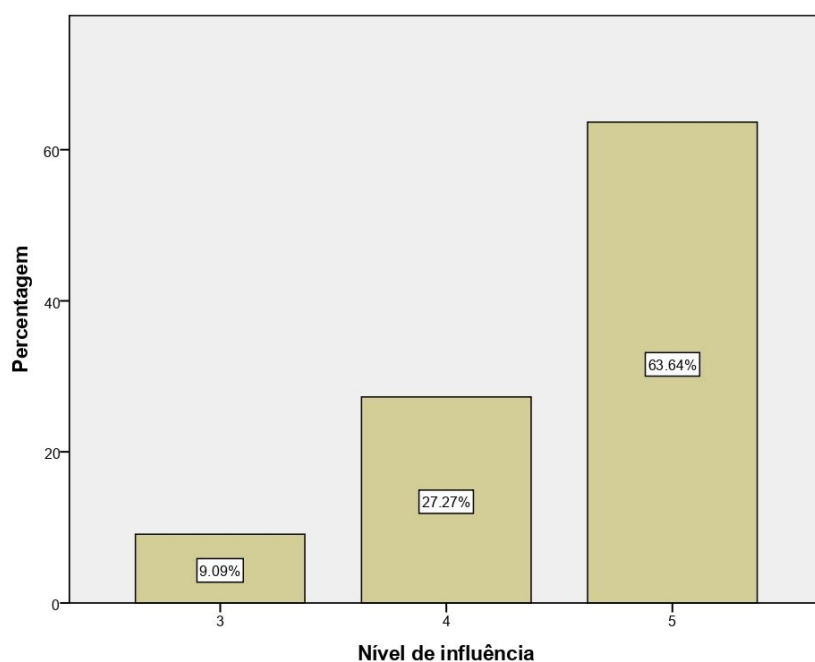
Esta secção destinou-se a compreender e caracterizar a perceção dos inquiridos perante a influência da liderança e a respetiva transmissão para as operações.

4.2.4.1. Nível de influência

Nesta questão, os inquiridos eram solicitados a indicar qual o nível de influência da liderança nas operações diárias do *front-office* do hotel de 5 estrelas da experiência profissional.

Esta questão foi colocada em escala de 1 a 5, sendo que 1 representa que a liderança não apresenta influência nas operações e 5 representa que a liderança apresenta influência completa nas operações.

Gráfico 4.11 – Nível de influência



Com esta questão pretende-se compreender a perceção dos inquiridos relativamente à influência que a liderança tem no desenrolar das operações diárias do *front-office*, e analisando o gráfico 4.11, 63,6% dos inquiridos considera que a liderança tem influência completa nas operações.

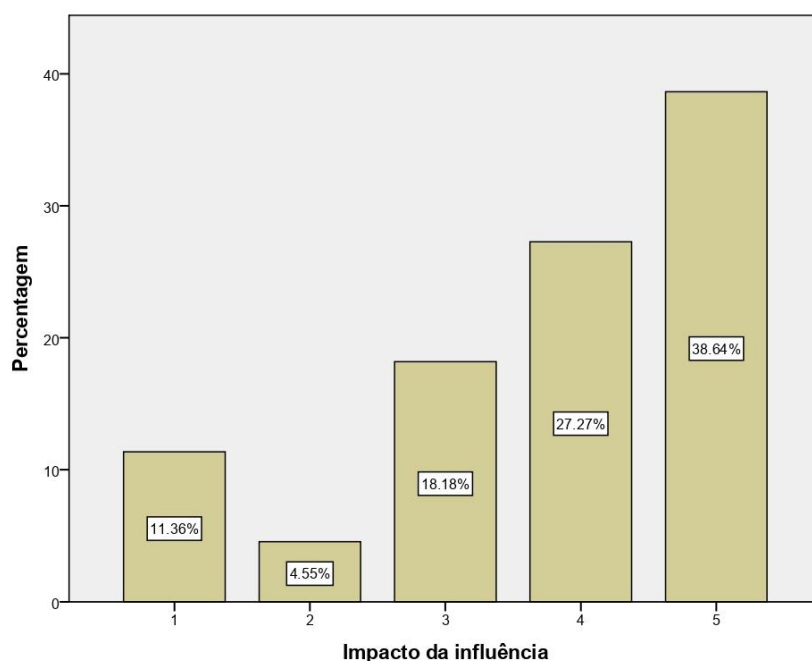
Não foi observada nenhuma resposta nos níveis de resposta 1 e 2 e o nível intermédio (3) apenas foi indicado por 9,1% dos inquiridos, podendo-se afirmar que quase todos os inquiridos consideram a liderança apresenta uma influência forte ou completa nas operações.

4.2.4.2. Impacto da influência

Nesta questão, os inquiridos eram solicitados a indicar qual o nível de impacto da liderança nas operações, numa perspetiva de impacto direto ou impacto nos colaboradores.

Esta questão foi colocada em escala de 1 a 5, sendo que 1 representa que a liderança apresenta um impacto maioritário nos colaboradores e 5 representa que a liderança apresenta um impacto direto nas operações.

Gráfico 4.12 – Impacto da influência



Examinando o gráfico 4.12, o nível 5 (impacto direto nas operações) obteve o maior número de seleções e em conjunto com o nível 4 representam mais de metade das respostas (65,9%), resultado numa opinião da maioria em que a liderança tem um impacto direto ou quase direto nas operações.

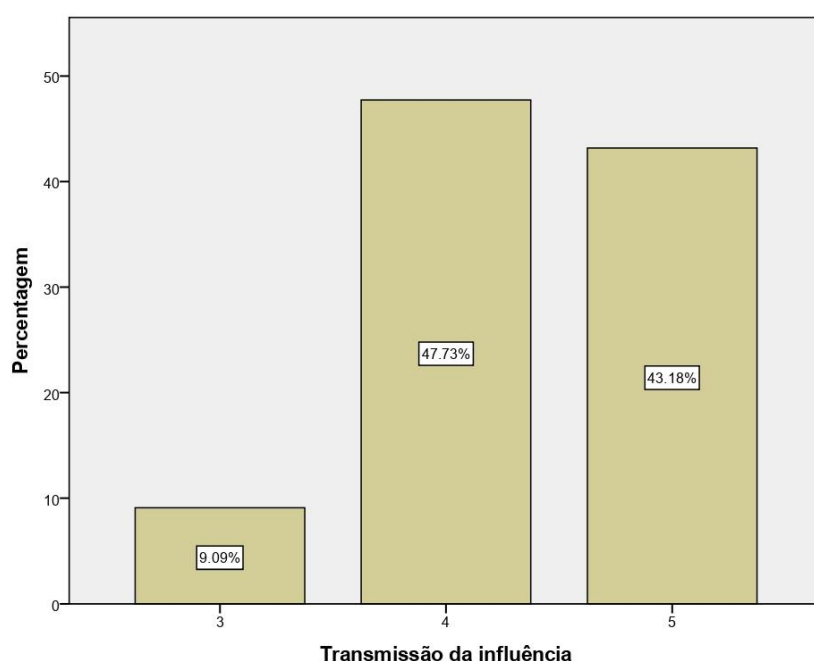
Os níveis 1 (impacto nos colaboradores) e 2 representam 15,9% das respostas, significando que uma pequena parte dos inquiridos considera que a liderança tem impacto ou a maioria do impacto nos colaboradores.

4.2.4.3. Transmissão da influência

Nesta questão, os inquiridos eram solicitados a indicar qual o nível de transmissão da influência que recebem por parte dos seus líderes para as operações diárias pelas quais são responsáveis no departamento de *front-office*.

Esta questão foi colocada em escala de 1 a 5, sendo que 1 representa que os colaboradores não transmitem a influência que recebem dos seus líderes e 5 representa que os colaboradores transmitem completamente a influência que recebem dos seus líderes

Gráfico 4.13 – Transmissão da influência



Observando o gráfico 4.13, 90,9% dos inquiridos refere que a influência recebida pelos líderes é transmitida completamente e quase completamente, ou seja, apesar de uma parte dos inquiridos considerar que a influência é de certa forma filtrada pelos colaboradores antes de ser aplicada e transmitida para as operações, a resposta a esta questão vai de encontro às respostas da questão anterior e os trabalhadores transmitem a influência que recebem por parte da liderança.

As respostas a esta questão são complementadas com a questão seguinte que questiona a positividade ou negatividade da liderança e da influência.

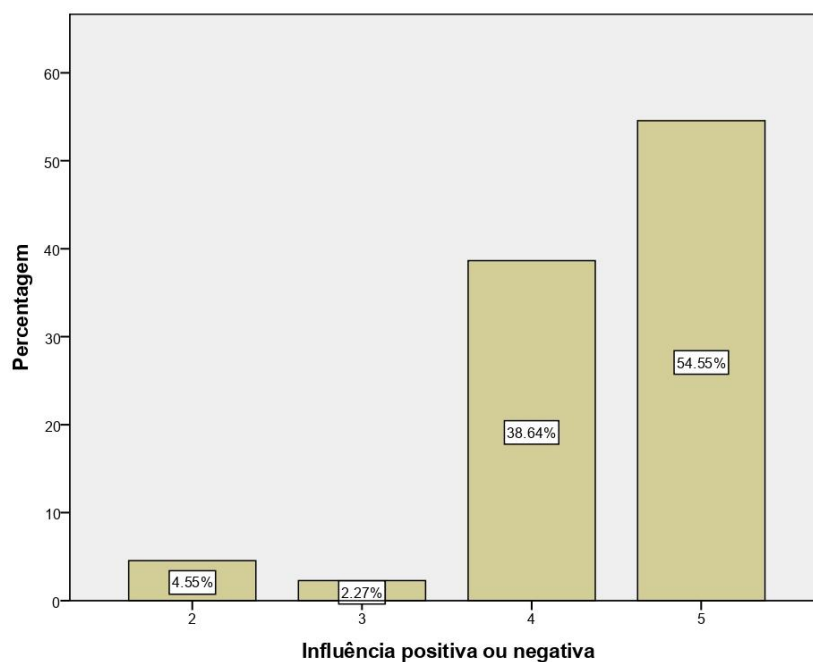
Com estes resultados é possível compreender que consoante for o estilo de liderança utilizado e aplicado pelos líderes, existirão repercussões nas operações, pois será esse o instinto dos colaboradores.

4.2.4.4. *Influência positiva ou negativa*

Nesta questão, os inquiridos eram solicitados a indicar se a influência da liderança no hotel de 5 estrelas da experiência profissional é positiva ou negativa.

Esta questão foi colocada em escala de 1 a 5, sendo que 1 representa que a influência da liderança é negativa e 5 representa que influência da liderança é positiva.

Gráfico 4.14 – Influência positiva ou negativa



Com a análise do gráfico 4.14 é possível observar que a maioria dos inquiridos (93,2%) considera que a influência da liderança no hotel de 5 estrelas da experiência profissional é completamente positiva ou muito positiva.

Nenhum inquirido considerou a influência da liderança como completamente negativa, mas 4,55% dos inquiridos consideraram a influência da liderança como muito negativa (nível 2 de resposta).

4.2.5. **Dados**

Esta secção destinou-se caracterizar genericamente a amostra de inquiridos.

A média de idades dos inquiridos situa-se nos 30 anos, num intervalo entre os 20 e os 59, com uma maior incidência de resposta por pessoas com 22 anos.

Do total dos inquiridos, 67,9% são mulheres e 32,1% são homens.

O local de residência dos inquiridos corresponde aproximadamente aos locais onde estão os hotéis das experiências profissionais, sendo possivelmente as oscilações resultantes de deslocações no país pela troca de local de trabalho.

Relativamente às habilitações literárias, com frequência completa, nenhum dos inquiridos referiu ter habilitações menores do que o 9º ano de escolaridade, sendo que 66,1% referem ser licenciados e 10,7% mestres, representando um total de 76,8% com formação no ensino superior.

4.2.6. Observações finais

Esta secção destinou-se a deixar uma caixa de texto de resposta não obrigatória disponível para os inquiridos poderem deixar algum comentário e/ou observação ao tema e/ou à sua experiência profissional.

Pela não obrigatoriedade, apenas 7,1% dos inquiridos teceram algum tipo de comentário, destacando-se dois com opiniões sobre o tema:

- As operações de Front-office são efetivamente funções de liderança, pois diariamente somos confrontados com diversos problemas a resolver e nem sempre dispomos de um superior para auxiliar. Tendo em conta que a Recepção é a única secção aberta 24 horas por dia, por vezes somos obrigados a resolver as mais variadas situações, recorrendo apenas à nossa experiência.
- Um líder terá que ser alguém com grande inteligência emocional e uma grande resiliência para enfrentar os diversos obstáculos, sejam eles, operacionais ou relacionais entre colaboradores. Acima de tudo ser uma pessoa amiga e humilde com capacidade para compreender, ouvir e falar cordialmente com os colaboradores e superiores.

4.3. Discussão dos resultados

Atualmente é reconhecida a importância da liderança como fator diferencial nas organizações. Contudo, é necessário compreender a influência que a liderança apresenta e a percepção que os colaboradores apresentam da mesma, tanto na aplicação às pessoas como na aplicação às operações diárias realizadas.

Com os resultados da realização desta investigação, reconhecendo as características identificadas pelos inquiridos sobre os seus líderes, vamos de encontro ao que nos referiram Thatcher (2012) e Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), sobre o facto de um líder necessitar de compreender o seu papel e as responsabilidades que acarretam a liderança, sendo alguém profissional e orientado para os objetivos.

Contudo, nas respostas gerais não encontramos como resposta regular a comunicação, defendida por Goleman (2003), tendo esta sim sido referida num dos textos de opinião, onde o inquirido nos refere que o líder deve ter capacidade de compreender, ouvir e falar cordialmente.

Tendo como base o estudo de Kara *et al.* (2013), que nos referiu o papel crucial da liderança em hotelaria como setor onde a exigência é muito elevada tal como a necessidade de um excelente serviço prestado, é possível afirmar que este papel está a ser, de uma forma geral, corretamente desempenhado nos hotéis de 5 estrelas em Portugal, considerando os dados das respostas dos que nos referem a influência da liderança como sendo elevada e positiva.

Com a análise dos resultados do inquérito desta investigação foi também possível responder às questões de investigação colocadas anteriormente.

- De que modo a liderança influencia as operações de *front-office* nos hotéis de 5 estrelas em Portugal?

Relativamente esta questão, foi possível observar que a liderança apresenta uma forte influência nas operações de *front-office* nos hotéis de 5 estrelas em Portugal e que essa influência é fortemente positiva.

- Qual a influência da liderança em termos de impacto pessoal nos colaboradores antes de se verificar um impacto nas operações organizacionais?

Relativamente a esta questão, foi possível observar que a liderança tem um impacto muito direto nas operações e que os colaboradores transmitem quase completamente a influência que recebem por parte dos seus líderes para as operações diárias pelas quais são responsáveis.

5. Conclusão

Verificada a importância do turismo e da hotelaria como atividade económica de elevada importância no nosso país, a importância dos recursos humanos como ativo valioso nas organizações e a importância da liderança como fator diferencial e nas suas operações diárias tornou-se fundamental compreender de que forma a liderança apresenta influência nas operações diárias de um hotel.

Por ser o primeiro departamento de contacto com o cliente e com toda a pressão que sofrem os funcionários que aqui desempenham funções, foi escolhido o departamento de *front-office*. Com responsabilidade acrescida pela necessidade de excelência tanto impostas pela legislação como comunicação internacional foram selecionados os hotéis de 5 estrelas em Portugal.

Assim, analisou-se a influência da liderança nas operações de *front-office* nos hotéis de 5 estrelas em Portugal.

No domínio desta investigação comprova-se que a liderança, sendo fortemente positiva, tem um impacto muito direto e uma forte influência nas operações de *front-office* nos hotéis de 5 estrelas em Portugal, sendo também que os colaboradores transmitem quase completamente a influência que recebem por parte dos seus líderes para as operações diárias pelas quais são responsáveis.

A título final e pessoal, é importante referir que esta investigação se baseou na necessidade de compreender como os trabalhadores encaram a liderança e a sua importância e, de certa forma, tentar consciencializar para a importância deste tema não só em termos teóricos mas naquilo que na realidade se traduz.

5.1. Limitações do estudo

Na perspetiva das limitações, o principal contratempo prende-se na vida dos funcionários da hotelaria, que muitas vezes têm de laborar largos turnos, o que leva a uma disponibilidade menor para responder aos inquéritos, mesmo sendo estes realizados na forma de questionário com uma necessidade de pouco tempo dispensado para tal.

Os próprios hotéis apresentam-se como limitação, não só pelo desprezo pelas investigações e a consideração de tal como uma perda de tempo, mas também pelo tema da investigação, pois em alguns casos não existe a vontade de querer expor os funcionários ao questionamento da liderança existente na organização.

Quando foram enviados os pedidos de colaboração e participação na investigação, estes foram dirigidos a todos os hotéis com pedido de aviso de entrega e de leitura. Quase todos os emails foram entregues, mas uma grande parte nem chegaram a ser lidos, tendo sido eliminados sem a possibilidade de resposta e partilha para com os restantes funcionários.

Outra limitação existente relaciona-se com a altura do ano em que os questionários foram aplicados. Durante o período de verão aumentam as jornadas de trabalho longas nos hotéis, o que representa uma menor disponibilidade para respostas por parte dos hoteleiros que se encontram em funções e uma menor disponibilidade e atenção dos funcionários e alunos das instituições de ensino para as quais os pedidos de colaboração também foram enviados.

5.2. Sugestões de investigação futura

No sentido de investigações futuras, é importante compreender que este estudo apenas representa uma mínima unidade inicial do que pode ser investigado em larga escala, como aplicar a investigação aos restantes departamentos dos hotéis, hotéis com outras categorias e a comparação em diversos países, no sentido de compreender realidades tão diversas e contrastantes dentro da mesma unidade hoteleira, como o facto de ser necessário ou não lidar diretamente com o público.

Considerando que a liderança apresenta a sua influência nas operações, é também interessante investigar a perceção dos turistas/clientes relativamente à liderança, à forma como é exercida e de que forma a perceção da liderança irá influenciar a sua estadia e a possível volta ao mesmo hotel.

Por fim, poderá ser vantajoso investigar aspetos como a liderança masculina e feminina, as diferenças da perceção da liderança no seguimento das hierarquias, realizar entrevistas presenciais para captar a verdadeira transmissão de ideias dos entrevistados e realizar inquéritos mais longos e pormenorizados, com comparação de experiências de liderança e exemplos reais que sustentem as opiniões.

6. Referências Bibliográficas

- Antonakis, J., & Day, D. (Eds.) (2017). *The nature of leadership*. Sage publications.
- Arruda, Â., Chrisóstomo, E., & Rios, S. (2010). A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil e Finanças*, 1(1).
- Beni, M. (1997). *Análise Estrutural do Turismo*. São Paulo: Senac.
- Bolman, L., & Deal, T. (1991). *Reframing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Buhalis, D., & O'Conner, P. (2005). Information Communication Technology Revolutionizing Tourism. *Tourism Recreation Research*, 30(3), 7-16.
- Burke, W. (2002). *Organization change: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Carlomagno, M., & da Rocha, L. (2016). Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, 7(1), 173-188.
- Cerra, J., Dorado, J., Estepa, D., & García, P. (2001). *Gestion de Produccion de Alojamientos y Restauracion*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. Brasil: Elsevier.
- Connolly, D., Olsen, M., & Moore, R. (1998). The Internet as a distribution channel. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(4), 42-54.
- Cooper, C. (2008). *Tourism: Principles and Practice*. Edimburgo: Pearson Education.
- Correia, J. (2015). *As variações da procura turística e as incidências sobre a gestão hoteleira—o caso dos hotéis em Lisboa* (Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Lisboa, Portugal). Disponível em [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19436/1/2015.04.022 .pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19436/1/2015.04.022.pdf).
- Costa, R. (2012). *Introdução à Gestão Hoteleira* (3ª ed). Lisboa: Lidel.
- Coutinho, C. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas* (2ª ed). Coimbra: Edições Almedina.

- Freitas, C. (2006). *Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM* (Dissertação de Mestrado, Universidade da Madeira, Funchal, Portugal). Disponível em http://www3.uma.pt/Unidades/DGE/index_ficheiros/docsMestrado/Teses/Tese-Carmen_Freitas.pdf.
- Freitas, N., & Rodrigues, M. (2008, Outubro). *Uma reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional*. Apresentado no VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, Rio de Janeiro.
- Gächter, S., Nosenzo, D., Renner E. & Sefton, M. (2008). *Who Makes a Good Leader? Social Preferences and Leading-by-Example*. Alemanha: The Institute for the Study of Labor.
- Galpin, T., & Whittington, J. (2012). Sustainability leadership: From strategy to results. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 40-48.
- Goleman, D. (2003). What makes a leader. In L. Porter, H. Angle, & R. Allen (Eds.). *Organizational influence processes* (2ª ed.) (pp. 229-241). Nova Iorque: M. E. Sharpe.
- Harris, P. J. (1995). A development strategy for the hospitality operations management curriculum. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(5), 29-32.
- Heart, T., Pliskin, N., Schechtman, E. & Reichel, A. (2001). Information Technology in the hospitality Industry: the Israeli Scene and Beyond. *Information Technology & Tourism*, 4(1), 41-64.
- INE - Instituto Nacional de Estatística (2018). *Estatísticas do Turismo 2017*. Lisboa: INE.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M., & Lee, G. (2013) The Effects of Leadership Style on Employee Well-Being in Hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 9-18.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing - análise, planeamento, implementação e controle*. Editora Atlas, São Paulo.
- Kotter, J. (1999). *Liderando mudança*. Brasil: Editora Campus.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*. Nova Iorque: McGraw Hill.
- Marques, J. (2006). *Introdução à Hotelaria*. Porto: Livraria Civilização Editora.

- Martins, A. (2004). *Inovação e Tecnologia no Turismo – O Sector Hoteleiro do Algarve*. (Dissertação de Mestrado, Universidade do Algarve, Faro, Portugal). Disponível em <https://core.ac.uk/download/pdf/61522499.pdf>.
- Melián-González, S., & Bulchand-Gidumal, J. (2016). A model that connects information technology and hotel performance. *Tourism Management*, 53(1), 30-37.
- Messias, F. (2014). *Liderança E Bem-Estar: O Caso Da Hotelaria De Cinco Estrelas No Algarve* (Tese de Doutoramento, Universidade do Algarve, Faro, Portugal). Disponível em <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/6839>.
- Moller, M., & Gomes, J. (2010). Quid Vincit: O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, 28(4), 683-697.
- Monteiro, I. (2008) *Comportamentos do Líder Inovador no Sector do Turismo* (Tese de Doutoramento, Universidade do Algarve, Faro, Portugal). Disponível em <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/744>.
- Moriou, S. (1998). *O Empowerment. 10 Instrumentos Chave da Gestão*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Petrick, J., Scherer, R., Brodzinski, J., Quinn, J., & Ainina, M. (1999). Global leadership skills and reputational capital: Intangible resources for sustainable competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 58-69.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (2ª ed.). Editora RH.
- Posner, B., & Kouzes, J. (2009). *O Desafio da Liderança*. Lisboa: Caleidoscópio.
- Raupp, F., & Beuren, I. (2006). *Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Robbins, S., & Judge, T. (2007). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, W. (2006). *O Papel Da Diversidade Em Equipes De Recepção – Em Busca De Indicadores Para Indústria Hoteleira* (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, Brasil). Disponível em <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp008744.pdf>.
- Rodrigues, W. (2007). *Metodologia científica. Paracambi: Faetec/IST*.

- Rutherford, D., & O'Fallon, M. (2007). *Hotel Management and Operations*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Sarmiento, M. (2003). *Gestão pela Qualidade Total na Indústria de alojamento Turístico*. Lisboa: Escolar Editora.
- Senior, B., & Fleming, J. (2006). *Organizational change* (3ª ed.). Reino Unido: Prentice Hall.
- Silva, E. (2013). *Dicionário de gestão*. Lisboa: Vida Económica Editorial.
- Silva, S., Reis, R., & Amâncio, R. (2014). Conceitos atribuídos à sustentabilidade em organizações de diferentes setores. *Revista de Ciências da Administração*, 16(40), 90-103.
- Thatcher, P. (2012). *Leading By Example*. Ventus Publishing ApS.
- Tribe, J. (Ed.). (2009). *Philosophical issues in tourism*. Channel View Publications.
- Vallen, G., & Vallen, J. (2003). *Check-in e check-out* (6ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of occupational health psychology*, 9(2), 165.
- Zairi, M. (2001). O que precisa saber sobre o benchmarking. *Economia & Prospetiva*, 15(1), 31-37.

Apêndices

Apêndice A

A influência da liderança nas operações de front-office nos hotéis de 5 estrelas em Portugal

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão e Empreendedorismo, realizada no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa do Instituto Politécnico de Lisboa.

É pedido que apenas responda ao questionário se trabalha ou já trabalhou no departamento de front-office num hotel de 5 estrelas em Portugal (estágios são considerados como trabalho). Obrigado pela sua colaboração.

*Obrigatório

Experiência profissional num hotel de 5 estrelas em Portugal

Caso tenha mais do que uma experiência profissional num hotel de 5 estrelas em Portugal, considere a mais recente, passando a ser denominada de "experiência profissional".

Para o efeito, estágios são considerados como experiência profissional.

1. Atualmente, trabalha num hotel de 5 estrelas em Portugal? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

2. Qual a duração da sua experiência profissional mais recente num hotel de 5 estrelas em Portugal? (incluindo se trabalha atualmente num hotel de 5 estrelas) *

Marcar apenas uma oval.

- Até 6 meses
 Até 1 ano
 Até 3 anos
 Até 5 anos
 Mais de 5 anos

3. Qual a função que desempenha/desempenhava? *

Caracterização do hotel de 5 estrelas da experiência profissional

4. Qual a localização do hotel de 5 estrelas da experiência profissional? *

Marcar apenas uma oval.

- Aveiro
- Beja
- Braga
- Bragança
- Castelo Branco
- Coimbra
- Évora
- Faro
- Guarda
- Leiria
- Lisboa
- Portalegre
- Porto
- Região Autónoma da Madeira
- Região Autónoma dos Açores
- Santarém
- Setúbal
- Viana do Castelo
- Vila Real
- Viseu

5. Qual o número de quartos do hotel de 5 estrelas da experiência profissional? *

Marcar apenas uma oval.

- Até 50 quartos
- Até 100 quartos
- Até 150 quartos
- Até 200 quartos
- Até 250 quartos
- Mais de 250 quartos
- Não sabe/ não responde

6. O hotel de 5 estrelas da sua experiência profissional pertence a uma cadeia/grupo hoteleiro ou é um hotel independente? *

Marcar apenas uma oval.

- Cadeia/grupo hoteleiro
- Independente

7. Se respondeu "Cadeia/grupo hoteleiro", indique se este é de origem nacional ou internacional. Se respondeu "Independente", continue para a próxima pergunta.

Marcar apenas uma oval.

- Nacional
- Internacional

Caracterização do/da líder

8. Qual a função da pessoa que considera/considerava o/a seu/sua líder? *

9. Quais as principais 3 características que identifica a respeito da pessoa que considera/considerava o/a seu/sua líder? *

Caracterização da influência da liderança

10. Indique o nível de influência da liderança nas operações diárias do front-office do hotel de 5 estrelas da experiência profissional. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não apresenta influência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Influência completa

11. Considera que a influência da liderança tem impacto direto nas operações ou reflete-se maioritariamente nos colaboradores? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Impacto nos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Impacto direto nas operações

12. Os colaboradores transmitem a influência que recebem por parte dos seus líderes para as operações diárias pelas quais são responsáveis? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não transmitem a influência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Transmitem completamente a influência

13. Considera que a influência da liderança no hotel de 5 estrelas da sua experiência profissional é/era positiva ou negativa? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Negativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Positiva

Dados

14. **Idade ***

15. **Sexo ***

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
 Feminino

16. **Habilitações literárias (frequência completa) ***

Marcar apenas uma oval.

- Até ao 4º ano
 Até ao 6º ano (Nível 1 do QNQ)
 Até ao 9º ano (Nível 2 do QNQ)
 Até ao 12º ano - Ensino regular (Nível 3 do QNQ)
 Até ao 12º ano - Ensino profissional (Nível 4 do QNQ)
 Curso de Especialização Tecnológica / Curso Técnico Superior Profissional (Nível 5 do QNQ)
 Licenciatura (Nível 6 do QNQ)
 Mestrado (Nível 7 do QNQ)
 Doutoramento (Nível 8 do QNQ)

17. **Local de residência ***

Marcar apenas uma oval.

- Aveiro
 Beja
 Braga
 Bragança
 Castelo Branco
 Coimbra
 Évora
 Faro
 Guarda
 Leiria
 Lisboa
 Portalegre
 Porto
 Região Autónoma da Madeira
 Região Autónoma dos Açores
 Santarém
 Setúbal
 Viana do Castelo
 Vila Real
 Viseu

Observações finais

Se quiser deixar algum comentário e/ou observação ao tema e/ou à sua experiência profissional em questão, por favor utilize este espaço.
Muito obrigado pela sua colaboração.

18. Comentários/Observações

Powered by

